



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXX

Settore scientifico disciplinare IUS 07

**RUOLO E FUNZIONI DELL' ASSOCIAZIONISMO
DATORIALE NELLA NUOVA GEOGRAFIA DEL
LAVORO:
IL CASO CONFIMI – APINDUSTRIA BERGAMO**

Supervisore:

Chiar.mo Dott. Paolo Tomassetti

Tesi di Dottorato
Davide LUCINI PAIONI
Matricola n. 1036223

Anno Accademico 2016/2017

INDICE

Sezione I

POSIZIONE DEL PROBLEMA

1. Territorio, impresa e rappresentanza nella nuova geografia del lavoro 9
2. Ragioni e obiettivi di una ricerca sull'associazionismo imprenditoriale a livello territoriale 15

Sezione II

METODOLOGIA E PIANO DI LAVORO

1. Metodologia 20
2. Piano di ricerca 22

Sezione III

LITERATURE REVIEW

Introduzione 26

Parte prima

Il coinvolgimento dell'associazione datoriale in alleanze territoriali e in organismi pubblici

1. Le alleanze territoriali 29
 - 1.1. L'azione collettiva degli imprenditori 29
 - 1.1.1. Premessa 29
 - 1.1.2. Le ragioni di un'azione collettiva attraverso l'associazione di rappresentanza 32
 - 1.1.3. I beni prodotti dalla concertazione e dalle dinamiche inter-associative 36
 - 1.1.4. L'inquadramento della concertazione e delle dinamiche inter-associative alla luce del concetto di "sistema d'offerta associativo" 37
 - 1.2. La partecipazione dell'associazione datoriale a pratiche di concertazione locale 39
 - 1.2.1. La concertazione: nozione e struttura a livelli 39
 - 1.2.2. La concertazione locale: inquadramento della fattispecie 40
 - 1.2.3. *Segue*: l'oggetto delle pratiche concertative 41
 - 1.2.4. *Segue*: gli attori 42
 - 1.2.5. *Segue*: funzioni e ruoli dell'associazione datoriale 42
 - 1.2.6. *Segue*: gli effetti della concertazione locale sull'associazione datoriale 46
 - 1.2.7. *Segue*: rapporti tra associazione datoriale territoriale e associazione datoriale nazionale 47
 - 1.3. La cooperazione tra associazioni datoriali: la nascita di *Imprese e Territorio* nella provincia di Bergamo 48
 - 1.3.1. Premessa 48
 - 1.3.2. La frammentazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano 49
 - 1.3.3. Le dinamiche inter-associative: una risposta alla frammentazione del sistema associativo imprenditoriale italiano? 51
 - 1.3.3.1. La critica della dottrina alla frammentazione 51

1.3.3.2.	Le dinamiche inter-associative come una possibile soluzione alla frammentazione	52
1.3.4.	Struttura e caratteristiche dei fenomeni inter-associativi: le tipologie esistenti	55
1.3.5.	<i>Segue</i> : ruolo e funzioni	56
1.3.6.	<i>Segue</i> : i rapporti tra il livello nazionale e il livello locale	58
2.	La presenza dell'associazione datoriale nella composizione degli organismi istituiti presso enti pubblici	58
2.1.	I rapporti tra le associazioni datoriali e le istituzioni pubbliche: un quadro generale	58
2.2.	Le commissioni tripartite: ruolo e funzioni	59
2.3.	<i>Segue</i> : il ruolo della Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro	60
2.4.	I beni prodotti, per le aziende, dall'associazione di rappresentanza attraverso la sua partecipazione alle commissioni tripartite	61
2.5.	L'inquadramento secondo il concetto di "sistema d'offerta associativo"	61

Parte seconda

L'associazione datoriale quale erogatrice di servizi

1.	Le vertenze collettive ed individuali	63
1.1.	L'agire dell'imprenditore quale datore di lavoro	63
1.1.1.	Premessa	63
1.1.2.	I rapporti tra azione individuale e collettiva del datore di lavoro	64
1.2.	Le ragioni di un coinvolgimento dell'associazione datoriale nell'azione individuale imprenditoriale	66
1.2.1.	I vantaggi per l'associazione datoriale	66
1.3.	Ruolo e funzioni dell'associazione datoriale nelle vertenze collettive ed individuali: l'associazione come rappresentante giuridico	67
1.4.	<i>Segue</i> : l'associazione come consulente e agenzia di servizi	68
1.5.	<i>Segue</i> : l'associazione datoriale come struttura di governo di "buchi strutturali". Un nuovo ruolo nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro?	68
1.6.	I beni prodotti dall'associazione datoriale tramite un suo coinvolgimento nell'azione imprenditoriale individuale	69
1.7.	La classificazione delle funzioni svolte dall'associazione datoriale nelle controversie sindacali, alla luce del concetto di "sistema d'offerta associativo"	70
1.7.1.	L'erogazione di servizi (sindacali)	70
1.7.2.	I rapporti tra servizi sindacali e attività sindacali	71
2.	La funzione <i>pay-roll</i>	71
2.1.	Il <i>pay-roll</i> nel sistema d'offerta associativo	71
2.2.	I beni prodotti	73

Parte terza

Il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione collettiva

1.	Tipologie di contratti collettivi e assetti contrattuali: un quadro generale	74
1.1.	Contrattazione <i>multi-employer</i> e <i>single-employer</i>	74
1.2.	Gli assetti contrattuali	76

1.2.1. Premessa	76
1.2.2. Sistemi contrattuali centralizzati e decentralizzati	77
1.2.3. Il coordinamento contrattuale	79
1.2.4. Le peculiarità del sistema contrattuale italiano	81
2. Il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione decentrata	82
2.1. La contrattazione collettiva territoriale	82
2.1.1. L'azione collettiva dei datori di lavoro attraverso l'associazione datoriale	82
2.1.2. Ruolo e funzioni dell'associazione nella contrattazione territoriale	83
2.1.3. I beni prodotti dall'azione associativa	83
2.1.4. La classificazione delle funzioni	84
2.2. La contrattazione collettiva aziendale	84
2.2.1. Premessa	84
2.2.2. Tra azione individuale del datore di lavoro e azione collettiva del datore attraverso l'associazione di rappresentanza	85
2.2.3. Ruolo e funzioni dell'associazione datoriale nella contrattazione aziendale	86
2.2.4. I beni prodotti dall'azione associativa	86
2.2.5. La classificazione delle funzioni	86
2.2.6. Il <i>countervail employer power</i> come strumento dell'associazione datoriale per far fronte al decentramento contrattuale a livello aziendale	87
2.3. L'incidenza dell'associazione datoriale territoriale nella contrattazione decentrata: stato dell'arte	87
2.4. <i>Segue</i> : una prospettiva futura	90
3. L'associazione datoriale territoriale può svolgere un ruolo importante nella contrattazione collettiva nazionale?	90
3.1. La contrattazione nazionale	90
3.1.1. L'associazione datoriale territoriale nella contrattazione nazionale	91
3.1.1.1. Il ruolo di agente negoziale	91
3.1.1.2. La consulenza specialistica	91

Parte quarta

Bilateralità e politiche attive del lavoro

1. La bilateralità	92
1.1. Definizione della fattispecie	92
1.2. Fonti e ambito di intervento della bilateralità	93
1.3. La bilateralità a livello territoriale	94
2. Le politiche attive del lavoro	94
2.1. L'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro	94
2.1.1. L'azione individuale dell'associazione datoriale	95
2.1.2. L'azione partecipativa attraverso la bilateralità	96

Sezione IV

APPORTO ORIGINALE DELLA RICERCA

Parte prima

Il coinvolgimento dell'associazione datoriale in alleanze territoriali e in organismi pubblici

1. Le alleanze territoriali	97
1.1. La partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo a pratiche di concertazione locale	98
1.1.1. La concertazione locale: oggetto e soggetti	98
1.1.2. <i>Segue</i> : funzioni e ruoli dell'associazione datoriale	102
1.1.2.1. Premessa terminologica	102
1.1.2.2. La fase concertativa	103
1.1.2.2.1. Il ruolo di consigliere	103
1.1.2.2.2. L'associazione datoriale quale <i>policy maker</i>	106
1.1.2.3. La fase applicativa	108
1.1.2.3.1. La veicolazione delle informazioni	108
1.1.2.3.2. L'assistenza tecnico-operativa	110
1.1.2.3.3. L'associazione datoriale quale intermediario tra l'impresa e l'ente pubblico	111
1.1.3. <i>Segue</i> : rapporti tra associazione datoriale territoriale e associazione datoriale nazionale	112
1.2. La cooperazione tra associazioni datoriali: la nascita di <i>Imprese e Territorio</i> nella provincia di Bergamo	113
1.2.1. La frammentazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano	113
1.2.2. <i>Imprese e Territorio</i>	114
1.2.2.1. La struttura	114
1.2.2.2. Le dinamiche inter-associative: una risposta alla frammentazione del sistema associativo imprenditoriale italiano?	115
1.2.2.3. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito di <i>Imprese e Territorio</i>	117
2. La presenza di Confimi Apindustria Bergamo nella composizione di organismi istituiti presso enti pubblici	119
2.1. La Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro	120
2.1.1. La composizione	120
2.1.2. L'ambito di operatività	120
2.1.3. Le funzioni	122
2.1.4. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo quale rappresentante dei datori di lavoro	122
2.1.5. Quali vantaggi per le imprese associate ad avere Confimi Apindustria Bergamo nella Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro?	125
2.2. La Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni	127
2.2.1. Le conseguenze della sua abrogazione	128
2.2.2. Come Confimi Apindustria Bergamo ha risposto all'abolizione della Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni	129

Parte seconda

L'associazione datoriale quale erogatrice di servizi

1. Introduzione	132
2. Le vertenze collettive ed individuali	132
3. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nelle vertenze collettive di carattere gestionale	134
3.1. La valutazione preliminare della vertenza	137
3.2. L'avvio formale della vertenza collettiva	138
3.2.1. La comunicazione alla controparte sindacale	138
3.2.2. Il ruolo dell'associazione datoriale	139
3.3. La trattativa o il c.d. esame congiunto	141
3.3.1. L'incontro tra le parti	141
3.3.2. Il ruolo dell'associazione nella trattativa	143
3.4. La conclusione della vertenza: l'accordo o il mancato accordo	146
3.5. <i>Segue</i> : gli adempimenti del datore di lavoro	147
3.5.1. Il ruolo dell'associazione datoriale	148
4. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nelle vertenze individuali	151
4.1. L'atipicità delle vertenze individuali	151
4.2. Le funzioni dell'associazione datoriale	152
5. Il servizio <i>pay roll</i> di Confimi Apindustria Bergamo	156
5.1. Le funzioni svolte dal servizio <i>pay-roll</i>	156
5.2. Il servizio <i>pay-roll</i> di Confimi Apindustria Bergamo: oltre al mero adempimento	158
6. Le sinergie tra servizio sindacale e servizio <i>pay-roll</i>	161

Parte terza

Il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione collettiva

1. La contrattazione collettiva decentrata	163
2. La contrattazione collettiva territoriale	165
2.1. Analisi del campione	165
2.1.1. L'accordo territoriale sulla detassazione dei premi di risultato del 2016	165
2.1.2. Il contratto territoriale integrativo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)	167
2.2. Ruolo e funzioni di Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione territoriale	169
3. La contrattazione collettiva aziendale	173
3.1. Analisi del campione	173
3.2. Ruolo e funzioni di Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione aziendale	174
4. L'associazione datoriale territoriale può svolgere un ruolo importante anche nella contrattazione collettiva nazionale?	178
4.1. La partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo alle trattative per il rinnovo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)	179
4.1.1. Il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)	179
4.1.2. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo: dalla trattazione all'applicazione	181

Parte quarta

Bilateralità e politiche attive del lavoro

1. La bilateralità	185
1.1. La bilateralità nel sistema di rappresentanza Confimi Industria	185
1.2. Confimi Apindustria Bergamo e la bilateralità	188
2. Le politiche attive del lavoro	191

Sezione V

CONCLUSIONI

1. Risultati della ricerca	194
2. Linee interpretative e prospettive evolutive della rappresentanza datoriale italiana, alla luce del caso Confimi Apindustria Bergamo	197

BIBLIOGRAFIA

210

ABBREVIAZIONI

ADL	Argomenti di Diritto del Lavoro
BJIR	British Journal of Industrial Relations
Boll. ADAPT	Bollettino ADAPT
Boll. Spec. ADAPT	Bollettino Speciale ADAPT
DLM	Diritti Lavori Mercati
DLRI	Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali
DRI	Diritto delle Relazioni Industriali
I&S	Impresa & Stato
QDLRI	Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali
QRS	Quaderni di Rassegna Sindacale
RDP	Rivista di Diritto Processuale
RIDL	Rivista Italiana di Diritto del Lavoro
RISP	Rivista Italiana di Scienza Politica
SM	Stato e Mercato

Sezione I POSIZIONE DEL PROBLEMA

Sommario: 1. Territorio, impresa e rappresentanza nella nuova geografia del lavoro. – 2. Ragioni e obiettivi di una ricerca sull'associazionismo imprenditoriale a livello territoriale.

1. Territorio, impresa e rappresentanza nella nuova geografia del lavoro

Richard Locke sostiene che, per comprendere le molteplici contraddizioni del modello di capitalismo italiano, occorra tenere in considerazione un connotato essenziale: la caratterizzazione territoriale (¹).

Ripercorrendo la storia economica italiana della seconda metà del XX secolo, l'autore ha constatato come tutte le politiche economiche ed industriali realizzate dallo Stato (es. la creazione dell'IRI, del GEPI e del FIO), tese a creare maggior omogeneità socio-economica e a risollevare le sorti dell'imprenditoria, siano sempre risultate fallimentari in quanto non tenevano conto che l'Italia è «il frutto di un insieme di differenti network sociopolitici di ambito territoriale le cui diversità generano un mix di risorse e forze che modellano le scelte dei soggetti socio-economici che operano a livello locale» (²).

In particolare, stando alla ricerca approntata dallo studioso americano, questi vari *network* sociopolitici ed economici sono riconducibili a tre modelli di capitalismo, che si differenziano tra di loro in base alle modalità di relazionarsi dei vari attori locali, alle caratteristiche degli stessi e alle connessioni con il potere politico nazionale. Ci sono i sistemi policentrici caratterizzati da una fitta rete di soggetti collettivi di ampie vedute, soliti a comunicare frequentemente e collegati tra di loro da nodi orizzontali, molto più resistenti e numerosi rispetto a quelli sussistenti tra il territorio e l'autorità centrale

(¹) R. M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy*, Cornell University Press, 1995. Similmente anche A. BONOMI, *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*, in *DRI*, 2006, n. 1, 13, sostiene che il capitalismo italiano si contraddistingue, rispetto a quello degli altri paesi europei, poiché è un capitalismo che fa del territorio la sua caratteristica fondamentale e la sua arma vincente. Secondo l'A. il capitalismo di territorio italiano si scomporrebbe poi in due: quello delle grandi imprese familiari e quello del capitalismo molecolare, imperniato sulla piccola e micro impresa artigiana o commerciale.

(²) Cfr. M. TIRABOSCHI, P. TOMASSETTI, *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva: un esercizio di benchmarking per seguire le orme di Marco Biagi*, in *Boll. Spec.ADAPT*, 14 marzo 2017, n. 1.

nazionale. Altri *network* territoriali sono invece riconducibili a sistemi polarizzati identificabili per la coesistenza, nel medesimo distretto territoriale, di più reti in contrapposizione e poco comunicative tra loro che porta al prevalere dei collegamenti verticali tra le singole reti e i corrispettivi vertici nazionali. Infine, alcuni sistemi economici territoriali sono caratterizzati da una struttura gerarchica, tale per cui i singoli soggetti hanno tra di loro rapporti decisamente frammentati, limitando al contempo anche la condivisione di informazioni, essendo fortemente dipendenti da realtà poste ad un livello gerarchico superiore ⁽³⁾.

Le aziende italiane sono tanto influenzate dal modello di capitalismo che contraddistingue il proprio territorio di riferimento al punto che, a titolo esemplificativo, imprese come Fiat e Alfa Romeo – nonostante l'appartenenza al medesimo gruppo industriale – hanno sviluppato modi diversi di “fare impresa”. Nella prima, essendo collocata in una realtà socio-economica piccola e chiusa, si è sviluppata una forte conflittualità tra capitale e lavoro, mentre la società Alfa Romeo, essendo collocata in una realtà geografica cosmopolita come il milanese, è stata caratterizzata da una intensa cooperazione tra capitale e lavoro ⁽⁴⁾.

Le imprese non possono quindi concepirsi in autonomia rispetto alla realtà socio-economica in cui sono ubicate – essendo costrette a confrontarsi quotidianamente con le istituzioni pubbliche o le entità private, che risiedono nel loro stesso circondario (es. Comune, Inps, Agenzia delle Entrate, fornitori, clienti, associazioni *non profit*) su qualsiasi questione inerente la sfera aziendale (es. questioni commerciali, burocratico-amministrative, di gestione e amministrazione del personale oppure questioni afferenti la produzione), ma allo stesso tempo anche con l'ambiente socio-culturale del territorio – con la conseguenza che le loro stesse esigenze di competitività, internazionalizzazione e sviluppo verrebbero meglio soddisfatte a questo livello geografico ⁽⁵⁾.

Questa peculiarità del modello di capitalismo italiano trova ancor più corrispondenza negli assetti economici e industriali risultanti dai processi di internazionalizzazione e digitalizzazione dell'economia. Se fino a qualche anno fa la

⁽³⁾ Cfr. R. M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy*, op. cit., 24-27.

⁽⁴⁾ Cfr. R. M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy*, op. cit., 133-135.

⁽⁵⁾ Cfr. C. FUMAGALLI, *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *DRI*, 2006, n. 1, 69. Secondo l'autore, ciò riguarderebbe in particolare le realtà imprenditoriali di piccola e media dimensione.

globalizzazione economica aveva prodotto la crisi dello Stato nazione ⁽⁶⁾, chiamato a cedere quote di sovranità al livello sopranazionale e alle entità sub-statali, sia dal punto di vista politico ⁽⁷⁾ che socio-economico ⁽⁸⁾, la rivoluzione tecnologica sta oggi favorendo la creazione di ecosistemi umani di carattere territoriale ⁽⁹⁾ – ovverosia agglomerati di tecnologia, risorse umane e interrelazioni tra queste disseminati in determinate aree geografiche, all'interno dei quali viene facilitata la creazione di nuove idee e nuovi modi di “fare impresa” ⁽¹⁰⁾ – connessi tra di loro con *network* globali, che portano così all'affermarsi di un'economia globale ma allo stesso locale ⁽¹¹⁾, caratterizzata da una forte connotazione reticolare ⁽¹²⁾.

Questa continua tensione che si viene a creare tra globale e locale potrebbe essere governata valorizzando maggiormente la rappresentanza territoriale ⁽¹³⁾ che, come asserito da Giuseppe De Rita, sarebbe la sola in grado di promuovere quel lavoro «di ascolto; di interpretazione; di coagulo in precise domande politiche; di confronto con le

⁽⁶⁾ Cfr. F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, Vol. 2, 2016, 30-31.

⁽⁷⁾ S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 207-211; A. LAMBERTI, *La globalizzazione e la sua geografia*, in *Nuova Secondaria*, 2015, n. 7, 36.

⁽⁸⁾ Cfr. S. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *La grande trasformazione non compresa fa perdere la rappresentanza*, in *Boll. ADAPT*, 11 luglio 2016, n. 25.

⁽⁹⁾ Cfr. A. LAMBERTI, *La globalizzazione e la sua geografia*, op. cit., 37.

⁽¹⁰⁾ Cfr. E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013, pag. 21-22.

⁽¹¹⁾ *Ibidem*, 245-246. Questa crisi del mondo globale con quello locale è stato ravvisato anche a livello giuridico da M.R. FERRARESE, *Le istituzioni della globalizzazione*, Il Mulino, 2000, che a riguardo ha coniato il termine “glocalizzazione”.

⁽¹²⁾ M. TIRABOSCHI, *Le politiche del lavoro dopo il referendum costituzionale: ripartire dai territori, rinnovare la rappresentanza*, in *Boll. ADAPT*, 13 dicembre 2016, n. 42 il quale asserisce che «sono i più recenti studi economici sulla nuova geografia del lavoro a insegnarci che, nella catena globale di produzione del valore, perdono peso sia il livello nazionale che quello aziendale, mentre acquistano nuova forza vitale i nodi territoriali di una economia che si sviluppa e connette in termini reticolari.». Così pure, si veda E. CASTI, *Rappresentare la spazialità della mondializzazione*, in *Nuova Secondaria*, 2015, n. 7, 42 la quale afferma che «L'avvento di Google Map/Earth e lo sviluppo del Geoweb 2.0 hanno provocato un cambiamento di paradigma nell'uso sociale della carta al punto che oggi essa costituisce il principale supporto di indicizzazione spaziale della conoscenza e delle informazioni. Ne consegue che il suo ruolo informativo è ripensato. Non è più solo una rappresentazione territoriale, ma si identifica come l'interfaccia preferita per l'accesso a spazi ibridi, in special modo urbani. Mediante i molti media e i vari sistemi mobili “intelligenti” (smartphone, tablet, computer connessi e schermi interattivi...) la carta è diventata un prodotto mai concluso, qualcosa di indefinitamente mutevole. Questo finisce per segnare il punto di rottura con la carta tradizionale e, nello stesso tempo, richiama la spazialità reticolare, per la quale la distanza non risponde più a parametri metrici ma all'intensità delle relazioni tra soggetti.»

⁽¹³⁾ Cfr. R. DIPINTO, *Esperienze di rappresentanza sociale e del lavoro sul territorio. Il caso Milano*, in *Boll. ADAPT*, 21 novembre 2016; F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, op. cit., 32.

sedi di potere; di ricerca di condivisione per le scelte di lungo periodo, fuori dalle suggestioni di eventi impressivi ma evanescenti»⁽¹⁴⁾.

Ciò varrebbe *a fortiori* anche per la (più specifica) rappresentanza sociale e del lavoro.

La scarsa corrispondenza tra le esigenze del lavoratore e dell'impresa nel mondo della globalizzazione e dell'Industria 4.0 e la contrattazione collettiva nazionale, in effetti, comporterebbe uno spostamento del baricentro verso un sistema di relazioni industriali a livello aziendale⁽¹⁵⁾ – se non addirittura ad un sistema fondato sulla contrattazione individuale⁽¹⁶⁾ – «un ambito regolatorio non adeguato alle dinamiche di

⁽¹⁴⁾ Cfr. G. DE RITA, *La rappresentanza sociale deve essere rilanciata*, in *Il Corriere della Sera*, 28 dicembre 2016. Similmente, v. M. TIRABOSCHI, *Le politiche del lavoro dopo il referendum costituzionale: ripartire dai territori, rinnovare la rappresentanza*, *op. cit.*, il quale sostiene che per rimettere al centro il lavoro e il rilancio dell'Italia occorre ripartire «dalle persone e dai territori e da politiche sussidiarie che diano maggiore libertà e responsabilità a quei corpi intermedi che sono l'architave di una società complessa».

⁽¹⁵⁾ Cfr. F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, in *DRI*, 2016, n. 1, 204; CENTRO STUDI E AREA INDUSTRIA E INNOVAZIONE ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA, *La Strada verso la Manifattura 4.0*, n. 9, 2016, 58; A. PERULLI, *La contrattazione collettiva «di prossimità»: teoria, comparazione e prassi*, in *RIDL*, 2013, n. 4, 924; T. TREU, *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *QRS*, 2011, n. 1, 53; M. MAGNANI, *Diritto sindacale europeo e comparato*, Giappichelli, 2015, 8. Questo tentativo di spostare il baricentro delle relazioni industriali italiane sul livello aziendale è confermato anche da recenti disposizioni normative come l'art. 8 Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, conv. in Legge 14 settembre 2011, n. 148 e l'art. 51, Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81, che riconoscono un maggior spazio alla contrattazione collettiva aziendale, anche in deroga a quella nazionale (sul punto, v. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in C. CARRIERI, T. TREU (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2013, pag. 261-270; P. TOMASSETTI, *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, in *DRI*, 2016, n. 2, 386-388). Addirittura, secondo B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, *working paper* CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 326, 2017, 15-16, «Le ricerche sul campo rilevano che nei settori più avanzati dalla manifattura ma non solo (l'industria 4.0) 28, si registrano fenomeni sempre più diffusi di coinvolgimento diretto dal basso dei lavoratori, spesso su iniziativa del management, non solo al di fuori della mediazione della rappresentanza sindacale, ma di ogni organismo di rappresentanza dei lavoratori. I lavoratori cognitivi, con forte autonomia operativa e anche decisionale, vengono coinvolti in problemi produttivi, alcuni di tipo strategico.».

⁽¹⁶⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, *working paper* CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 326, 2017, 15-16, secondo cui «Le ricerche sul campo rilevano che nei settori più avanzati dalla manifattura ma non solo (l'industria 4.0) 28, si registrano fenomeni sempre più diffusi di coinvolgimento diretto dal basso dei lavoratori, spesso su iniziativa del management, non solo al di fuori della mediazione della rappresentanza sindacale, ma di ogni organismo di rappresentanza dei lavoratori. I lavoratori cognitivi, con forte autonomia operativa e anche decisionale, vengono coinvolti in problemi produttivi, alcuni di tipo strategico. Il che finisce per con impattare anche sulla regolazione della prestazione di lavoro, con schemi di trattamento retributivi individualizzati e incentivanti (il lavoro subordinato a progetto) e con moduli di orario altrettanto individualizzati (l'orario non più come misuratore universale della retribuzione e la regolamentazione individuale del lavoro agile incentivata per legge).».

aggregazione e prossimità del fare impresa»⁽¹⁷⁾ che contraddistinguono i recenti mutamenti economici e tecnologici⁽¹⁸⁾ e allo stesso tempo incapace di rispondere a tutta una serie di questioni che la globalizzazione e la quarta rivoluzione industriale si portano con sé, in materia di lavoro. La contrattazione aziendale – data la sua forte individualizzazione – difficilmente si potrebbe preoccupare di capire come assorbire le sacche di disoccupazione create dall’economia e dalla manifattura digitale, così come di gestire il fabbisogno delle competenze professionali ricercate. Allo stesso tempo di fronte alla maggior flessibilità di mansioni, di orari e di luoghi di lavoro, nonché di tipologie contrattuali richiesta dall’Industria 4.0⁽¹⁹⁾ e dalla globalizzazione⁽²⁰⁾, la dimensione aziendale delle relazioni industriali potrebbe tendere a privilegiare obiettivi (individuali) di produttività, efficienza e competitività, sacrificando quelli più “comunitari” quali l’equità e la giustizia sociale del mercato del lavoro.

Di fronte a queste criticità, come recentemente affermato da Riccardo Chini, presidente di Confimi Impresa Meccanica, occorre interrogarsi sulla sostenibilità di questa evoluzione tra capitale e lavoro ed in particolare «recuperare il senso e il valore dell’associazionismo (*rappresentanza*) che non può limitarsi a rappresentare interessi di parte ma proporre soluzioni per una nuova civiltà del sistema industriale in grado di rispondere all’evoluzione del lavoro in tutte le sue forme»⁽²¹⁾.

Una possibile soluzione, a tutto ciò, potrebbe essere quello di poggiare su «una maggiore confederalità della forma organizzativa (quindi con minore peso relativo della categorialità)»⁽²²⁾ della rappresentanza sociale e del lavoro che sappia creare un raccordo tra la dimensione globale e quella locale e che attraverso la contrattazione sociale territoriale – «luogo di sintesi o di indirizzo del secondo livello aziendale di categoria»⁽²³⁾ – sia in grado di garantire uno sviluppo socialmente sostenibile della evoluzione tra capitale e lavoro.

⁽¹⁷⁾ Cfr. S. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, op. cit., 30-31.

⁽¹⁸⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, *Le politiche del lavoro dopo il referendum costituzionale: ripartire dai territori, rinnovare la rappresentanza*, op. cit.; E. CASTI, *Rappresentare la spazialità della mondializzazione*, op. cit., 42.

⁽¹⁹⁾ Cfr. F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, op. cit., 200-203.

⁽²⁰⁾ Cfr. T. TREU, *Le relazioni industriali nell’era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, op. cit., 53.

⁽²¹⁾ Cfr. R. CHINI, *Per una nuova stagione delle relazioni industriali*, relazione del Presidente al Consiglio generale di Confimi Impresa Meccanica, 7 luglio 2017.

⁽²²⁾ Cfr. G. SATERIALE, *Sindacato 5.0: come, quale*, in *Il Diario del Lavoro*, 27 ottobre 2016.

⁽²³⁾ Cfr. G. SATERIALE, *Sindacato 5.0: come, quale*, op. cit..

Il livello territoriale della rappresentanza sociale e del lavoro non agirebbe positivamente solo su una dimensione orizzontale ma anche su quella verticale.

La contrattazione collettiva nazionale, con la sua «pretesa di regolazione uniforme rispetto alla diversificazione tipologica e geografica delle imprese» continua ad essere sempre più incapace di rispondere alle reali esigenze delle varie comunità territoriali componenti la penisola «in ragione dei noti fenomeni del mutamento della configurazione della catena di valore e dello spezzettamento delle strutture economiche» ⁽²⁴⁾. Richard Locke, in tempi non sospetti, aveva constatato un declino della contrattazione collettiva nazionale italiana a partire dagli anni ottanta, con la progressiva genericità dei contenuti degli accordi, il cui riempimento veniva lasciato alle istanze locali ⁽²⁵⁾.

Tuttavia non potendosi fare a meno della stessa – su cui il sistema di relazioni industriali italiano poggia ancora in maniera significativa ⁽²⁶⁾ – la rappresentanza sociale e del lavoro territoriale, attraverso la contrattazione collettiva territoriale, potrebbe favorire quel *trait d'union* con i rispettivi livelli nazionali, consentendole così «un ruolo di garanzia dell'equità del modello contrattuale sia in relazione alle dinamiche competitive che in relazione agli obiettivi di giustizia sociale del mercato del lavoro che regolano» ⁽²⁷⁾, modulata però sulle specificità del territorio.

Un particolare soggetto che – stante la tipologia di interessi collettivi da esso rappresentati – potrebbe rivestire un ruolo strategico nei processi di regolazione e gestione delle relazioni industriali e di lavoro in Italia, è l'associazione datoriale territoriale

⁽²⁴⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione, working paper CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 326, 2017, 25-26. Si veda pure F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica, cit.*, 30-31; F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industria 4.0, op. cit.*, 204; CENTRO STUDI E AREA INDUSTRIA E INNOVAZIONE ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA, *La Strada verso la Manifattura 4.0, op.cit.*, 58.*

⁽²⁵⁾ Cfr. R. M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy, op. cit.*, 96-95. L'autore, a titolo esemplificativo, cita il caso del comparto tessile dove, sebbene negli anni ottanta il relativo contratto collettivo di lavoro nazionale prevedesse un orario di 36 ore settimanali, al contempo certi territori avevano previsto la concentrazione dell'orario settimanale in tre o quattro giorni o lo avevano spalmato su sei giorni.

⁽²⁶⁾ A marzo 2017, 809 CCNL sono stati depositati presso l'archivio del CNEL (cfr. *5° report periodico dei Contratti Collettivi Nazionali vigenti depositati nell'archivio del CNEL*).

⁽²⁷⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, P. TOMASSETTI, *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva: un esercizio di benchmarking per seguire le orme di Marco Biagi*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 14 marzo 2017; *Contrattazione e produttività: analisi e proposte del gruppo Fare Contrattazione*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 19 ottobre 2016 e ADAPT, *Terzo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2016)*, ADAPT University Press, 2017.

2. Ragioni e obiettivi di una ricerca sull'associazionismo imprenditoriale a livello territoriale

L'associazionismo datoriale raramente è stato oggetto di analisi scientifiche da parte della dottrina italiana ⁽²⁸⁾, che ha sempre privilegiato altre tematiche di relazioni industriali, quali ad esempio le organizzazioni sindacali dei lavoratori oppure gli assetti contrattuali nel sistema di relazioni industriali italiano. Così pure si è faticato a studiare la rappresentanza datoriale italiana essendo composta da realtà socio-politiche tendenzialmente “chiuse”, con una scarsa propensione alla condivisione di esperienze e prassi al fine di soddisfare interessi puramente scientifici ⁽²⁹⁾. Inoltre la (poca) dottrina interessata all'argomento ha sempre privilegiato l'osservazione dei fenomeni associativi a livello macroscopico, offrendo una panoramica generale sull'azione collettiva e organizzata degli imprenditori, analizzandone l'evoluzione storica, la struttura organizzativa e le relative funzioni ⁽³⁰⁾ e nell'ultimo decennio poi si è concentrata sui recenti fenomeni inter-associativi, nati a livello nazionale, che hanno interessato il sistema di rappresentanza datoriale italiano, come ad esempio Rete Imprese Italia ⁽³¹⁾, senza mai concentrare la ricerca scientifica sullo studio dell'associazionismo datoriale territoriale, che è sempre stato trattato in via del tutto incidentale nell'ambito dello studio generale del sistema di rappresentanza datoriale italiano ⁽³²⁾ oppure nell'ambito

⁽²⁸⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, op. cit., 3.

⁽²⁹⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *DRI*, 2006, n. 1, 25.

⁽³⁰⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 147 ss.; A. MARTINELLI, L. LANZALACO, *La rappresentanza imprenditoriale*, in G. URBANI (a cura di), *Gli attori. I sindacati, le associazioni datoriali, lo Stato*, Giappichelli, 1992, 323 ss.; V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017.

⁽³¹⁾ Cfr. M. FAIOLI, *Prassi e teoria delle relazioni collettive nelle imprese di minori dimensioni del Terziario: la disarmonica identità di R.ETE. Imprese Italia*, in *DLM*, 2016, n. 1, 97 ss.; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*, 2011, n. 4, 158-161; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 47 ss.; P. BASSETTI, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90, 17-21.

⁽³²⁾ Cfr. A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in A. GLADSTONE, J.P. WINDMULLER (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, Roma, 1985, 350-352; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 154-157.

di fenomeni particolari quali la concertazione territoriale ⁽³³⁾ e la contrattazione collettiva decentrata ⁽³⁴⁾.

Per affrontare il ruolo dell'associazionismo datoriale territoriale nell'ambito dei processi di regolazione e gestione delle relazioni industriali e di lavoro, si è deciso di analizzare una particolare realtà associativa: Confimi Apindustria Bergamo, aderente al sistema associativo Confimi Industria (Confederazione dell'impresa manifatturiera e dell'industria privata).

La predetta associazione datoriale, al pari della sua confederazione di riferimento, non è mai stata oggetto – nemmeno in via del tutto incidentale – di analisi scientifica. La dottrina italiana in effetti ha sempre privilegiato lo studio di particolari sistemi associativi, considerati maggiormente rappresentativi e conosciuti non solo dai professionisti del settore ma anche dalle persone comuni. La maggior parte delle ricerche in materia ha solitamente preso a paradigma Confindustria e le sue territoriali più significative come Assolombarda o l'Unione Industriale Torino ⁽³⁵⁾, e più di recente anche l'associazionismo datoriale nel mondo del commercio e dell'artigianato ⁽³⁶⁾, trascurando al contempo lo studio di sistemi associativi giovani come Confimi Industria, nata il 5 dicembre 2012 ad opera di alcune associazioni datoriali territoriali ⁽³⁷⁾ – aderenti al sistema Confapi (Confederazione italiana della piccola e media industria) – che non condividevano più le politiche contrattuali e gestionali della predetta confederazione.

⁽³³⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, in *SM*, 2001, 237; A. BONOMI, *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, in G. DE RITA, A. BONOMI (a cura di), *Manifesto per lo Sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, 1998, 65; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, P. PERULLI, *Rapporto sulla concertazione territoriale in Lombardia*, Ires Lombardia, 2001, 18-19; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, Ires Lombardia, 2000, 13-14.

⁽³⁴⁾ Cfr. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998.

⁽³⁵⁾ Cfr. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit.; G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci Editore, 2010, 52; F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, T. TREU, *Diritto del lavoro. Il diritto sindacale*, Utet, 2006, 49-50; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 147 ss.; A. MARTINELLI, L. LANZALACO, *La rappresentanza imprenditoriale*, cit., 323 ss.; e A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, cit., 350-351.

⁽³⁶⁾ Sul punto, v. F. ALBERTI, *L'evoluzione delle associazioni di piccoli imprenditori: il caso Confartigianato Alto Milanese*, Liuc Paper n. 49, in *Serie Piccola e Media Impresa*, 1998, <http://www.biblio.liuc.it>; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015.

⁽³⁷⁾ Le prime associazioni datoriali della piccola e media industria ad aderire al progetto “ Confimi” sono state quelle di Bergamo, Verona, Vicenza e Modena, per poi essere seguite da altre entità provenienti dal Nord Italia, dal Centro e dal Meridione.

La scelta di approfondire questa precisa organizzazione non è casuale ma è dettata da specifiche ragioni che la rendono un fenomeno degno di approfondimento.

Innanzitutto occorre considerare che l'intero sistema di rappresentanza datoriale italiano è caratterizzato da una forte frammentazione basata su criteri ormai obsoleti o anacronistici, che hanno reso l'azione collettiva datoriale debole, sia da un punto di vista politico che socio-economico ⁽³⁸⁾. Ad oggi, si possono ancora ravvisare differenze in base al settore economico di appartenenza ⁽³⁹⁾, alla dimensione aziendale ⁽⁴⁰⁾, alla struttura legale-istituzionale ⁽⁴¹⁾ ed in base al *background* politico-culturale dell'associazione ⁽⁴²⁾. Questa frammentarietà del sistema associativo si riflette negativamente anche sui singoli territori del paese, che spesso rappresentano una miniaturizzazione di quanto riscontrabile a livello nazionale. Eppure, in risposta a questa situazione patologica generale, Confimi Apindustria Bergamo ha intrapreso un dialogo costruttivo con altre realtà associative bergamasche, rappresentanti interessi datoriali ed imprenditoriali simili ai propri, che ha portato alla costituzione di *Imprese e Territorio* (sul punto, v. *Apporto originale alla ricerca*, par. 1.2., Cap. 1, Parte I), un comitato volto a farsi portavoce in via (quasi) esclusiva delle istanze della piccola e media impresa bergamasca.

⁽³⁸⁾ Cfr. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 194-199; V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *DLM*, 2016, n. 2, 334-337; P. FELTRIN, *Una critica alla retorica dei corpi intermedi come base della loro "rifondazione"*, in *Itaca*, www.femcaciisl.it/itaca/itaca_n1_15/#p=4, 2015, n. 1, 17; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1, 41-42; R. MORESE, *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, in *DRI*, 2006, n. 1, 102; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 110; G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90, 13-16; R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, in *I&S*, 2010, n. 90, 31-35; G. GIUGNI, *Diritto sindacale, op. cit.*, 51; V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 4.

⁽³⁹⁾ Industria (es. Confindustria, Confapi, Confimi Industria), agricoltura (es. Confagricoltura, CIA, Coldiretti), artigianato (es. Confartigianato, CNA, Casartigiani), commercio (es. Confcommercio, Confesercenti) e servizi e credito (es. ABI, ACRI).

⁽⁴⁰⁾ Ad esempio, la Confindustria è sempre stata storicamente e teoricamente chiamata a rappresentare gli interessi della grande industria mentre Confapi e Confimi Industria quelli della piccola e media industria.

⁽⁴¹⁾ Ad esempio ci sono associazioni che rappresentano sia aziende private che privatizzate ma a partecipazione pubblica (Confindustria), solo aziende private (Confimi Industria) oppure che rappresentano il mondo della cooperazione (Confcooperative, Legacoop, AGCI).

⁽⁴²⁾ Ad oggi, infatti, continuano a coesistere associazioni che rappresentano interessi datoriali omogenei che un tempo erano affiliate a partiti politici. Ad esempio, Confagricoltura, Coldiretti e Confartigianato erano affiliate alla DC, ed in seguito all'area di centro e centro-destra mentre associazioni come CIA e CNA al PCI, ed in seguito all'area di centro-sinistra. Interessante è pure la presenza di tre associazioni datoriali operanti nel mondo della cooperazione: Confcooperative, di ispirazione cattolica, Legacoop, di ispirazione laica e socialista, e AGCI, di ispirazione repubblicana, laica, liberale e socialdemocratica.

Così pure merita di essere studiata un'associazione datoriale territoriale come Confimi Apindustria Bergamo perché la stessa aderisce ad un sistema di rappresentanza datoriale con una struttura a piramide rovesciata. Mentre la maggior parte dei sistemi associativi italiani è caratterizzata da una forte burocratizzazione e dipendenza dei territori dalle decisioni prese dai livelli apicali, non sempre veri conoscitori delle esigenze della base associativa, cagionando così insofferenza e malcontento delle aziende al sistema associativo ⁽⁴³⁾, Confimi Industria presenta una struttura debole al vertice – chiamato soprattutto ad azioni di *lobbying*, contrattazione nazionale e relazioni con le istituzioni e i sindacati a livello nazionale, nonché di coordinamento delle associazioni datoriali aderenti – e contemporaneamente caratterizzata da «un forte rapporto delegato con il territorio che conosce veramente le esigenze delle imprese» ⁽⁴⁴⁾.

Sebbene il ruolo dell'associazionismo datoriale nelle relazioni industriali e di lavoro sia una tematica di assoluta attualità, è altrettanto vero che le stesse operano in un mercato di servizi fortemente inflazionato – dove sempre più spesso attività, rientranti in questi ambiti, vengono svolte da professionisti (es. avvocati, consulenti del lavoro, commercialisti) o da società di servizi oppure, nel caso di grosse realtà industriali, vengono internalizzate ⁽⁴⁵⁾ – con la conseguenza che sarebbe riduttivo descrivere le attività svolte da un'associazione datoriale territoriale nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro, dando per constato la sua imprescindibilità in quest'area. Occorre quindi chiedersi quale sia il *quid pluris* che un'associazione datoriale può offrire oggi ad un'azienda, che non possa essere fornito da altri.

Alla luce dei cambiamenti in atto, la ricerca scientifica dovrebbe poi andare più a fondo chiedendosi se la rappresentanza datoriale territoriale sia in grado di svolgere quel ruolo di sintesi degli interessi datoriali locali, favorendo al contempo interconnessioni tra le imprese e i vari attori socio-politici ed economici operanti nel *network* locale,

⁽⁴³⁾ A riguardo è significativa l'inchiesta fatta da Report dal titolo *Padroni si nasce*, trasmessa su Rai 3 in data 3 aprile 2016, nella quale diverse aziende italiane (es. Barilla, Finmeccanica) hanno messo in discussione l'utilità ad aderire al sistema Confindustria (cfr. <http://www.report.rai.it>).

⁽⁴⁴⁾ Cfr. P. AGNELLI, Relazione Assemblea Nazionale di Confimi Industria, 5 maggio 2016.

⁽⁴⁵⁾ Cfr. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 25; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 109 ss..

nonché tra le imprese e i vertici del proprio sistema associativo, al fine di rispondere concretamente alle esigenze datoriali della propria base associativa ⁽⁴⁶⁾.

Al contempo, occorre chiedersi se la stessa sia in grado di creare un raccordo tra la sfera globale e quella locale, in particolare intercettando i mutamenti del mercato del lavoro indotti dalla rivoluzione reticolare, digitale e tecnologica dell'economia di cui si è detto in precedenza (v. *supra* Cap. 1) garantendone al contempo – soprattutto attraverso la contrattazione territoriale – uno sviluppo sostenibile.

Con questo lavoro di ricerca si intende dimostrare che un'associazione datoriale con le caratteristiche di Confimi Apindustria Bergamo – ben radicata sul territorio e aderente ad un sistema associativo che mette al centro in un'ottica sussidiaria le singole realtà associative locali – possa essere il tipo di rappresentanza datoriale in grado di rispondere ai predetti interrogativi.

⁽⁴⁶⁾ Cfr. G. DE RITA, *La rappresentanza sociale deve essere rilanciata*, *op. cit.*; R. DIPINTO, *Esperienze di rappresentanza sociale e del lavoro sul territorio. Il caso Milano*, *op. cit.*; G. SATERIALE, *Sindacato 5.0: come, quale*, *op. cit.*.

Sezione II METODOLOGIA E PIANO DI LAVORO

Sommario: 1. Metodologia. – 2. Piano di lavoro.

1. Metodologia

Il tema di ricerca è stato inizialmente approcciato attraverso l'*analisi della letteratura di riferimento*, consistita in un'indagine preliminare di fonti secondarie quali articoli di dottrina, monografie, pubblicazioni di ricerche scientifiche che hanno trattato l'argomento approfondito. Lo studio della letteratura è stato poi seguito da una ricostruzione dell'oggetto di ricerca secondo un percorso originale che ha portato ad accorpare le varie fonti, secondo un criterio tematico, in quattro aree ideali nelle quali si possono far rientrare le varie attività svolte dalle associazioni datoriali, nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro.

Fatta salva questa prima fase di investigazione di carattere teorico, il presente lavoro si è sostanziato principalmente in un lavoro di analisi empirica.

Per rispondere alla domanda di ricerca (v. *Posizione del problema*) è stata infatti presa in considerazione la metodologia dell'*action research*, definibile come quel processo che – basato su esperienze vissute – accresce una conoscenza di tipo pratico finalizzata a sviluppare nuove visioni o interpretazioni del mondo ⁽⁴⁷⁾, non mancando di trovare anche soluzioni pratiche ai problemi umani ⁽⁴⁸⁾. Caratteristica portante dell'*action research* è quella di svilupparsi in modo collaborativo e partecipativo, tanto che si è soliti affermare «*doing research with, rather than on people*» ⁽⁴⁹⁾.

La fonte dalla quale è stata estrapolata questa conoscenza pratica è rappresentata dalla prassi di Confimi Apindustria Bergamo nella gestione delle relazioni industriali e di lavoro.

⁽⁴⁷⁾ L'*action research* è una metodologia che rispecchia una logica tipicamente induttiva, in quanto partendo dall'osservazione di fenomeni particolari e concreti si giunge all'enucleazione di leggi generali e universali in grado di spiegare altri fenomeni similari.

⁽⁴⁸⁾ Cfr. H. BRADBURY, P. REASON, *Action Research, An opportunity for Revitalizing Research Purpose and Practices*, in *Qualitative Social Work*, Vol. 2, n. 2, 2003, 156.

⁽⁴⁹⁾ Cfr. H. BRADBURY, P. REASON, *Action Research, An opportunity for Revitalizing Research Purpose and Practices*, *op. cit.*, 155.

Stante la difficile misurabilità della prassi, essendo influenzata da variabili di diversa natura, complesse e interconnesse tra di loro, la maggior parte dei dati esposti nel presente lavoro, sono stati raccolti seguendo un approccio qualitativo ⁽⁵⁰⁾. Lo stesso si è in particolar modo estrinsecato nell'*osservazione partecipante*, una strategia di ricerca che consiste nell'inserimento diretto e prolungato, in un determinato gruppo sociale, preso nel suo ambiente naturale, instaurando con i membri dello stesso un rapporto di interazione personale e che è finalizzata a descrivere i comportamenti tenuti e comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, le motivazioni degli stessi. L'utilizzo di questo strumento di ricerca è stato reso possibile grazie alla mia prolungata permanenza presso Confimi Apindustria Bergamo e all'assidua partecipazione alle sue riunioni interne (es. riunioni di staff, riunioni con le aziende associate o con i rappresentanti di *Imprese e Territorio*), ai tavoli sindacali (es. trattative di rinnovo di un integrativo aziendale, esami congiunti a seguito di richiesta di intervento della Cassa Integrazione Guadagni, vertenze a seguito di licenziamenti) oppure agli incontri istituzionali in cui la stessa veniva coinvolta (es. tavoli di concertazione locale).

Oltre a ciò, i dati sono stati raccolti attraverso la metodologia del *case study research* ⁽⁵¹⁾ – essendo stati presi in considerazione casi specifici che hanno interessato Confimi Apindustria Bergamo, quali ad esempio la costituzione di *Imprese e Territorio* oppure il rinnovo del CCNL Confimi Meccanica del 22 luglio 2016 – e, specialmente per l'analisi della funzione *pay-roll* svolta da Confimi Apindustria Bergamo, attraverso delle *interviste* ⁽⁵²⁾, consistite in colloqui informali, rivolte ai funzionari dell'associazione orobica.

Altre informazioni, invece, sono state ottenute mediante *un'analisi di fonti documentali primarie*, ovvero uno studio di documenti originali che hanno potuto

⁽⁵⁰⁾ Secondo la dottrina la ricerca qualitativa «consiste in un processo dinamico che lega assieme problemi, teorie e metodi (...) di conseguenza il processo di ricerca non è una ben definita sequenza di procedure che seguono il nitido disegno, ma una confusa interazione tra il mondo concettuale e quello empirico, dove deduzione ed intuizione si realizzano nello stesso tempo» (Cfr. A. BRYAN, R.G. BURGESS, *Analyzing Qualitative Data*, Routledge, 1994, 2).

⁽⁵¹⁾ Questo metodo di studio può essere generalmente definito come un'indagine empirica di un fenomeno contemporaneo all'interno di un contesto di vita reale. Sul punto, v. Z. ZAINAL, *Case study as a research method*, in *Jurnal Kemanusiaan*, 2007, 2; R.K. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 1984, 23.

⁽⁵²⁾ L'intervista è quel metodo di studio di tipo qualitativo consistente in una conversazione, avente finalità conoscitive, provocata e guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione (cfr. P. CORBETTA, *Metodologia e Tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, 1999, 405).

offrire informazioni di “prima mano” sulle attività e il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo. Sono stati oggetto di indagine protocolli di intesa e accordi di concertazione locale, lo Statuto associativo di Confimi Apindustria Bergamo, i contratti collettivi aziendali, territoriali e nazionali sottoscritti dalla predetta associazione, i contratti di fornitura di servizi *pay-roll* sottoscritti dalla Confimi Servizi Srl, società di servizi dell’associazione orobica e altri documenti provenienti da Confimi Industria, come la Relazione del Presidente Paolo Agnelli, tenuta all’assemblea nazionale del 5 maggio 2016 oppure la relazione del Presidente Riccardo Chini al Consiglio generale di Confimi Impresa Meccanica, del 7 luglio 2017. Non è poi mancata *l’analisi di fonti giuridiche primarie e della prassi amministrativa*, quali le recenti disposizioni normative del *Jobs Act* o alcune disposizioni del Codice di Procedura Civile, che in vario modo hanno istituzionalizzato o abolito il ruolo e le funzioni delle associazioni datoriali territoriali nelle relazioni industriali e di lavoro, oppure alcune circolari emanate dall’Inps o dal Ministero del Lavoro e della Politiche Sociali.

Infine, alcuni dati empirici residuali, e del tutto strumentali all’oggetto di ricerca, sono stati ottenuti attraverso un approccio quantitativo. In particolare, sono stati raccolti dati (aggregati e disaggregati) delle vertenze collettive (contrattazione c.d. gestionale e contrattazione c.d. normativa) seguite da Confimi Apindustria Bergamo, negli anni 2015-2016-2017.

2. Piano di lavoro

Il presente lavoro di ricerca – oltre alla prima sezione introduttiva dedicata all’inquadramento generale del problema e alla presente dedicata alla metodologia di ricerca e alla struttura del lavoro – si sostanzia in altre tre sezioni.

Di queste tre la prima sarà dedicata a delineare il *framework* teorico entro cui si sviluppa il tema dell’associazionismo datoriale nelle relazioni industriali e di lavoro (*Literature review*). In particolare, tutti i “frammenti” di dottrina raccolti saranno raggruppati – secondo un criterio tematico – in quattro aree nelle quali si possono inserire le varie attività svolte dalle associazioni datoriali, nell’ambito delle relazioni industriali e di lavoro. La prima parte della *literature review*, dedicata ad analizzare il ruolo di un’associazione datoriale nell’ambito dei “rapporti istituzionali” intrattenuti con enti pubblici e privati, sarà composta di due sotto-parti. Nella prima verrà riportata

tutta la letteratura che ha trattato il ruolo e le funzioni dell'associazione datoriale nell'ambito di "alleanze territoriali" promosse con gli enti pubblici locali (es. concertazione locale) oppure tra più associazioni datoriali (es. Rete Imprese Italia), nonché la dottrina che ha studiato le modalità di azione dell'imprenditore, concentrandosi in particolare su quella celata dietro queste pratiche concertative e cooperative (c.d. azione collettiva del datore di lavoro). L'altra sarà invece dedicata ad analizzare quegli studi dottrinali, soffermatasi sul ruolo assunto dalle associazioni datoriali all'interno di organismi istituzionali atti a svolgere funzioni pubbliche in materia di lavoro. La seconda parte della *Literature review* sarà invece concentrata sullo studio dell'associazione datoriale quale erogatrice di servizi nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro. Anch'essa verrà suddivisa in due sotto-parti, di cui una dedicata alla ricostruzione degli studi che hanno approfondito il tema delle modalità d'azione del datore di lavoro nell'ambito delle vertenze collettive (c.d. contrattazione collettiva di natura gestionale) ed individuali di lavoro, nonché di quelli soffermatasi sul ruolo e le funzioni che un'associazione datoriale svolge in questo frangente. Non si mancherà poi di vedere come queste attività associative vengano qualificate nell'ambito dell'erogazione dei servizi (c.d. servizi sindacali). Invece, la seconda si soffermerà sugli studi approntati dalla dottrina circa l'erogazione da parte dell'associazione datoriale di servizi inerenti l'ambito HR del *pay-roll* (c.d. servizi di adempimento). La terza parte si concentrerà sulla letteratura che ha analizzato il ruolo e le funzioni dell'associazione datoriale nell'ambito della contrattazione collettiva. Offerta una panoramica generale su quanto è stato detto dalla dottrina in materia di assetti contrattuali – con un *focus* sul sistema contrattuale italiano – la restante parte verrà dedicata all'analisi di quegli studi concentratisi sul ruolo dell'associazionismo datoriale nella contrattazione collettiva decentrata (territoriale e aziendale). Successivamente, sarà dedicato un piccolo spazio alle funzioni che, secondo la dottrina, potrebbero essere svolte dall'associazione datoriale territoriale nella contrattazione collettiva a livello nazionale. Infine la quarta parte si incentrerà sull'analisi dottrinale di due tematiche, una attinente le relazioni industriali e l'altra il mercato del lavoro, che hanno recentemente interessato l'associazionismo datoriale: la bilateralità e le politiche attive del lavoro. Circa la prima tematica si offrirà una panoramica sul concetto di bilateralità, le fonti da cui scaturisce, l'ambito di applicazione oggettivo, non mancando di verificarne anche quello

geografico. Invece, il ruolo dell'associazione datoriale nelle politiche attive del lavoro sarà affrontato andando a studiare le modalità di intervento dell'associazione datoriale in questo campo (azione individuale dell'associazione e azione partecipativa attraverso la bilateralità). In via trasversale rispetto al criterio tematico, in ciascuna delle quattro parti ideali della *literature review* si andranno poi a vedere come le varie attività svolte da un'associazione datoriale vengano catalogate dalla dottrina secondo la suddivisione in beni prodotti da un'associazione datoriale (*selective goods, authoritative o monopoly goods, collective o public goods e affective o solidaristic goods*) e quella in base alle quattro dimensioni del sistema di offerta associativo (rappresentanza di interesse, erogazioni di servizi e promozione di iniziative economiche o *welfare* associativo).

La sezione successiva sarà tendenzialmente speculare alla precedente ma sarà volta a vedere il riscontro nella realtà empirica di quanto emerso nel *framework* teorico illustrato nella *literature review*. In particolare, tenendo conto della quadripartizione proposta nella *literature review*, verrà descritto il ruolo dell'associazione datoriale Confimi Apindustria Bergamo nella gestione delle relazioni industriali e di lavoro – nell'ambito del territorio orobico quanto a livello nazionale in rapporto con i vertici di Confimi Industria – cercando di evidenziare il valore aggiunto che la stessa potrebbe offrire ad un'azienda associata rispetto ad un qualsiasi professionista operante nel settore (*Apporto originale alla ricerca*), nonché di enfatizzare gli aspetti in cui la prassi conferma la letteratura scientifica e quelli in cui quest'ultima arricchita di elementi non studiati dalla dottrina. La prima parte della sezione analizzerà il coinvolgimento di Confimi Apindustria Bergamo in alleanze territoriali e in organismi pubblici. In particolare, si vedrà al ruolo giocato dall'associazione orobica nell'ambito delle più recenti alleanze territoriali strette con le istituzioni pubbliche ⁽⁵³⁾ oppure con altre associazioni datoriali ⁽⁵⁴⁾. Si studierà poi il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito della Commissione di Conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del

⁽⁵³⁾ Le alleanze territoriali in questione sono: l'Alleanza locale per conciliazione costituita nel 2014, con la sottoscrizione dell'*Accordo per la realizzazione di un'alleanza locale di conciliazione finalizzata alla realizzazione del progetto "Lavoro e benessere: interventi a sostegno della conciliazione vita e lavoro"*; l'Accordo territoriale sperimentale per favorire l'attivazione dei contratti di apprendistato ex art. 43, Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 "*Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore*" del 2016; il Protocollo d'intesa "*azione di rete territoriale per il lavoro – ambito Alto Sebino*" e l'*accordo di partenariato per l'attuazione di misure di politica attiva destinate alla riqualificazione e reimpiego dei lavoratori provenienti dalla cartiera Pigna*, sottoscritto il 10 maggio 2017.

⁽⁵⁴⁾ Si tratta del comitato unitario *Imprese e Territorio*.

Lavoro (ex Direzione Territoriale del Lavoro) ⁽⁵⁵⁾ e le conseguenze apportate al tessuto imprenditoriale bergamasco dall'abolizione della Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni, di cui Confimi Apindustria Bergamo era membro. La seconda parte sarà invece dedicata all'analisi dei servizi sindacali e di adempimento erogati da Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito delle vertenze, collettive (c.d. contrattazione gestionale) ed individuali, e del *pay-roll*, prendendo spunto dai molteplici casi concreti affrontati dalla stessa. Nella terza parte dell'*Apporto originale alla ricerca*, basandosi sulle esperienze concrete di contrattazione collettiva vissute dall'associazione orobica, si analizzerà il suo ruolo in tale ambito. In particolare, si prenderanno in considerazione alcuni recenti accordi aziendali (es. rinnovi premi di produzione, accordi integrativi aziendali, ecc...) e territoriali (es. l'accordo sulla detassazione del 2016 e l'accordo collettivo territoriale integrativo al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ad oggi in fase di trattativa), non mancando poi di dedicare un piccolo cameo al ruolo svolto da Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito della trattativa e della sottoscrizione del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi), rinnovato il 22 luglio 2016. Nella quarta parte si descriveranno invece le funzioni svolte dall'associazione orobica nell'ambito di organismi bilaterali e in quello delle politiche attive del lavoro.

Infine, nell'ultima sezione si presenteranno le conclusioni (*Conclusioni*) di questo lavoro, mettendo in evidenza i risultati pratici della ricerca approntata, cercando al contempo di astrarre dal caso studio analizzato alcune chiavi interpretative generali valide per l'intero sistema di rappresentanza datoriale italiano, nonché di evidenziare prospettive evolutive e soluzioni operative dello stesso.

⁽⁵⁵⁾ Il passaggio da Direzione Territoriale del Lavoro a Ispettorato Territoriale del Lavoro è avvenuto con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 149.

Sezione III LITERATURE REVIEW

Introduzione

La letteratura italiana in materia di associazionismo datoriale non si è mai soffermata a studiare nel dettaglio la dimensione associativa dell'impresa sul territorio, né tantomeno a trattare in maniera approfondita il ruolo esercitato dalle strutture territoriali della rappresentanza imprenditoriale nell'ambito di quelle attività che vengono generalmente ascritte ai complessi processi di regolazione e gestione del mercato del lavoro.

La maggior parte degli scritti in materia offre piuttosto una panoramica generale sull'azione collettiva e organizzata degli imprenditori, analizzandone l'evoluzione storica, la struttura organizzativa e le relative funzioni in larga parte utilizzando come esempio paradigmatico esclusivamente il modello confindustriale ⁽⁵⁶⁾.

Alcuni autori, invece, hanno concentrato i loro studi sul sistema di rappresentanza datoriale italiano, ponendo particolare attenzione alle sue caratteristiche strutturali, e ai recenti fenomeni inter-associativi che lo hanno interessato, come ad esempio Rete Imprese Italia ⁽⁵⁷⁾.

Infine, non sono mancati studiosi che hanno trattato il fenomeno dell'associazionismo datoriale territoriale in via del tutto incidentale, dandone conto nel corso di loro contributi dottrinali dedicati principalmente ad altri istituti quali, ad esempio, la concertazione territoriale ⁽⁵⁸⁾ o la contrattazione collettiva ⁽⁵⁹⁾.

⁽⁵⁶⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 147 ss.; A. MARTINELLI, L. LANZALACO, *La rappresentanza imprenditoriale*, in G. URBANI (a cura di), *Gli attori. I sindacati, le associazioni datoriali, lo Stato*, Giappichelli, 1992, 323 ss.; A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in A. GLADSTONE, J.P. WINDMULLER (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, Roma, 1985, 352 ss..

⁽⁵⁷⁾ Cfr. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 207-211; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*, 2011, n. 4, 158-161; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 47 ss.; P. BASSETTI, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90, 17-21.

⁽⁵⁸⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, in *SM*, 2001, 237; A. BONOMI, *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, in G. DE RITA, A. BONOMI (a cura di), *Manifesto per lo Sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, 1998, 65.

⁽⁵⁹⁾ Cfr. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 206.

Nello sviluppare la *literature review* di questa ricerca si è quindi andati a studiare tutti i contributi dottrinali raccolti in maniera “trasversale” rispetto all’*iter* logico seguito nella loro stesura, cercando di cogliere per ciascuno di essi quegli aspetti in cui ci si focalizzava sulle funzioni e i possibili ruoli esercitati da un’associazione datoriale, con particolare riferimento alla dimensione territoriale della rappresentanza.

Tutti i “frammenti” di dottrina raccolti sono stati poi raggruppati – secondo un criterio tematico – in quattro macro-aree, in cui si possono far rientrare le varie attività svolte dalle associazioni datoriali, nell’ambito delle relazioni industriali e di lavoro. Ciascuna di queste aree rappresenta una delle quattro parti in cui è stata suddivisa la *literature review*.

La prima parte della *literature review* (*Il coinvolgimento dell’associazione datoriale in alleanze territoriali e in organismi pubblici*), dedicata ad analizzare il ruolo di un’associazione datoriale nell’ambito dei “rapporti istituzionali” intrattenuti con enti pubblici e privati, è composta di due capitoli. Nel primo è stata riportata tutta la letteratura che ha trattato il ruolo e le funzioni dell’associazione datoriale nell’ambito di “alleanze territoriali” promosse con gli enti pubblici locali (es. concertazione locale) oppure tra più associazioni datoriali (es. Rete Imprese Italia), nonché la dottrina che ha studiato le modalità di azione dell’imprenditore, concentrandosi in particolare su quella celata dietro queste pratiche concertative/cooperative (c.d. azione collettiva del datore di lavoro). Il secondo capitolo è stato invece dedicato ad analizzare quegli studi dottrinali, soffermatisi sul ruolo assunto dalle associazioni datoriali all’interno di organismi istituzionali atti a svolgere funzioni pubbliche in materia di lavoro.

La seconda parte della *literature review* (*L’associazione datoriale quale erogatrice di servizi*) è invece dedicata allo studio dell’associazione datoriale quale erogatrice di servizi nell’ambito delle relazioni industriali e di lavoro. In modo particolare, è suddivisa in due capitoli. Uno è dedicato alla ricostruzione degli studi che hanno approfondito il tema delle modalità d’azione del datore di lavoro nell’ambito delle vertenze collettive (c.d. contrattazione collettiva di natura gestionale) ed individuali di lavoro, nonché di quegli scritti soffermatisi sul ruolo e le funzioni che un’associazione datoriale svolge in questo frangente. Invece, il secondo si sofferma sugli studi approntati dalla dottrina circa l’erogazione da parte dell’associazione datoriale di servizi inerenti l’ambito HR del *pay-roll*.

La terza parte (*Il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione collettiva*) si concentra sulla letteratura che ha analizzato il ruolo e le funzioni dell'associazione datoriale nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata (territoriale e aziendale) e nella contrattazione collettiva a livello nazionale.

Infine la quarta parte (*Bilateralità e politiche del lavoro*) è incentrata sull'analisi dottrinale di due tematiche, una attinente le relazioni industriali e l'altra il mercato del lavoro, che hanno recentemente interessato l'associazionismo datoriale. Si tratta della bilateralità e delle politiche attive del lavoro.

Parte Prima

IL COINVOLGIMENTO DELL'ASSOCIAZIONE DATORIALE IN ALLEANZE TERRITORIALI E IN ORGANISMI PUBBLICI

Sommario: 1. Le alleanze territoriali. – 1.1. L'azione collettiva degli imprenditori. – 1.1.1. Premessa. – 1.1.2. Le ragioni di un'azione collettiva attraverso l'associazione di rappresentanza. – 1.1.3. I beni prodotti dalla concertazione e dalle dinamiche inter-associative. – 1.1.4. L'inquadramento della concertazione e delle dinamiche inter-associative alla luce del concetto di "sistema d'offerta associativo". – 1.2. La partecipazione dell'associazione datoriale a pratiche di concertazione locale. – 1.2.1. La concertazione: nozione e struttura a livelli. – 1.2.2. La concertazione locale: inquadramento della fattispecie. – 1.2.3. *Segue:* l'oggetto delle pratiche concertative – 1.2.4. *Segue:* gli attori – 1.2.5. *Segue:* funzioni e ruoli dell'associazione datoriale. – 1.2.6. *Segue:* gli effetti della concertazione locale sull'associazione datoriale. – 1.2.7. *Segue:* rapporti tra associazione datoriale territoriale e associazione datoriale nazionale. 1.3. La cooperazione tra associazioni datoriali: la nascita di *Imprese e Territorio* nella provincia di Bergamo. – 1.3.1. Premessa. – 1.3.2. La frammentazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano. – 1.3.3. Le dinamiche inter-associative: una risposta alla frammentazione del sistema associativo imprenditoriale italiano? – 1.3.3.1. La critica delle dottrine alla frammentazione. – 1.3.3.2. Le dinamiche inter-associative come una possibile soluzione alla frammentazione. – 1.3.4. Struttura e caratteristiche dei fenomeni inter-associativi: le tipologie esistenti. – 1.3.5. *Segue:* ruolo e funzioni. – 1.3.6. *Segue:* i rapporti tra il livello nazionale e il livello locale. – 2. La presenza dell'associazione datoriale nella composizione degli organismi istituiti presso enti pubblici. – 2.1. I rapporti tra le associazioni datoriali e le istituzioni pubbliche: un quadro generale. – 2.2. Le commissioni tripartite: ruolo e funzioni. – 2.3. *Segue:* il ruolo della Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro. – 2.4. I beni prodotti, per le aziende, dall'associazione di rappresentanza attraverso la sua partecipazione alle commissioni tripartite. – 2.5. L'inquadramento secondo il concetto di "sistema d'offerta associativo".

1. Le alleanze territoriali

1.1. L'azione collettiva degli imprenditori

1.1.1. Premessa

L'agire imprenditoriale

Un imprenditore può agire nella veste di uomo d'affari o in quella di datore di lavoro, a seconda che gli interessi perseguiti si riferiscano alla sfera dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali oppure a quella del *business* aziendale⁽⁶⁰⁾. A loro

⁽⁶⁰⁾ Cfr. V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *DLM*, 2016, n. 2, 328; S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *QRS*, 2011, n. 4, 125; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 147-150; L.

volta, l'imprenditore/uomo d'affari e l'imprenditore/datore di lavoro possono perseguire i rispettivi interessi attraverso due differenti modalità di azione: l'azione individuale e quella collettiva ⁽⁶¹⁾. Il fatto che un imprenditore decida di agire individualmente o collettivamente non determina una differenziazione degli interessi che, a livello sociologico e politologico, continuano a rimanere identici ⁽⁶²⁾.

In base ad una diversa categorizzazione dell'azione imprenditoriale, invece, non si distingue tra imprenditore/uomo d'affari e imprenditore/datore di lavoro ma si ritiene che l'azione individuale sia una sola mentre esisterebbero due azioni collettive degli imprenditori, i quali agirebbero attraverso c.d. azioni collettive di mercato, consistenti in azioni coordinate con altri imprenditori (es. cartelli, società, consorzi, *joint ventures*, reti di impresa etc.) oppure attraverso un'azione collettiva per il tramite dell'associazione di rappresentanza di appartenenza ⁽⁶³⁾.

Con riferimento all'azione collettiva imprenditoriale posta in essere attraverso un'associazione di rappresentanza occorre precisare che, in alcuni paesi, essa viene svolta da realtà associative differenti: quando si tratta degli interessi della classe degli imprenditori/uomini d'affari interviene la c.d. *trade association* mentre quando si tratta degli interessi degli imprenditori/datori di lavoro interviene la c.d. *employers association* ⁽⁶⁴⁾. In paesi come l'Italia e la Francia, invece, questa distinzione è

LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, in A.M. CHIESI, I. REGALIA, M. REGINI (a cura di), *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, 1995, 113-117.

⁽⁶¹⁾ Cfr. S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, op. cit., 125; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 147-150; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 113-117.

⁽⁶²⁾ Cfr. P. FELTRIN, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, in *QRS*, 2011, n. 4, 232.

⁽⁶³⁾ Sul punto, v. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1, 39; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *SM*, 1997, n. 2, 219.

⁽⁶⁴⁾ Sul punto v. F. TRAXLER, *Le logiche dell'azione collettiva degli imprenditori*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1992, n. 55, 463; W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, in *Discussion Paper, Max Planck Institute for the Study of Societies*, 1999, n. 1, 38; C. WOLL, *National Business Association under Stress: Lessons from the French Case*, in *West European Politics*, 2006, Vol. 29, 493; C.L. IBSEN, S. NAVRBJERG, *Institutionalized Employer Collective Action – The case of Denmark*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference “Employers’ Organizations and Employer Collective Action”, 15-16 September 2016, 3; B. BRANDL, A. LEHR, *The strange non-death of employer and business associations : an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, in *Economic and industrial democracy*, 2016, 3.

pressochè inesistente ed entrambe le tipologie di interessi vengono rappresentate dal medesimo soggetto solitamente chiamato associazione imprenditoriale o datoriale ⁽⁶⁵⁾.

Non mancano poi ulteriori classificazioni dogmatiche delle organizzazioni imprenditoriali in base alle quali l'azione collettiva può essere svolta da tre differenti entità ⁽⁶⁶⁾.

La nozione di azione collettiva imprenditoriale

Circa il significato di azione collettiva imprenditoriale, essa non deve essere intesa come un'aggregazione di comuni interessi datoriali. Al contrario la stessa si caratterizza come un'unione di interessi eterogenei e confliggenti tra loro.

Questa diversità di interessi rappresentati costringe l'associazione imprenditoriale a puntare anche su una diversificazione dei servizi e degli incentivi offerti al fine di consentire di soddisfare nel miglior modo possibile le esigenze dei singoli associati, come è avvenuto per le organizzazioni datoriali tedesche, che hanno imparato ad attrarre realtà imprenditoriali eterogenee fornendo incentivi c.d. selettivi, come ad esempio i servizi legali, le consulenze personali, la protezione contro gli scioperi oppure i servizi di *lobbying* ⁽⁶⁷⁾.

⁽⁶⁵⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 114-115; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 147 ss..

⁽⁶⁶⁾ Cfr. G. WHITE, L. HOPKINS, *Employers' Organization in higher education: a comparative approach*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference "Employers' Organizations and Employer Collective Action", 15-16 September 2016, 2, secondo i quali l'azione collettiva può essere svolta da *specialist associations* (che rappresentano gli interessi datoriali nelle relazioni e nel mercato del lavoro), da *trade associations* (che rappresentano gli interessi imprenditoriali nel mercato) oppure da *dual associations* (che rappresentano entrambe le tipologie di interessi). Invece, W. SCHROEDER, S.J. SILVIA, *Why are German Employers Association Declining? A Challenge to the Conventional Wisdom*, in *CES Germany and Europe Working Papers*, http://aei.pitt.edu/63723/1/PSGE_05_3.pdf, 2005, 4, guardando al sistema di relazioni industriali Tedesco, distinguono tra *employers associations*, *trade associations* e camere dell'industria e del commercio.

⁽⁶⁷⁾ M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, in *Work, employment and society*, 2011, n. 25 (1), 152-153.

L'azione collettiva imprenditoriale da un punto di vista terminologico

Sotto il profilo lessicale, invece, il termine azione collettiva viene spesso tradotto in vari modi quali *collective action* e *coordinated employer industrial action* ⁽⁶⁸⁾ oppure *associative action* o *organized action* ⁽⁶⁹⁾.

1.1.2. Le ragioni di un'azione collettiva attraverso l'associazione di rappresentanza

Le ragioni di un'azione collettiva imprenditoriale

Le ragioni – per cui un'impresa debba perseguire dei propri interessi, attinenti la sfera datoriale quanto quella del *business*, attraverso un'azione collettiva perseguita per il tramite di un'associazione di rappresentanza – sono molteplici.

In particolare, tale modalità d'azione servirebbe: a fronteggiare meglio i sindacati; a tutelare il potere di investimento e le prerogative sindacali; a garantire la riproduzione dei rapporti di produzione capitalistici; a favorire il trasferimento di compiti relativi al coordinamento della società, alla risoluzione dei conflitti e alla formulazione e attuazione delle politiche dall'arena politica alla sfera di competenza dei gruppi di interesse; a perseguire i propri interessi di classe; a promuovere gli interessi degli associati nei confronti della politica economica del Governo; a risolvere problemi di azione collettiva, come il *free riding*, attraverso la distribuzione di incentivi selettivi; nonché a fronteggiare l'invasione dello Stato in alcuni settori economici ⁽⁷⁰⁾.

Guardando al panorama internazionale, invece, la ragione d'essere dell'azione collettiva imprenditoriale viene ricondotta a tre determinanti: contrastare il potere del sindacato ⁽⁷¹⁾, influenzare lo Stato quando interviene nella regolazione del mercato del

⁽⁶⁸⁾ Cfr. M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, *op. cit.*, 151.

⁽⁶⁹⁾ Cfr. W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, *cit.*, 38.

⁽⁷⁰⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, *op. cit.*, 39.

⁽⁷¹⁾ Cfr. W. SCHROEDER, S.J. SILVIA, *Why are German Employers Association Declining? A Challenge to the Conventional Wisdom*, *op. cit.*, 5, i quali guardando alla storia delle relazioni industriali tedesche evidenziano come in questo paese le associazioni datoriali siano nate soprattutto come organizzazioni "anti-sindacato". Si vedano pure B. BRANDL, A. LEHR, *The strange non-death of employer and business associations: an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, *op. cit.*, 8.

lavoro ⁽⁷²⁾, impedendone al contempo eventuali “sconfinamenti”, ed infine tentare di gestire la competizione tra i vari datori di lavoro associati ⁽⁷³⁾.

L’azione collettiva imprenditoriale è considerata talmente importante che persino grandi gruppi industriali strutturati – che ormai da tempo hanno deciso di abbandonarla, ritenendo di essere in grado di gestire autonomamente i propri interessi – potrebbero essere indotti a tornare indietro sui propri passi. Sebbene si tratti di un caso molto particolare, si veda al gruppo Fiat che da qualche anno ha deciso di adottare un proprio contratto collettivo aziendale di primo livello, “concorrenziale” al CCNL Industria Metalmeccanica, emancipandosi così da Federmeccanica Confindustria. Ci sono tre motivi per cui al gruppo automobilistico italiano converrebbe ritornare alla contrattazione c.d. *multi-employer*, e quindi all’azione collettiva imprenditoriale: l’avversione dei giudici verso questa pratica “scissionista”, posta in essere dalle aziende del gruppo Fiat, volta solo ad ostacolare la rappresentanza della Fiom-Cgil nei propri stabilimenti; il dubbio che gli incentivi fiscali legati alla contrattazione aziendale si riferiscano pure a quella di primo livello; nonché il fatto che molti rinvii normativi alla contrattazione collettiva aziendale si riferiscano solamente a quegli accordi inseriti in un sistema contrattuale c.d. *multi-employer* ⁽⁷⁴⁾.

La critica e la controcritica all’azione collettiva

Tuttavia, non mancano dubbi circa la ragionevolezza di un’azione collettiva posta in essere per il tramite dell’associazione datoriale.

Partendo dal presupposto che tutti gli individui perseguono i propri interessi soppesando costi e benefici delle scelte praticabili (premessa utilitaristica), realizzare

⁽⁷²⁾ Cfr. C. WOLL, *National Business Association under Stress: Lessons from the French Case*, op. cit., 494-496, che, facendo un *excursus* storico dell’azione collettiva attraverso l’associazione datoriale in Francia, sottolinea come le imprese si siano sempre mobilitate ogni qual volta occorreva resistere all’interventismo dello Stato e ai movimenti sindacali.

⁽⁷³⁾ Sul punto, v. M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, op. cit., 152; W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, cit., 12-13; V. KIROV, M. RAMIOUL, *Strange coalitions: employer organizations in joint collective action with trade unions in European services sectors*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference “Employers’ Organizations and Employer Collective Action”, 15-16 September 2016, 5; C.L. IBSEN, S. NAVRBJERG, *Institutionalized Employer Collective Action – The case of Denmark*, op. cit., 3.

⁽⁷⁴⁾ Cfr. P. TOMASSETTI, *The Shift towards Single-employer Bargaining in the Italian Car Sector: Determinants and Prospects at FIAT*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, Vol. 2, n. 1, 2013, 107-108.

beni attraverso un'azione collettiva sarebbe rischioso per il singolo imprenditore, in quanto i vantaggi non sarebbero beneficiati esclusivamente da lui ma riguarderebbero tutti coloro che possono essere interessati ⁽⁷⁵⁾.

Inoltre, anche non volendo sposare questa linea di pensiero radicale, occorrerebbe comunque considerare che l'ambito, in cui spazia l'azione collettiva attraverso l'associazione di rappresentanza, è molto limitato in quanto la maggior parte degli interessi del c.d. capitale (cioè dell'imprenditore) vengono soddisfatti al di sotto del livello associativo (direttamente dall'impresa) oppure al di sopra dello stesso (da parte dalle istituzioni) ⁽⁷⁶⁾.

La ragione di questa scarsa pregnanza dell'azione collettiva tramite un'associazione di rappresentanza è ben spiegabile anche alla luce di una comparazione tra gli interessi collettivi dei datori di lavoro e quelli dei lavoratori. Mentre l'interesse collettivo perseguito attraverso il sindacato è caratterizzato da una certa imprescindibilità in quanto il lavoratore preso individualmente conterebbe ben poco (sarebbe come una "goccia nel mare"), quello realizzato per il tramite dell'organizzazione datoriale non è strettamente necessario, in quanto viene soddisfatto da gruppi – intesi da un punto di vista sociologico – non primari ⁽⁷⁷⁾.

D'altro canto, da un punto di vista empirico, emerge che l'azione collettiva non è tanto condizionata dagli interessi perseguiti quanto dalle risorse disponibili (intese come qualsiasi mezzo economico, politico o ideologico che mobiliti l'azione collettiva). Maggiori sono le risorse di cui dispone un imprenditore, maggiore sarà la sua capacità

⁽⁷⁵⁾ Ciò è stato affermato da Mancur Olson. Per un'esposizione sintetica del pensiero dell'Autore, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 48-49; P. FELTRIN, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, cit., 233; F. TRAXLER, *Le logiche dell'azione collettiva degli imprenditori*, cit., 463-467 ss.; W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, cit., 14-15; C.L. IBSEN, S. NAVRBJERG, *Institutionalized Employer Collective Action – The case of Denmark*, op. cit., 4.

⁽⁷⁶⁾ Ciò è stato sostenuto da Claus Offe e Helmut Wiesenthal. Per un'esposizione sintetica del pensiero degli Autori, v. W. STREECK, *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in *SM*, 1991, n. 31, 11-17; F. TRAXLER, *Le logiche dell'azione collettiva degli imprenditori*, cit., 467.

⁽⁷⁷⁾ Cfr. M. BIASI, *Appunti sulla rappresentatività delle organizzazioni datoriali in Italia*, in F. CARINCI (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 26, 2014, 235. Si veda altresì V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, 7.

di perseguire i propri interessi individualmente, senza bisogno di ricorrere all'azione collettiva dell'associazione datoriale ⁽⁷⁸⁾.

Inoltre – nonostante le critiche mosse al perseguimento degli interessi imprenditoriali tramite un'azione collettiva – la stessa continua a prosperare dal momento che, sulla base della legge ferrea dell'oligarchia elaborata da Robert Michels, una volta che un'organizzazione raggiunge il suo scopo si verrebbe a creare nel frattempo un nuovo interesse diverso da quello del singolo membro: l'interesse dell'organizzazione ⁽⁷⁹⁾.

Revival o superamento dell'azione collettiva imprenditoriale?

La solidità dell'azione collettiva imprenditoriale è – paradossalmente – più evidente nei paesi anglofoni.

Nonostante gli stessi siano caratterizzati da un sistema di relazioni industriali basato sulla *single-employer bargaining*, la frammentazione delle relazioni industriali non avrebbe comportato l'eclissi della rappresentanza datoriale bensì una sua ridefinizione ⁽⁸⁰⁾, con l'emersione di nuovi beni collettivi, come i c.d. *non-bargaining services* (es. la consulenza, servizi di informazione o formazione) ⁽⁸¹⁾.

Tuttavia, visti da una diversa prospettiva i c.d. *non-bargaining services* sarebbero in realtà dei beni a carattere individuale o selettivo ⁽⁸²⁾. Conseguentemente il passaggio da un sistema di relazioni industriali *multi-employer* ad uno *single-employer*, non avrebbe rafforzato l'azione collettiva bensì avrebbe portato ad integrare la fornitura di beni collettivi (es. la rappresentanza datoriale a livello contrattuale o il coordinamento

⁽⁷⁸⁾ Cfr. F. TRAXLER, *Le logiche dell'azione collettiva degli imprenditori*, cit., 476.

⁽⁷⁹⁾ Sul punto, v. P. FELTRIN, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, cit., 233-234; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 48-49.

⁽⁸⁰⁾ Sul punto, v. L. GOOBERMAN, M. HAUPTMEIER, *The changing face of employer collective action in the UK*, 17th ILERA World Congress, 7-11 September 2015, <http://www.ileraworld.com/dynamic/full/IL47.pdf>, i quali evidenziano come le associazioni datoriali inglesi stiano modificando il loro agire mirando a svolgere altre attività inerenti le risorse umane, con una maggior enfasi sugli aspetti di carattere economico.

⁽⁸¹⁾ Cfr. G. WHITE, L. HOPKINS, *Employers' Organization in higher education: a comparative approach*, op. cit., 19-20.

⁽⁸²⁾ Cfr. C.L. IBSEN, S. NAVRBJERG, *Institutionalized Employer Collective Action – The case of Denmark*, op. cit., 25-27.

dell'azione industriale) con diversi servizi privati rilevanti per le singole imprese associate ⁽⁸³⁾.

Probabilmente la risposta al predetto dilemma si trova a metà strada tra una “rinascita” dell'azione collettiva imprenditoriale e “nuova stagione” dell'associazionismo datoriale quale soggetto erogatore di servizi.

Infatti – come è emerso da una recente analisi empirica che ha preso a campione alcune delle principali associazioni datoriali territoriali e settoriali australiane (es. AIB, VECCI) ed italiane (es. Assolombarda, Federchimica) – l'associazionismo datoriale sta cercando di rispondere, alle sfide imposte dal decentramento contrattuale, mettendo in pratica le seguenti teorie organizzative: la *strategic choice theory*, attuata attraverso la modifica del portafoglio di servizi forniti, focalizzandosi sulla fornitura di c.d. *elective goods*, ovvero beni selettivi, ma a pagamento, e la *resource dependence theory*, attuata attraverso la negoziazione di alleanze strategiche con altre associazioni o creando nuove forme di sviluppo organizzativo ⁽⁸⁴⁾. Come asserito in una recente analisi empirica, volta a confutare la tesi del declino dell'associazionismo datoriale, la rappresentanza datoriale, rispetto a quella sindacale, continua a sopravvivere perché dimostra di essere ampiamente flessibile, modificando struttura e attività a seconda delle circostanze socio-economiche del momento ⁽⁸⁵⁾.

Tutto ciò premesso, la partecipazione delle associazioni datoriali a pratiche di concertazione e a dinamiche inter-associative, rappresentano alcune delle modalità in cui può declinarsi l'azione collettiva degli imprenditori.

1.1.3. I beni prodotti dalla concertazione e dalle dinamiche inter-associative

Le attività svolte da un'associazione datoriale vengono solitamente classificate a seconda dei beni che le stesse producono a vantaggio delle aziende associate.

I suddetti beni possono essere suddivisi in quattro tipi: i *selective goods* (cioè servizi offerti alle singole imprese associate, relativi a diversi ambiti aziendali), gli

⁽⁸³⁾ Cfr. M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, *op. cit.*, 153.

⁽⁸⁴⁾ Cfr. P. SHELDON, R. NACAMULLI, F. PAOLETTI, D. MORGAN, *Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory*, in *BJIR*, Vol. 54, n. 1, 2016, 172-176.

⁽⁸⁵⁾ Cfr. B. BRANDL, A. LEHR, *The strange non-death of employer and business associations: an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, *op. cit.*, 38.

authoritative o monopoly goods (cioè beni frutto di attività associative – es. concertazione e *lobbying* – in cui i primi interlocutori sono le istituzioni pubbliche), i *collective o public goods* (cioè beni frutto di attività relative alla regolazione negoziale del rapporto di lavoro e degli istituti collaterali, in cui gli interlocutori sono i lavoratori e le rappresentanze sindacali) e gli *affective o solidaristic goods* (cioè beni volti alla costruzione delle identità collettive e all'alimentazione tra gli associati del senso di appartenenza ad una comunità) ⁽⁸⁶⁾. Non manca poi una differente classificazione dogmatica, in base alla quale i beni prodotti dall'associazione datoriale vengono distinti in *collective goods*, *selective goods* (servizi concessi, alle sole aziende associate, gratuitamente) ed *elective goods* (servizi concessi, alle sole aziende associate, a pagamento) ⁽⁸⁷⁾.

Le pratiche di concertazione vengono inquadrate tra quelle attività volte a produrre *authoritative o monopoly goods*, mentre le dinamiche inter-associative sono inquadrate tra quelle attività produttrici di *affective o solidaristic goods* ⁽⁸⁸⁾.

1.1.4. L'inquadramento della concertazione e delle dinamiche inter-associative alla luce del concetto di “sistema d'offerta associativo”

Premessa

Un altro sistema di classificazione – recentemente affermatosi nella dottrina italiana ⁽⁸⁹⁾ – delle attività svolte dall'associazionismo datoriale è quello fondato sul concetto, introdotto da Normann, di “sistema di offerta”, in base al quale ciascuna attività o funzione esercitata da un'organizzazione datoriale dovrebbe essere ricondotta ad uno

⁽⁸⁶⁾ Cfr. W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, cit., 5 ss.; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 61.

⁽⁸⁷⁾ Cfr. P. SHELDON, R. NACAMULLI, F. PAOLETTI, D. MORGAN, *Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory*, op. cit., 160-166. Invece, C.L. IBSEN, S. NAVRBJERG, *Institutionalized Employer Collective Action – The case of Denmark*, op. cit., 7, parlano di *collective goods*, *individual goods* e *selective goods*.

⁽⁸⁸⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 61-62.

⁽⁸⁹⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 88-91.

dei seguenti sottosistemi: rappresentanza di interessi, erogazione di servizi, promozione di iniziative economiche o *welfare* associativo⁽⁹⁰⁾.

Il sistema di offerta associativo, secondo una determinata corrente sociologica di pensiero, sarebbe poi riconducibile ad un'ulteriore "sovrastuttura che divide le attività delle associazioni datoriali in due macro-funzioni: una politica (rappresentanza di interessi) e una economica (erogazione di servizi e promozione di politiche economiche)⁽⁹¹⁾.

La rappresentanza degli interessi

La rappresentanza degli interessi è la componente del "sistema d'offerta" di maggior rilevanza pubblica di tipo "politico"⁽⁹²⁾, nonché la ragion d'essere delle associazioni datoriali, grazie alla quale le stesse sono legittimate dinnanzi agli associati e a qualsiasi attore pubblico o privato⁽⁹³⁾. Questa categoria dogmatica è composta da tre dimensioni: la costruzione e la manutenzione dell'identità associativa, la ricerca di legittimazione sociale, nonché il *lobbying* e la negoziazione⁽⁹⁴⁾.

⁽⁹⁰⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 88-91. In senso, parzialmente diverso, c'è chi distingue le varie attività svolte dalle associazioni in tre sotto-insiemi: rappresentanza di interessi, erogazione di servizi e promozione di iniziative economiche (cfr. F. ALBERTI, *L'evoluzione delle associazioni di piccoli imprenditori: il caso Confartigianato Alto Milanese*, Liuc Paper n. 49, in *Serie Piccola e Media Impresa*, 1998, 10-12, www.biblio.liuc.it; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, op. cit., 224-227; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 40-41). Per un'impostazione "dualistica" del "sistema d'offerta", invece si veda M. VIVIANI, *Le funzioni delle associazioni imprenditoriali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1990, n. 117, 92, il quale distingue tra un gruppo di attività di rappresentanza (o attività politiche) e un gruppo di attività di servizio. Diversamente da quanto asserito dai predetti autori, la dottrina più recente accorpa le funzioni delle associazioni datoriali in una delle seguenti categoria: rappresentanza politica (formulazione di "linee di azione" per gli associati; rappresentanza degli interessi imprenditoriali nei riguardi dello Stato e delle sue articolazioni; rappresentanza nei riguardi dei mezzi di comunicazione e dell'opinione pubblica), rappresentanza tecnica (contrattazione collettiva e assistenza tecnico-giuridica in sede di composizione delle controversie) e offerta di servizi associativi (cfr. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 18 ss.).

⁽⁹¹⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 40-41.

⁽⁹²⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 91; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 40-41.

⁽⁹³⁾ Cfr. F. ALBERTI, *L'evoluzione delle associazioni di piccoli imprenditori: il caso Confartigianato Alto Milanese*, op. cit., 13; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, op. cit., 224-225; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 41.

⁽⁹⁴⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 91.

Alla luce del concetto di “sistema d’offerta”, la partecipazione delle associazioni datoriali a pratiche di concertazione e a dinamiche inter-associative sono fenomeni riconducibili alla rappresentanza di interessi.

In particolare, le pratiche di concertazione rientrano nelle dimensioni della negoziazione ⁽⁹⁵⁾ e le dinamiche inter-associative della costruzione e della manutenzione dell’identità associativa ⁽⁹⁶⁾.

1.2. La partecipazione dell’associazione datoriale a pratiche di concertazione locale

1.2.1. La concertazione: nozione e struttura a livelli

La concertazione rappresenta una delle tante modalità con cui si esplica la c.d. democrazia deliberativa, definibile come l’insieme di tutti quei casi in cui amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni, interessi organizzati grandi o piccoli e persino cittadini comuni, vengono chiamati ad affrontare congiuntamente, dibattere e risolvere specifici problemi pubblici ⁽⁹⁷⁾.

Da un punto di vista terminologico, la concertazione può considerarsi, in modo molto generico, come quell’accordo formalizzato su obiettivi concordati da attori i cui interessi sono tradizionalmente diversi e/o contrastanti ⁽⁹⁸⁾. La stessa può distinguersi in due tipologie: la concertazione tra attori pubblici e privati, e quella tra associazioni imprenditoriali e sindacati ⁽⁹⁹⁾.

Il fenomeno della concertazione, poi, si struttura verticalmente, differenziandosi in vari livelli geografici. Se inizialmente queste pratiche si sviluppavano solo a livello nazionale, la delocalizzazione dei centri decisionali, sia a livello europeo che a livello regionale e locale, ha portato all’instaurazione di pratiche concertative anche in questi

⁽⁹⁵⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 103-106.

⁽⁹⁶⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 92-96.

⁽⁹⁷⁾ Cfr. L. BOBBIO, *La democrazia deliberativa nella pratica*, in *SM*, 2005, n. 1, 67.

⁽⁹⁸⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, Il Mulino, 2002, 79; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, in *SM*, 2001, n. 2, 237.

⁽⁹⁹⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, Il Mulino, 2002, 79; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, in *SM*, 2001, n. 2, 237.

ulteriori livelli, e quindi alla nascita di quella che viene definita una *governance* multilivello ⁽¹⁰⁰⁾.

1.2.2. La concertazione locale: inquadramento della fattispecie

Le caratteristiche della concertazione locale

Concentrando l'attenzione sul fenomeno della concertazione locale (denominata, a volte, anche territoriale), ci sono quattro aspetti che la differenziano dagli altri livelli di concertazione ⁽¹⁰¹⁾. Innanzitutto, l'estensione geografica del livello locale è fortemente variabile, ben potendo spaziare dalle regioni alle città. Le materie trattate in sede di concertazione possono poi essere le più svariate e il numero dei partecipanti è solitamente molto ampio. Infine i *partner*, mentre concordano fin dall'inizio su una serie di richieste o progetti, tendono invece a negoziare e discutere circa le priorità e la ripartizione delle risorse da gestire.

Nozione e classificazione delle pratiche concertative locali

Ciò premesso, la concertazione locale viene definita come quella categoria di pratiche pattizie e di partenariato caratterizzate dall'individuazione di obiettivi da raggiungere o di comportamenti da tenere entro certi tempi e con certe modalità, sulla base delle risorse dedicate appositamente ⁽¹⁰²⁾.

⁽¹⁰⁰⁾ Sul punto, v. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 207-211; L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *DRI*, 2006, n. 1, 25; C. FUMAGALLI, *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *DRI*, 2006, n. 1, 69-70; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, P. PERULLI, *Rapporto sulla concertazione territoriale in Lombardia*, Ires Lombardia, 2001, 18-19; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, Ires Lombardia, 2000, 13-14; A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, *op. cit.*, 85-95; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, *op. cit.*, 242-252. In senso parzialmente diverso, v. B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2001, n. 4, 429 che – sebbene si focalizzi su una tipologia particolare di pratica concertativa (i c.d. patti sociali o partenariato sociale) – individua tre differenti tipologie di livello rispetto a quelle precedentemente riportate: il livello macro, cioè i c.d. patti sociali di concertazione sociale di livello nazionale, il livello meso, cioè quello regionale o locale, e il livello micro, cioè quello settoriale o aziendale.

⁽¹⁰¹⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, *cit.*, 84-85; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, *cit.*, 241-242.

⁽¹⁰²⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, *cit.*, 79; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, *cit.*, 237. Si veda pure B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, *op. cit.*, 429, il quale, pur riconoscendo nel partenariato un insieme di pratiche di concertazione differenziate e riconducibili ad un'unica ispirazione o

In un'ottica comparatistica e meramente esemplificativa, le possibili pratiche pattizie che compongono la concertazione locale possono essere distinte in: partenariato, relazioni industriali regionalizzate, distretti industriali di seconda generazione, pianificazione strategica urbana, progetti finanziati da programmi europei e patti territoriali ⁽¹⁰³⁾.

In una prospettiva nazionale, invece, sotto questa denominazione possono essere fatti rientrare gli strumenti giuridici di programmazione negoziata, introdotti dall'art. 2 della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, ovverosia il patto territoriale in senso stretto, i contratti d'area (abrogati dal Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83) e i contratti di programma ⁽¹⁰⁴⁾. Stando invece ad una diversa prospettiva i patti territoriali e i contratti d'area vengono inquadrati tra le esperienze di contrattazione territoriale di tipo trilaterale o multilaterale, distinguendoli dalla concertazione sociale (intesa come la negoziazione diretta tra parti sociali e istituzioni locali su tematiche fiscali e di *welfare* territoriale, all'interno del processo di definizione dei bilanci e della formazione delle politiche in campo sociale), a sua volta vista come un terzo tipo di contrattazione territoriale (i primi due tipi di contrattazione territoriale sono quella bilaterale e quella trilaterale) ⁽¹⁰⁵⁾.

1.2.3. Segue: l'oggetto delle pratiche concertative

Le tematiche trattate in sede di concertazione locale possono essere di varia natura, come ad esempio l'urbanistica, l'ambiente, l'ordine o la sicurezza pubblica, la politica industriale oppure le politiche attive del lavoro. Nonostante questa eterogeneità, le materie concertate a livello locale sono tutte accomunate dal perseguimento del

strategia, ritiene però che lo stesso concetto non si debba limitare alla sola dimensione locale bensì possa riguardare anche altri livelli, il livello di impresa e quello nazionale.

⁽¹⁰³⁾ Cfr. A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, cit., 84-85; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, cit., 242-245.

⁽¹⁰⁴⁾ Cfr. L. BOBBIO, *Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana*, in *SM*, 2000, n. 1, 120-124; M. CARRIERI, A. MATTEI, *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *QRS*, 2015, n. 2, 8; B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, op. cit., 431. Si vedano pure M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, cit., 48-51, i quali però precisano come l'esperienza della concertazione territoriale non si esaurisca con la sola strumentazione offerta dal legislatore.

⁽¹⁰⁵⁾ Cfr. A. ANDREONI, *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *QRS*, 2015, n. 2, 32-34.

medesimo obiettivo: favorire lo sviluppo del territorio al quale la singola pratica concertativa si riferisce (¹⁰⁶).

1.2.4. *Segue: gli attori*

Sotto il profilo soggettivo, invece, in un'ottica fortemente generalizzata, è possibile distinguere i vari attori partecipanti a tali pratiche in due gruppi.

Da una parte ci sono le autorità pubbliche – come ad esempio i comuni o le province – e dall'altra ci sono gli attori socio-economici, quali le associazioni imprenditoriali, i sindacati, o le organizzazioni *non profit* (¹⁰⁷).

1.2.5. *Segue: funzioni e ruoli dell'associazione datoriale*

Rappresentanza di interessi degli associati o di tutta la collettività?

Focalizzandosi su una particolare categoria di attori socio-economici – le associazioni datoriali – è necessaria una premessa. La letteratura in materia non si è sempre concentrata su l'attività svolta da queste organizzazioni di interesse, in quanto i vari attori coinvolti – fatta eccezione per l'ente pubblico che spesso riveste un ruolo di *leader* – partecipano alla concertazione in condizione di parità, con la conseguenza che le considerazioni di seguito espresse sono valedoli tanto per un'associazione datoriale quanto per qualsiasi altro ente portatore di interessi “collettivi”.

Nell'ambito delle pratiche concertative, l'associazione datoriale tende a svolgere una funzione di rappresentanza degli interessi dei propri associati (¹⁰⁸). La rappresentanza degli interessi poi, a seconda della logica d'azione che caratterizza la singola

(¹⁰⁶) Sul punto, v. F. LISO, *Autonomia collettiva e occupazione*, in *DLRI*, 1998, 187 ss.; A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali*, cit., 84; A. PICHIERRI, *Concertazione e sviluppo locale*, cit., 241; B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, op. cit., pag. 431; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, cit., 48-51; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, P. PERULLI, *Rapporto sulla concertazione territoriale in Lombardia*, cit., 18-19.

(¹⁰⁷) Sul punto, v. P. VESAN, V. SPARANO, *Il consolidamento dei partenariati per lo sviluppo locale. Una ricerca sui patti territoriali della provincia di Torino*, in *RISP*, 2009, n. 1, 59-60.

(¹⁰⁸) A riguardo si veda L. BOBBIO, *La democrazia deliberativa nella pratica*, cit., 81, il quale sottolinea come in alcune esperienze di democrazia deliberativa contino più le opinioni piuttosto che gli interessi rappresentati, mentre nei patti territoriali e in tutte le pratiche concertative per lo sviluppo locale – dal momento che nella maggior parte dei casi gli attori sono poco numerosi e gli interessi in gioco sono molto forti – prevarrebbe una logica negoziale e quindi di compromesso, con la conseguenza che ciascun partecipante andrebbe a rappresentare gli interessi dei propri associati.

associazione datoriale, può declinarsi secondo la logica della *membership*, cioè spingere a privilegiare la rappresentanza delle singole articolazioni delle imprese rappresentate che si possono formare all'interno della compagine associativa, oppure si può declinare nella logica della *influence*, ovvero mettere in secondo piano le inevitabili differenze tra le varie imprese associate per far invece prevalere i soli aspetti di omogeneità che vanno ad essere rappresentati, nel caso di specie, ai vari tavoli in cui è seduta l'associazione⁽¹⁰⁹⁾.

Tuttavia, dal momento che in sede di concertazione vengono prese decisioni volte a produrre effetti valevoli nei confronti di tutta la collettività, l'associazione datoriale sarebbe chiamata inevitabilmente ad allargare i propri orizzonti, andando al di là della sola rappresentanza di interessi particolaristici dei propri associati⁽¹¹⁰⁾.

Ciò porterebbe a rinunciare alla funzione di rappresentanza degli interessi *tout court* per svolgerne un'attività mediazione tra interessi generali, particolari e differenziati, spesso non solo in contrasto ma addirittura antagonistici tra loro, accentuando così un ruolo di interlocutore politico-istituzionale del soggetto stesso⁽¹¹¹⁾.

Naturalmente – per quanto le pratiche concertative siano rivolte a produrre dei benefici per tutta la collettività, e non per pochi “eletti” – non è escluso che i soggetti coinvolti cerchino di orientare gli obiettivi dell'azione concertata in modo da soddisfare

⁽¹⁰⁹⁾ Per una panoramica generale sulla funzione di rappresentanza degli interessi e il concetto di logica della *membership* e della *influence* si vedano P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 59-66 e 173-174; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1, 40; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *SM*, 1997, n. 2., 223; W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, op. cit., pag. 24-44; M. HELFEN, *Rejuvenated in crisis? German employer associations, social partnership and the 2008/2009 recession*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference “Employers’ Organizations and Employer Collective Action”, 15-16 September 2016, 3.

⁽¹¹⁰⁾ Si vedano, al riguardo, A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in A. GLADSTONE, J.P. WINDMULLER (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, Roma, 1985, 352, che, sebbene abbiano in mente una prospettiva nazionale e non territoriale, affermano che un'associazione datoriale, laddove volesse avere potere ed influenza nella società, dovrebbe proporsi di rappresentare gli interessi generali di tutta la classe imprenditoriale; si vedano altresì P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 58-60, i quali evidenziano come sia stato il “declino” delle associazioni datoriali, dal punto di vista dell'autorità negoziale, a spingere quest'ultime verso un ampliamento del proprio pubblico impegnandosi così in pratiche concertative, e più in generale nelle arene politiche pubbliche all'interno di “coalizioni lavorative” inclusive. Secondo gli autori, questa estensione della platea riguarderebbe non solo gli imprenditori non associati ma addirittura anche altre categorie di soggetti, fino a ricomprendere l'intera comunità dei cittadini/elettori.

⁽¹¹¹⁾ In tal senso si veda B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, op. cit., 443-445, anche se esprime le sue valutazioni con riferimento ai soli sindacati dei lavoratori.

gli interessi da essi rappresentati ⁽¹¹²⁾. Le pratiche concertative sono infatti paragonabili ad uno “scambio politico” dove i partecipanti mettono a disposizione delle risorse nell’attesa di ricevere in cambio dei benefici specifici ⁽¹¹³⁾.

Critica e controcritica alla produzione di incentivi collettivi

A prescindere dal fatto che un’associazione datoriale decida di perseguire gli interessi della collettività o esclusivamente quelli dei propri iscritti, è inevitabile che attraverso la concertazione locale non si producano più dei beni esclusivi per i soli soggetti rappresentati – cioè degli incentivi c.d. selettivi ⁽¹¹⁴⁾ – bensì degli incentivi collettivi fruibili indistintamente da chiunque, indipendentemente dalla sua affiliazione o meno ad un’associazione di rappresentanza ⁽¹¹⁵⁾, con la conseguenza che – come asserito da Mancur Olson (v. *supra* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – queste pratiche intensificherebbero il fenomeno del c.d. *free-riding*, indebolendo la stessa associazione datoriale.

D’altro canto l’attenzione mostrata dalle associazioni datoriali verso l’interesse generale – piuttosto che a quello particolare – potrebbe essere visto come un punto di forza delle stesse e non di debolezza ⁽¹¹⁶⁾.

Nell’ambito della concertazione locale, l’associazione datoriale svolgerebbe infatti un ruolo politico importante, in quanto andrebbe a definire insieme ad altri attori

⁽¹¹²⁾ Cfr. P. VESAN, V. SPARANO, *Il consolidamento dei partenariati per lo sviluppo locale. Una ricerca sui patti territoriali della provincia di Torino*, op. cit., 60.

⁽¹¹³⁾ Sul punto si vedano P. VESAN, V. SPARANO, *Il consolidamento dei partenariati per lo sviluppo locale. Una ricerca sui patti territoriali della provincia di Torino*, op. cit., 60. D’altro canto C. FUMAGALLI, *L’importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, op. cit., 71 – pur concordando sul fatto che compito dell’associazione datoriale sia rappresentare gli interessi collettivi dei propri associati – ha però precisato che ciò debba avvenire in rapporto con gli interessi generali e tenendo conto del contesto socio-economico. In altre parole, l’associazione dovrebbe orientare la decisione pubblica verso gli interessi dei soggetti rappresentati, ma tenendo presente le esigenze del sistema nel suo complesso e le condizioni di fatto e di diritto che lo contraddistinguono.

⁽¹¹⁴⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 41.

⁽¹¹⁵⁾ Cfr. P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, op. cit., 224-225; P. SHELDON, R. NACAMULLI, F. PAOLETTI, D. MORGAN, *Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory*, op. cit., 160-161; V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, cit., 328; V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 25.

⁽¹¹⁶⁾ Cfr. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, cit., 193.

(pubblici e privati) determinati aspetti inerenti lo sviluppo locale, comprensivo anche di tematiche giuslavoristiche ⁽¹¹⁷⁾.

I ruoli dell'associazione datoriale nelle pratiche concertative

In particolare le associazioni datoriali, al pari di qualsiasi corpo intermedio, potrebbero assumere tre ruoli.

Innanzitutto, portando al tavolo le proprie esperienze e i propri modi di operare, le stesse possono svolgere un ruolo di “consigliere”. Il loro coinvolgimento nella concertazione locale permetterebbe alle istituzioni pubbliche di ricevere suggerimenti o spunti utili su come trattare determinate questioni di rilevanza pubblica ⁽¹¹⁸⁾.

In secondo luogo, questi soggetti giocherebbero un ruolo importante nella fase di esecuzione/realizzazione delle politiche pubbliche concertate dal momento che, rappresentando quegli interessi oggetto delle politiche pubbliche statuite, potrebbero favorire con maggior facilità un'attuazione e un'assimilazione delle stesse in maniera capillare, evitando così che quanto deciso rimanga “lettera morta” ⁽¹¹⁹⁾.

Infine, sulla base di dati empirici, è stato evidenziato che i corpi intermedi possono anche essere il motore centrale dello sviluppo locale, in grado di inspessire le reti e le relazioni sociali a livello locale ⁽¹²⁰⁾.

Altri due ruoli, che però non sono esclusivi di questi soggetti privati, ben potendo essere assunti anche da quelli pubblici, sono il ruolo di promotore della coalizione ⁽¹²¹⁾ e quello di *leader* nelle trattative, ovvero quel soggetto che, per esperienza o per

⁽¹¹⁷⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 44; si veda pure B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, op. cit., 443-445, sebbene si concentri solamente sui sindacati dei lavoratori.

⁽¹¹⁸⁾ Cfr. L. BOBBIO, *La democrazia deliberativa nella pratica*, cit., 68-70. Secondo S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, cit., pag. 191-194, invece, basandosi sull'esperienza della concertazione nazionale, le associazioni datoriali, a livello locale, potrebbero avere un ruolo ben più incisivo. Esse potrebbero svolgere una funzione di *policy-making*, sostituendosi così alle forze politiche. A riguardo si veda altresì V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 21.

⁽¹¹⁹⁾ Cfr. L. BOBBIO, *La democrazia deliberativa nella pratica*, cit., 68-70.

⁽¹²⁰⁾ Cfr. M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, cit., 15

⁽¹²¹⁾ Cfr. F. RAMELLA, C. TRIGILIA, *Le condizioni che influiscono sul rendimento*, in P. MAGNATTI, F. RAMELLA, C. TRIGILIA, G. VIESTI (a cura di), *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, 2009 (versione online), 88-90; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, cit., pag. 66; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, P. PERULLI, *Rapporto sulla concertazione territoriale in Lombardia*, cit., 22.

competenze specifiche, sia in grado di aggregare, organizzare e guidare la coalizione locale composta dai vari attori pubblici e privati ⁽¹²²⁾.

Con specifico riferimento alla figura del *leader*, lo stesso gioca un ruolo essenziale tanto in fase di concertazione delle politiche pubbliche quanto in quello di attuazione e gestione delle decisioni prese ⁽¹²³⁾. D'altro canto, non tutti sono concordi nel ritenere che tale ruolo sia sempre di capitale importanza. In dottrina, c'è chi ha infatti ritenuto significativa la presenza di un *leader* forte solo in fase di avvio del patto, mentre nelle restanti fasi tale figura rischierebbe di essere addirittura controproducente ⁽¹²⁴⁾.

1.2.6. *Segue: gli effetti della concertazione locale sull'associazione datoriale*

Le pratiche concertative non producono solo delle esternalità positive nei confronti della collettività ma anche nei confronti dei vari soggetti partecipanti alle stesse.

In particolare, le stesse favorirebbero una maggior responsabilizzazione dei soggetti coinvolti ⁽¹²⁵⁾, farebbero emergere (o eventualmente rafforzare) una classe dirigente locale ⁽¹²⁶⁾ ed incrementerebbero il ruolo e il radicamento delle forze sociali ⁽¹²⁷⁾.

⁽¹²²⁾ Cfr. D. CERSOSIMO, G. WOLLEB, *Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali*, in *SM*, n. 3, 2001, 395-396; M. BOLOCAN GOLDSTEIN, G. PASQUI, P. PERULLI, *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, cit., 67 e M. BOLOCAN GOLDSTEIN, P. PERULLI, *Rapporto sulla concertazione territoriale in Lombardia, rapporto di ricerca Ires Lombardia*, cit., 22. Con riferimento al concetto di *leader* e di *leadership*, F. RAMELLA, C. TRIGILIA, *Le condizioni che influiscono sul rendimento*, op. cit., 88-90, distinguono tra una *leadership* istituzionale, dove è un attore collettivo il *leader* che svolge una funzione di stimolo e coordinamento della coalizione e una *leadership* personale, dove è invece un singolo individuo che gioca un ruolo innovativo ed è in grado di esercitare un notevole influenza sociale, essendo dotato di risorse proprie derivanti sia dalla carriera precedente che dalle organizzazioni di appartenenza.

⁽¹²³⁾ Cfr. D. CERSOSIMO, G. WOLLEB, *Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali*, op. cit., 395-396.

⁽¹²⁴⁾ Per una panoramica generale e sintetica di tutti gli orientamenti dottrinali inerenti il ruolo del *leader* nelle pratiche di concertazione, si veda M. GALETTO, *I patti territoriali nella letteratura giuridica e socio-economica*, in *Polis*, 2009, XXIII, 495-498.

⁽¹²⁵⁾ Cfr. A. BONOMI, *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, in G. DE RITA, A. BONOMI (a cura di), *Manifesto per lo Sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, 1998, 65. Si veda pure L. BOBBIO, *La democrazia deliberativa nella pratica*, cit., 70, il quale sottolinea come l'obiettivo della concertazione per lo sviluppo locale sia costruire un orizzonte strategico comune e far sì che ciascun attore si senta impegnato a fare la propria parte nella direzione concordata. Interessante è anche l'analisi di P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 103, i quali evidenziano come dal maggior coinvolgimento nel processo di produzione delle politiche pubbliche – quindi di politiche che producono effetti pratici per tutti e non solo per i titolari degli interessi rappresentati – discenda anche una responsabilità diretta verso la società nel suo complesso.

⁽¹²⁶⁾ Cfr. A. BONOMI, *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, op. cit., 65.

⁽¹²⁷⁾ Con particolare riferimento alle associazioni datoriali, A. BONOMI, *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, op. cit., 66, ha posto in

Inoltre, la concertazione locale agevolerebbe la creazione di un clima di maggior collaborazione tra i vari attori (¹²⁸).

1.2.7. Segue: rapporti tra associazione datoriale territoriale e associazione datoriale nazionale

Per quanto qualsiasi pratica di concertazione locale nasca in piena autonomia dai livelli geografici superiori, dal momento che è sempre espressione di esigenze emerse in un dato territorio, questa indipendenza non è sempre ravvisabile a livello soggettivo. Molto spesso infatti gli attori locali concertatori partecipano ad organizzazioni complesse e multilivello, che costringono i livelli territoriali a relazionarsi con quelli apicali.

Questa interdipendenza tra centro e periferia è ravvisabile soprattutto tra le associazioni datoriali. In particolare, alla luce di dati empirici, sono emersi due modi di rapportarsi di queste organizzazioni.

Da una parte spesso al metodo della rappresentanza diretta e locale dei soggetti, si è sostituito un intervento delle burocrazie centrali tese più a difendere la loro funzione piuttosto che favorire la valorizzazione territoriale del bene da rappresentare (¹²⁹).

D'altro canto – alla luce di un recente studio incentrato sull'associazionismo datoriale nel mondo dell'artigianato e del commercio – è stato constatato che i rapporti costituiti tra associazioni territoriali e nazionali sono in realtà legami deboli – caratterizzati da una bassa interdipendenza gerarchica (la misura in cui il comportamento di un attore subordinato è condizionato dalle azioni di un attore sovraordinato) e da una bassa interdipendenza tecnologica (la misura in cui l'azione di un'unità organizzativa è condizionata da un'altra unità posta a monte o valle) – e che questa debolezza sarebbe di maggiore intensità con riferimento a quelle attività svolte

evidenza come queste in tale sede possano verificare il loro radicamento territoriale ed eventualmente estenderlo a tutti quegli imprenditori che si mobilitano intorno ad un'idea-forza di sviluppo, a prescindere dal ruolo delle associazioni.

(¹²⁸) Cfr. D. CERSOSIMO, G. WOLLEB, *Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali*, op. cit., 384.

(¹²⁹) Cfr. A. BONOMI, *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, op. cit., 68-69

da un'associazione provinciale i cui contenuti sono legati a diverse e specifiche istanze del territorio di riferimento ⁽¹³⁰⁾.

1.3. La cooperazione tra associazioni datoriali territoriali: la nascita di *Imprese e Territorio* nella provincia di Bergamo

1.3.1. Premessa

La letteratura, formatasi in materia, non si è mai soffermata a studiare i fenomeni di collaborazione tra associazioni datoriali (detti anche dinamiche inter-associative), a livello territoriale, come tale è l'esperienza di *Imprese e Territorio*, nata nella provincia di Bergamo.

Al contrario si è concentrata sulle principali e recenti esperienze di cooperazione inter-associativa nazionali, quali Rete Imprese Italia (fondata nel 2010 da Confcommercio, Confesercenti, Cna, Confartigianato e Casartigiani), ACI-Alleanza delle cooperative italiane (costituita nel 2011 da Confcooperative, Legacoop e Agci) e la coalizione del Manifesto per l'Italia (costituita nel 2011 da Confindustria, Abi, ACI, Ania, Rete Imprese Italia, solamente, al fine di redigere ed inviare al governo Monti un "Manifesto delle imprese", contenente cinque linee di intervento per uscire dalla crisi economica) ⁽¹³¹⁾.

Perciò – sebbene quanto asserito possa parzialmente valere anche per quelle dinamiche inter-associative di carattere territoriale – occorrerà tenere in considerazione l'aspetto geografico.

⁽¹³⁰⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 177-189.

⁽¹³¹⁾ Sul punto, v. M. FAIOLI, *Prassi e teoria delle relazioni collettive nelle imprese di minori dimensioni del Terziario: la disarmonica identità di R.ETE. Imprese Italia*, in *DLM*, 2016, n. 1, 97 ss.; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 167-169; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in C. CARRIERI, T. TREU (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2013, 243-248; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 47 ss.; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*, 2011, n. 4, 158-161; S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *QRS*, 2011, n. 4, 125-142; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 97-104 e 108-113; G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90, 13-16; R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, in *I&S*, 2010, n. 90, 31-35; P. BASSETTI, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90, 17-21.

1.3.2. La frammentazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano

Per capire le ragioni di fenomeni come Rete Imprese Italia o ACI, occorre premettere che il sistema di rappresentanza degli imprenditori italiano – similmente a quello francese ⁽¹³²⁾ – è caratterizzato da un’accentuata frammentazione ⁽¹³³⁾.

Questa frammentazione è dovuta a fattori di varia natura quali – a titolo esemplificativo – le caratteristiche del tessuto produttivo italiano formato da piccole e medie imprese, la presenza elevata di artigiani e commercianti, il basso numero di imprese di media o grande dimensione in grado di connettere efficacemente il mondo delle piccole imprese con quello delle grandi, nonché la debolezza della borghesia industriale italiana incapace di dare vita ad una grande organizzazione degli interessi ⁽¹³⁴⁾.

Solitamente, la frammentazione del sistema associativo viene ricondotta a quattro c.d. *cleavages* o assi di divisione: quello settoriale (industria, artigianato, agricoltura, commercio, servizi e credito), quello dimensionale (piccola-media impresa e grandi

⁽¹³²⁾ Cfr. C. WOLL, *National Business Association under Stress: Lessons from the French Case*, op. cit., 497-498.

⁽¹³³⁾ Sul punto, v. V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *DLM*, 2016, n. 2, 334-337; V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 3-4; P. FELTRIN, *Una critica alla retorica dei corpi intermedi come base della loro “rifondazione”*, in *Itaca*, http://www.femcacisl.it/itaca/itaca_n1_15/#p=4, 2015, n. 1, 17; 57; G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci Editore, 2010, 51; R. MORESE, *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, in *DRI*, 2006, n. 1, 102; L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *DRI*, 2006, n. 1, 23-24; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1, 41-42; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 156-161; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *SM*, 1997, n. 2, 222-224; A. MARTINELLI, L. LANZALACO, *La rappresentanza imprenditoriale*, in G. URBANI (a cura di), *Gli attori. I sindacati, le associazioni datoriali, lo Stato*, Giappichelli, 1992, 323-326; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 241-248; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 110; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 61-62; G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, op. cit., 13-14. Si veda pure M. BAGLIONI, *Associazioni imprenditoriali e rappresentanza*, in *QDLRI*, 1989, n. 5, 146-148, la quale però utilizza un termine più neutrale come «pluralismo associativo».

⁽¹³⁴⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 41-42. M. BAGLIONI, *Associazioni imprenditoriali e rappresentanza*, op. cit., 147, invece, identifica quali fattori determinanti: la sovrapposizione delle funzioni economico-imprenditoriali che non libera l’identità padronale aiutandola a costruire un polo autonomo, politiche statali differenziate per il ceto medio, politiche statali settoriali mediate da una pluralità di ceti destinatari delle medesime, l’intervento dello Stato nell’economia attraverso interventi industriali delle partecipazioni statali e la ripartizione politico-clientelare dei sistemi associativi.

imprese), quello legale-istituzionale (natura privata, pubblica o cooperativa dell'impresa) e quello politico (affiliazione dell'associazione datoriale ad un partito politico) ⁽¹³⁵⁾. In senso parzialmente diverso, un'altra corrente di pensiero, invece, individua solo due livelli di articolazione (detti anche criteri di aggregazione): quello settoriale (o economico) e quello politico ⁽¹³⁶⁾.

In termini più tecnici, le ragioni di questa accentuata segmentazione sono da ricercarsi soprattutto nella latente contraddizione tra le logiche associative della *membership* e della *influence*, sulla base delle quali si è modellato l'intero sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano ⁽¹³⁷⁾. Infatti, in Italia, per molto tempo ha prevalso la logica della *membership*, in base alla quale ogni settore, attività o comparto era dotato di una propria rappresentanza. Tuttavia, anche quando le associazioni datoriali hanno iniziato ad operare secondo la logica della *influence* – cioè cercando di influenzare le determinazioni delle politiche pubbliche di loro interesse – non agivano mai in modo unitario bensì ciascuna attraverso il rispettivo *sponsor* politico, facendo così prevalere il collateralismo politico e continuando ad acuire la frammentarietà del sistema di rappresentanza ⁽¹³⁸⁾.

Di recente, poi, si è affermato un filone dottrinale che vede un nesso circolare tra la proliferazione di associazioni di rappresentanza datoriale e la frammentazione della

⁽¹³⁵⁾ Per una panoramica generale sui quattro assi di divisione che intersecano il sistema di rappresentanza datoriale italiano, si veda M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 42; L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, cit., 23-24; A. MARTINELLI, L. LANZALACO, *La rappresentanza imprenditoriale*, op. cit., 323-326. Per una prospettiva anche comparata, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 156-161; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, op. cit., 222-223; V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 2017, 4.

⁽¹³⁶⁾ Cfr. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 194-199; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 206-208.

⁽¹³⁷⁾ Sul punto, v. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 242-243; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 108-111.

⁽¹³⁸⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 242-243; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 108-111. Per una visione di insieme delle logiche d'azione che contraddistinguono un'associazione datoriale, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 59-66 e 173-174; W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, cit., 24-44.

struttura contrattuale ⁽¹³⁹⁾, al punto da sostenere che il «riconoscimento di criteri formali di rappresentatività datoriale potrebbe costituire una spinta, certo non decisiva, ma importante verso un ricompattamento della struttura negoziale, con la potenziale conseguenza di ostacolare – ma probabilmente non impedire del tutto – il processo di crisi della rappresentanza negoziale delle associazioni datoriali» ⁽¹⁴⁰⁾.

1.3.3. Le dinamiche inter-associative: una risposta alla frammentazione del sistema associativo imprenditoriale italiano?

1.3.3.1. La critica della dottrina alla frammentazione

Il fenomeno della frammentazione del sistema associativo datoriale italiano è sempre stato fortemente criticato per due ordini di ragione.

Da una parte la frammentarietà del sistema di rappresentanza datoriale si fonda su criteri di aggregazione arcaici ed antistorici. In particolare, il criterio settoriale (o economico) rifletterebbe un'economia novecentesca che ormai da decenni non caratterizza più il sistema economico italiano, mentre il criterio della vicinanza politica farebbe riferimento ad un modello di radicamento sociale ormai superato che non pare destinato a ripresentarsi nel prossimo futuro ⁽¹⁴¹⁾. Dall'altra la frammentazione è un punto di debolezza, in quanto si tradurrebbe in una subalternità del sistema di rappresentanza datoriale nei confronti di quello politico (il pluralismo organizzativo, infatti, indebolirebbe la capacità di rappresentanza di determinati interessi da parte di una singola associazione datoriale nell'arena politica) e in una subalternità nei confronti dei rappresentanti dello sviluppo industriale (l'innovazione tecnologica, il mercato del lavoro, la formazione, l'accesso al credito, l'internazionalizzazione sono temi che, andando ad impattare sulle varie imprese in modo simile, portano alla creazione di reti trasversali rispetto ai classici settori merceologici) ⁽¹⁴²⁾.

⁽¹³⁹⁾ Cfr. O. OLINI, *I contratti nazionali: quanti sono e perché crescono*, in *DLRI*, 2016, n. 3, 417 ss.; V. PAPA, *Verso una rappresentanza misurata? Strumenti e metodi di misurazione della rappresentatività datoriale*, in *DLRI*, 2017, n. 153, 21 ss..

⁽¹⁴⁰⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, working paper CSDLE "Massimo D'Antona", n. 326, 2017, 25-26.

⁽¹⁴¹⁾ Cfr. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 194-199; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 206-208.

⁽¹⁴²⁾ Sul punto, v. S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, cit., 194-199.

Tuttavia, la frammentazione del sistema associativo non deve essere vista aprioristicamente in modo negativo. La segmentazione dei corpi intermedi infatti assicurerebbe il pluralismo associativo e quindi indurrebbe i singoli a praticare la tolleranza e il rispetto, nonché ad alimentare il confronto libero e aperto delle posizioni⁽¹⁴³⁾. La frammentazione (patologica) da cui si deve rifuggire è quella che si viene a creare dal corporativismo sociale – visto come espressione della delegittimazione politica dei corpi intermedi – in quanto porta ad un modello di relazioni tra politica ed interessi basato sulla logica di scambio⁽¹⁴⁴⁾.

1.3.3.2. Le dinamiche inter-associative come una possibile soluzione alla frammentazione

Le dinamiche inter-associative

La vetustità di un sistema di rappresentanza datoriale caratterizzato da un'accentuata frammentazione – messa maggiormente a risalto da fattori di mutamento quali, ad esempio, la fine del collateralismo politico delle associazioni, i mutamenti economici delle forme d'impresa l'indebolimento della contrattazione collettiva, l'aumento dei rapporti delle associazioni con le istituzioni, il problema del reperimento di risorse per sopperire alla contrazione progressiva dei contributi associativi, l'espansione delle associazioni datoriali verso nuovi soggetti del lavoro autonomo in cerca di rappresentanza – ha quindi spinto le stesse associazioni datoriali a ridurre il grado di segmentazione delle stesse⁽¹⁴⁵⁾.

Prima dell'affermarsi dei fenomeni di cooperazione quali Rete Imprese Italia o ACI, si sosteneva che una riduzione della frammentarietà del sistema di rappresentanza datoriale dovesse avvenire mediante un'aggregazione delle varie associazioni esistenti in tre grandi federazioni di tipo settoriale: quella dell'area produttiva (industria,

⁽¹⁴³⁾ Cfr. S. ZAMAGNI, *Perché una democrazia non demofobica ha bisogno dei corpi intermedi*, in *Itaca*, http://www.femcacisl.it/itaca/itaca_n1_15/#p=4, 2015, n. 1, 9-14.

⁽¹⁴⁴⁾ Cfr. S. ZAMAGNI, *Perché una democrazia non demofobica ha bisogno dei corpi intermedi*, *op. cit.*, 9-14.

⁽¹⁴⁵⁾ Sul punto, v. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, *op. cit.*, 243; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, *cit.*, 61-62; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, *cit.*, 147-169; M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, *op. cit.*, 42; L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, *cit.*, 26; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, *cit.*, 160-161.

agricoltura, artigianato), quella dei servizi (quelli pubblici nazionali e locali e quelli privati del commercio, delle banche delle assicurazioni, dei trasporti) e quella dell'area sociale (cooperazione, terzo settore, *outsourcing* dell'amministrazione pubblica statale e locale) ⁽¹⁴⁶⁾. All'estero, al fine contemperare la logica della *membership* con quella della *influence*, si era invece proposto di costituire una piramide di associazioni e "associazioni di associazioni", con un numero elevato di livelli gerarchici ⁽¹⁴⁷⁾.

Tuttavia le nuove modalità di produzione – tendenti a privilegiare relazioni orizzontali e reticolari – hanno comportato modi diversi di associarsi e di "fare rappresentanza di interessi", fondati su processi di cooperazione e di collaborazione inter-associativa ⁽¹⁴⁸⁾, motivo per cui sono nati fenomeni come Rete Imprese Italia o ACI.

Critica e controcritica alle dinamiche inter-associative

I fenomeni di cooperazione tra associazioni datoriali, recentemente costituiti, sono stati fortemente enfatizzati venendo addirittura considerati un'importante fonte di semplificazione e di chiarificazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano, nonché fattore rilevante di cambiamento ⁽¹⁴⁹⁾.

D'altro canto ci sono vari motivi per cui queste dinamiche inter-associative debbano essere viste con maggior spirito critico.

Innanzitutto, questi fenomeni non rispecchiano una tendenza generale di tutto il sistema di rappresentanza, tali da essere la soluzione alla sua estrema frammentarietà

⁽¹⁴⁶⁾ Cfr. R. MORESE, *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, op. cit., 103, il quale riteneva che la suddetta modalità organizzativa degli interessi imprenditoriali – trattandosi di un'aggregazione comportante una maggior coesione – avrebbe favorito anche una maggior osservanza degli obiettivi selezionati e perseguiti. Al contrario un semplice coordinamento di associazioni operanti nel medesimo settore, trattandosi di un' "unione leggera", avrebbe reso meno vincolanti gli stessi.

⁽¹⁴⁷⁾ Cfr. W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, cit., 52. In particolare, i due studiosi teorizzavano la seguente struttura: al livello base avrebbero dovuto stare una serie di associazioni rappresentanti specifici interessi; al livello immediatamente successivo i vari interessi avrebbero dovuto essere coordinati e combinati attraverso una serie ridotta di "associazioni di associazioni"; al livello ancora superiore avrebbero dovuto posizionarsi altre "associazioni di associazioni", ma in numero minimo, chiamate a coordinare le strutture subordinate ed infine all'apice della piramide avrebbero dovuto collocarsi un'unica "associazione di associazione" che abbracciasse tutte le strutture organizzative gerarchicamente subordinate.

⁽¹⁴⁸⁾ Cfr. P. BASSETTI, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, op. cit., 17.

⁽¹⁴⁹⁾ Sul punto, v. R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, op. cit., 33; G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, cit., 15-16.

(¹⁵⁰). Ad esempio il settore agricolo non è stato interessato da alcun fenomeno di aggregazione/integrazione. In secondo luogo, sebbene il sistema di rappresentanza imprenditoriale sia stato interessato da fenomeni di aggregazione, non sono mancati fenomeni di disarticolazione che hanno confermato la frammentarietà del sistema (¹⁵¹). Caso emblematico di quanto asserito è rappresentato dall'uscita di Fiat da Federmeccanica Confindustria.

Occorre poi tenere a mente che sono esperienze troppo recenti per poter esprimere delle valutazioni (positive) sulla loro assoluta capacità di semplificare (e quindi cambiare) il sistema di rappresentanza datoriale italiano (¹⁵²).

Inoltre questi processi avendo funzioni soprattutto di *lobbying*, e non anche prerogative contrattuali, non comportano alcuna riduzione della rappresentanza ai tavoli negoziali (¹⁵³).

Infine non sono mancate obiezioni di tipo organizzativo. In particolare, è stato sostenuto che le dinamiche inter-associative ridurrebbero apparentemente la frammentazione del sistema, in quanto tutte le esperienze nate non hanno mai comportato scelte strutturali e organiche in termini di fusione, bensì la creazione di sovrastrutture politiche (¹⁵⁴). Così pure, sebbene vi sia una legittimazione, sia interna che esterna, di queste nuove forme di aggregazione, esse si devono comunque scontrare con le resistenze e le inerzie organizzative delle associazioni fondatrici che – addirittura – grazie al “basso costo d'uscita” (cioè la possibilità defezionare senza dover pagare

(¹⁵⁰) In tal senso, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 33-36 e 206-208; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 246; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, cit., 158.

(¹⁵¹) Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 206-208; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, cit., 247-248; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 53-54; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, cit., 158.

(¹⁵²) Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 35; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 61-62.

(¹⁵³) Cfr. S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, cit., 134. Sul punto si veda altresì M. FAIOLI, *Prassi e teoria delle relazioni collettive nelle imprese di minori dimensioni del Terziario: la disarmonica identità di R.ETE. Imprese Italia*, op. cit., 116-120, il quale suggerisce la creazione di un meccanismo di legittimazione negoziale che determini la competenza di Rete Imprese Italia a qualsiasi livello.

(¹⁵⁴) Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 36; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 61-62.

costi elevati) possono decidere di uscire dall'alleanza laddove gli impegni si facciano più rilevanti e irrevocabili ⁽¹⁵⁵⁾.

Di diverso avviso, c'è però chi vede ai fenomeni inter-associativi non solo come uno strumento di semplificazione della struttura organizzativa ma anche di rafforzamento (o quanto meno di assestamento) della rappresentanza datoriale stessa ⁽¹⁵⁶⁾. Inoltre, gli stessi potrebbero essere una risorsa importante per le imprese e per il paese, che possa permettere di affrontare concretamente i cambiamenti che toccano ogni aspetto della vita sociale ⁽¹⁵⁷⁾.

1.3.4. Struttura e caratteristiche dei fenomeni inter-associativi: le tipologie esistenti

Le esperienze nazionali di processi inter-associativi hanno messo in evidenza tre modalità differenti di cooperazione.

La prima tipologia è l'*umbrella association*, ed è la soluzione organizzativa adottata da Rete Imprese Italia. Essa consiste in un organismo di secondo grado rispetto alle associazioni fondatrici, che continuano ad esistere (anche se, con riferimento a Rete Imprese Italia, per statuto, lo scopo principale è favorire una progressiva integrazione ma non la fusione) ⁽¹⁵⁸⁾.

La seconda tipologia di collaborazione inter-associativa – adottata nel concreto da ACI-Alleanza delle cooperative italiane – invece non prevede la creazione di nessuna nuova entità soggettiva di secondo livello. Si tratta solamente di un semplice *coordinamento* tra associazioni che, con specifico riferimento ad ACI, interessa il

⁽¹⁵⁵⁾ Cfr. S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 61-62. Si vedano altresì P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 36.

⁽¹⁵⁶⁾ Cfr. G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, cit., 13-16. Si vedano altresì P. SHELDON, R. NACAMULLI, F. PAOLETTI, D. MORGAN, *Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory*, cit., 175, che, nella loro analisi empirica, mettono in evidenza come alcune associazioni datoriali territoriali e settoriali australiane e italiane, abbiano cercato di affrontare l'indebolimento dell'azione associativa attuando la teoria organizzativa della *resource dependence*, attraverso la predisposizione di alleanze con altre associazioni di rappresentanza (es. in Australia NSWBC, CCIQ e VECCI hanno dato vita ad una *Chamber Alliance*).

⁽¹⁵⁷⁾ Cfr. D. VACCARINO, *Relazione assemblea 2015 di Rete Imprese Italia*, 4 maggio 2015, www.reteimpreseitalia.it.

⁽¹⁵⁸⁾ Sul punto, v. S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *QRS*, 2011, n. 4, 134; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 244.

livello confederale per poi estendersi a quello settoriale e territoriale, nell’ottica di favorire la fusione delle varie organizzazioni imprenditoriali partecipanti, al fine di creare un’unica Federazione ⁽¹⁵⁹⁾. Il coordinamento viene anche definito “unione leggera” in quanto implica una minor vincolabilità agli obiettivi perseguiti, rispetto ad un’aggregazione più coesa, come una federazione, che renderebbe gli stessi maggiormente vincolanti ⁽¹⁶⁰⁾.

Infine, la terza tipologia è quella della *coalizione* – il cui prototipo è rappresentato dalla coalizione del Manifesto per l’Italia – cioè un’alleanza, più o meno formalizzata e di durata variabile, tra organizzazioni facenti parte dello stesso o di diversi settori, che ha lo scopo di aumentare il potenziale di persuasione degli attori costituenti attraverso azioni congiunte finalizzate a perseguire un obiettivo condiviso, il cui raggiungimento comporta il dissolvimento della stessa ⁽¹⁶¹⁾.

1.3.5. *Segue: ruoli e funzioni*

Il rafforzamento dell’azione collettiva

A prescindere dalla soluzione organizzativa adottata, i vari fenomeni di aggregazione sono nati per svolgere funzioni e ruoli simili.

Innanzitutto, la convergenza di diverse associazioni datoriali comporta una riduzione (semplificazione) degli interlocutori che si rivolgono alle autorità pubbliche ⁽¹⁶²⁾. Questo agire unitariamente rafforza la capacità delle singole associazioni aderenti di rappresentare gli interessi della propria base associativa dinnanzi alle autorità

⁽¹⁵⁹⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 244. In senso parzialmente diverso, c’è chi – pur riconoscendo nell’esperienza di ACI un diverso approccio organizzativo rispetto a quello adottato da Rete Imprese Italia – comunque la definisce una “*sorta di umbrella association*” (cfr. S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 52-53; S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, op. cit., 134).

⁽¹⁶⁰⁾ Cfr. R. MORESE, *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, op. cit., 104.

⁽¹⁶¹⁾ Cfr. L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 97-104.

⁽¹⁶²⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 245; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 50; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 97-104; R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, op. cit., 34; G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, cit., 15-16. D. VACCARINO, *Relazione assemblea 2015 di Rete Imprese Italia*, op. cit., parla con esplicito riferimento a Rete Imprese Italia come di un fenomeno volto a rappresentare in modo unitario la parte prevalente della struttura produttiva italiana (artigianato e commercio).

pubbliche ⁽¹⁶³⁾. Conseguentemente questi fenomeni rappresenterebbero la soluzione per contrastare il declino della rappresentanza datoriale, evitando ai singoli soggetti di rimanere isolati e senza una direzione di marcia ⁽¹⁶⁴⁾.

Quest'azione unitaria – che rappresenta un'applicazione della logica della *influence* ⁽¹⁶⁵⁾ – a volte interessa anche i livelli territoriali delle associazioni datoriali coinvolte che spesso vedono nell'agire unitario una possibilità di crescita generale dell'azione associativa ⁽¹⁶⁶⁾.

La creazione di una maggior coesione sociale

Oltre, al rafforzamento della funzione di rappresentanza degli interessi, i fenomeni inter-associativi potrebbero anche produrre benefici che vanno al di là dei soli soggetti rappresentati.

Quest'esperienze possono infatti contribuire a ridisegnare le forme e i contenuti dei rapporti tra le parti sociali, ovvero favorire la coesione sociale, vista come un ingrediente importante per il funzionamento di qualsiasi sistema socio-economico e per il successo di qualsiasi intervento riformatore nella gestione di un sistema di relazioni industriali radicato sul territorio, con un forte sviluppo della bilateralità ⁽¹⁶⁷⁾.

⁽¹⁶³⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 245; S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 50; R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, op. cit., 34.

⁽¹⁶⁴⁾ Cfr. G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, cit., 16.

⁽¹⁶⁵⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 243-245. In senso parzialmente diverso, S. ZAN, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, cit., 50 – ragionando sull'esperienza di Rete Imprese Italia – sostiene che non ci sia una prevalenza della logica della *influence* bensì una contemperazione della stessa con quella della *membership*. Infatti, se da una parte con la creazione di Rete Imprese Italia si è manifestata la volontà di massimizzare la forza delle imprese rappresentata nell'arena politica – operando così secondo la logica della *influence* – dall'altra il continuo sopravvivere delle singole associazioni datoriali aderenti alla sopraddetta *umbrella association* ha rappresentato anche un agire secondo la logica della *membership*.

⁽¹⁶⁶⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, cit., 158-161.

⁽¹⁶⁷⁾ Cfr. R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, op. cit., 34-35; G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, cit., 15-16.

1.3.6. Segue: i rapporti tra il livello nazionale e il livello locale

Dinamiche inter-associative durature, come Rete Imprese Italia e ACI, riguardano solamente il livello nazionale, senza obbligare in alcun modo i livelli territoriali a conformarsi a tali scelte ⁽¹⁶⁸⁾.

Tutto ciò implica che, laddove queste dinamiche inter-associative non venissero proposte anche a livello locale, si potrebbe arrivare ad uno stallo, con il rischio che le stesse rimangano intrappolate nella loro stessa rete ⁽¹⁶⁹⁾.

Naturalmente la riproposizione a livello territoriale delle esperienze quali Rete Imprese Italia o ACI non deve tradursi in una formalizzazione istituzionale delle scelte fatte a livello nazionale, bensì deve consistere in una ricerca comune degli interessi convergenti e della possibilità di agire insieme in tutte le attività di *lobby* che si esprimono a livello locale. Ciò che conta è che ci sia la convinzione della necessità dell'unità d'azione delle forze imprenditoriali per qualificare i rapporti con gli interlocutori pubblici ⁽¹⁷⁰⁾.

2. La presenza dell'associazione datoriale nella composizione degli organismi pubblici istituiti presso enti pubblici

2.1. I rapporti tra le associazioni datoriali e le istituzioni pubbliche: un quadro generale

Le associazioni datoriali non si limitano a promuovere e a proteggere gli interessi degli imprenditori dinnanzi alle istituzioni pubbliche, attraverso un'attività di *lobby* oppure tramite pratiche di concertazione, a livello nazionale o territoriale.

A volte, le stesse sono chiamate a collaborare con le istituzioni pubbliche o, addirittura, a far parte di organismi pubblici di cui le stesse si compongono. Da un'analisi comparatistica, emerge come spesso le associazioni datoriali siano chiamate

⁽¹⁶⁸⁾ Sul punto, v. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 244-245; P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, cit., 158-161; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 110-111.

⁽¹⁶⁹⁾ Cfr. L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 110-111, secondo il quale l'aggregazione a livello territoriale servirebbe a consolidare l'esperienza affermatasi in ambito nazionale.

⁽¹⁷⁰⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, cit., 159-160.

ad offrire opinioni e consigli ai governi ⁽¹⁷¹⁾ che, al contempo “sfruttano” questi corpi sociali intermedi per far veicolare informazioni o richieste agli imprenditori ⁽¹⁷²⁾.

In altri casi, invece, le associazioni datoriali, sia a livello nazionale che a livello territoriale – al pari dei sindacati dei lavoratori – partecipano a diverse commissioni tripartite (composte da una rappresentanza dei datori di lavoro, una dei lavoratori e una rappresentanza dello Stato o di un ente territoriale) che svolgono funzioni pubbliche di diversa natura (consultiva, di governo etc.) attinenti a questioni differenti (es. sicurezza e salute, rapporti sindacali, lavoro nero, immigrazione etc.), andando così a svolgere una funzione prettamente pubblica ⁽¹⁷³⁾. Solitamente le organizzazioni imprenditoriali apprezzano un loro coinvolgimento in questi organismi dal momento che la partecipazione agli stessi è come se sottendesse un interesse delle istituzioni pubbliche verso le esigenze e le preoccupazioni degli imprenditori ⁽¹⁷⁴⁾.

2.2. Le commissioni tripartite: ruolo e funzioni

La dottrina, generalmente, non ha mai mostrato molto interesse verso lo studio di questi organismi, sia con riferimento al ruolo giocato da ogni singolo componente all'interno della commissione tripartita sia con riferimento al ruolo e alle funzioni della commissione nel suo insieme.

La sporadica letteratura che si è sviluppata sul tema – sebbene molto risalente nel tempo – ha analizzato esclusivamente il ruolo di un organismo pubblico tripartito particolare: la Commissione di conciliazione presso la Direzione Territoriale del Lavoro (ora Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro).

⁽¹⁷¹⁾ Sul punto v., B. BRANDL, A. LEHR, *The strange non-death of employer and business associations : an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, op. cit., 19, i quali evidenziano come le associazioni datoriali siano la voce delle imprese dinanzi allo stato.

⁽¹⁷²⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, in A. GLADSTONE, J.P. WINDMULLER (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, 1985, 45.

⁽¹⁷³⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., 45. Per una prospettiva nazionale, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, pag. 110-112, i quali evidenziano come un'associazione datoriale provinciale italiana possa partecipare, in qualità di componente, a diverse commissioni quali, ad esempio, la commissione tripartita presso la Provincia, la commissione per l'emersione del lavoro nero, il tavolo in Prefettura per l'immigrazione.

⁽¹⁷⁴⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., 46.

2.3. Segue: il ruolo della Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del lavoro

Si possono ravvisare due orientamenti differenti circa il ruolo assunto dalla Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro ⁽¹⁷⁵⁾.

Una prima corrente ermeneutica ha sostenuto che questo organismo debba assumere un ruolo propositivo o quanto meno attivo nell'ambito di una procedura di conciliazione ⁽¹⁷⁶⁾.

D'altro canto è stato asserito che questa funzione – per quanto significativa per il buon esito della conciliazione – non possa essere considerata indefettibile in quanto potrebbe accadere che la Commissione sia chiamata solamente a ratificare un accordo già raggiunto tra le parti, senza necessità di intervenire attivamente ⁽¹⁷⁷⁾. Inoltre – laddove si considerasse imprescindibile lo svolgimento di un ruolo attivo da parte della Commissione – si correrebbe il rischio che l'accordo raggiunto dinnanzi alla stessa, ma senza un suo intervento effettivo, possa (paradossalmente) essere impugnato innanzi all'autorità giudiziaria. Così facendo si favorirebbe un ruolo creativo del giudice che sarebbe chiamato a dover stabilire, in astratto, il grado minimo di partecipazione della Commissione per garantire l'inoppugnabilità di un accordo e, in concreto, a stabilire quando questo minimo possa ricorrere ⁽¹⁷⁸⁾.

Stando a ciò la funzione preminente della Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro dovrebbe essere solamente quella di controllo. In altre parole, questo organismo pubblico si farebbe garante del rispetto di alcune regole imprescindibili, riguardanti tanto la formazione di volontà del lavoratore quanto la materia del contendere ⁽¹⁷⁹⁾.

⁽¹⁷⁵⁾ Per una panoramica generale sugli orientamenti dottrinali sostenuti, v. D. BORGHESI, *Il tentativo di conciliazione e l'arbitrato*, in F. CARINCI (a cura di), *La disciplina dei licenziamenti*, Jovene editore, 1991, 243.

⁽¹⁷⁶⁾ Cfr. R. MANDELLI, *I requisiti della conciliazione in sede sindacale*, in *RD*, 1980, 590.

⁽¹⁷⁷⁾ Per una panoramica generale sugli orientamenti dottrinali sostenuti, v. D. BORGHESI, *Il tentativo di conciliazione e l'arbitrato*, *op. cit.*, 243.

⁽¹⁷⁸⁾ Per una panoramica generale sugli orientamenti dottrinali sostenuti, v. D. BORGHESI, *Il tentativo di conciliazione e l'arbitrato*, *op. cit.*, 243.

⁽¹⁷⁹⁾ Per una panoramica generale sugli orientamenti dottrinali sostenuti, v. D. BORGHESI, *Il tentativo di conciliazione e l'arbitrato*, *op. cit.*, 243.

2.4. I beni prodotti, per le aziende, dall'associazione di rappresentanza attraverso la sua partecipazione alle commissioni tripartite

La letteratura non si è mai interrogata in modo approfondito su quali siano i beni – come individuati al §§ 1.1.4., par. 1.1., Cap. 1, Parte I – prodotti da questo genere di attività svolte da un'associazione datoriale.

Di recente, in via del tutto incidentale, queste funzioni sono state collocate tra i servizi sindacali (v. *infra* par. 1.7., Cap. 1, Parte II), considerandole così produttrici di *selective goods* ⁽¹⁸⁰⁾.

D'altro canto la rilevanza pubblicistica delle funzioni svolte dall'associazione datoriale nelle commissioni tripartite ben potrebbe far rientrare questo genere di attività tra quelle produttrici di *authoritative o monopoly goods* ⁽¹⁸¹⁾.

2.5. L'inquadramento secondo il concetto di “sistema d'offerta associativo”

La difficoltà classificatoria di queste attività si ripropone anche nel caso in cui venissero analizzate secondo il concetto di “sistema di offerta associativo” ⁽¹⁸²⁾. Queste funzioni infatti si potrebbero collocare tanto nella categoria della rappresentanza degli interessi e quanto in quella dell'erogazione di servizi ⁽¹⁸³⁾.

Da una parte, la presenza di un'associazione datoriale nelle istituzioni (es. CNEL e Camere di Commercio) e in enti, a vari livelli territoriali, a carattere misto-pubblico, sancisce il peso politico e sociale della stessa e quindi la sua legittimazione sociale che – come evidenziato al §§ 1.1.4., par. 1.1., Cap. 1, Parte I – rappresenta una delle dimensioni della rappresentanza di interessi ⁽¹⁸⁴⁾. D'altro canto però la dottrina tende ad inserire la partecipazione alle commissioni tripartite tra i servizi sindacali, collocando

⁽¹⁸⁰⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 110-112.

⁽¹⁸¹⁾ Gli stessi P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 61-62, infatti, indicano anche il ruolo di agenzia semipubblica dell'associazione datoriale (cioè di ente delegato a svolgere determinate funzioni in nome e per conto dello Stato), come una di quelle attività che offrono beni autoritativi alle aziende associate.

⁽¹⁸²⁾ Circa la definizione del suddetto termine, v. *supra* §§ 1.1.4., par. 1.1, Cap. 1, Parte I.

⁽¹⁸³⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 86-112.

⁽¹⁸⁴⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 99.

quindi le medesime funzioni, svolte al loro interno dall'associazione datoriale, nella categoria dell'erogazione di servizi ⁽¹⁸⁵⁾.

⁽¹⁸⁵⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 110-112.

Parte Seconda

L'ASSOCIAZIONE DATORIALE QUALE EROGATRICE DI SERVIZI

Sommario: 1. Le vertenze collettive ed individuali. – 1.1. L'agire dell'imprenditore quale datore di lavoro. – 1.1.1. Premessa. – 1.1.2. I rapporti tra azione individuale e collettiva del datore di lavoro. – 1.2. Le ragioni di un coinvolgimento dell'associazione datoriale nell'azione individuale imprenditoriale. – 1.2.1. – I vantaggi per l'associazione datoriale. – 1.3. Ruolo e funzioni dell'associazione datoriale: l'associazione come rappresentante giuridico. – 1.4. *Segue:* l'associazione come consulente e agenzia di servizi. – 1.5. *Segue:* l'associazione datoriale come struttura di governo di "buchi strutturali". Un nuovo ruolo nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro? – 1.6. I beni prodotti dall'associazione datoriale tramite un suo coinvolgimento nell'azione imprenditoriale individuale. – 1.7. La classificazione delle funzioni svolte dall'associazione datoriale nelle controversie sindacali, alla luce del concetto di "sistema d'offerta associativo". – 1.7.1. L'erogazione di servizi (sindacali). – 1.7.2. I rapporti tra servizi sindacali e attività sindacali. – 2. La funzione *pay-roll*. – 2.1 Il *pay-roll* nel sistema d'offerta associativo. – 2.2. I beni prodotti.

1. Le vertenze collettive ed individuali

1.1. L'agire dell'imprenditore quale datore di lavoro

1.1.1. Premessa

Un imprenditore può agire, in qualità di uomo d'affari o datore di lavoro, perseguendo i propri interessi individualmente o collettivamente (v. *supra* §§ 1.1.1., par. 1.1., Cap. 1, Parte I).

A sua volta l'azione collettiva può essere promossa per il tramite di una cooperazione di imprenditori (qualora agiscano come uomini d'affari) oppure attraverso un'associazione di rappresentanza, che a seconda della tipologia di interessi perseguiti può essere una *employers association* o una *trade association* ⁽¹⁸⁶⁾.

⁽¹⁸⁶⁾ In Italia, invece, questa distinzione è pressochè inesistente.

1.1.2. I rapporti tra azione individuale e azione collettiva del datore di lavoro

L'azione collettiva esercitata attraverso un'associazione di rappresentanza costituirebbe una *second best solution* rispetto all'azione individuale dell'imprenditore (uomo d'affari o datore di lavoro) ⁽¹⁸⁷⁾.

D'altro canto l'agire per il tramite di un'associazione di rappresentanza non dovrebbe essere sempre vista come una modalità d'azione necessariamente sussidiaria. Il ricorso – o meno – all'azione associativa, dipenderebbe infatti da due fattori: l'intensità del potere di mercato esercitato dall'imprenditore (in condizioni di relativa debolezza di potere di mercato, un imprenditore potrebbe decidere di agire prioritariamente attraverso l'associazione datoriale) e la tipologia di mercato in cui operano le imprese, influenzato ad esempio dalle tecnologie usate, dalle forme organizzative adottate, dai modi di procurarsi il capitale o di reclutare la forza-lavoro ⁽¹⁸⁸⁾.

In una prospettiva mediana – sebbene la stessa derivi da una teoria relativa alle relazioni di lavoro e sia anche più rigida rispetto alle precedenti citate – si potrebbe sostenere che l'azione individuale e quella collettiva dell'imprenditore/datore di lavoro non siano interscambiabili in quanto opererebbero in ambiti prestabiliti. Si avrebbe un'azione individuale del datore di lavoro laddove quest'ultimo agisca per controllare e regolare la forza-lavoro e il processo produttivo all'interno dell'impresa attraverso l'utilizzo di tecniche di gestione delle risorse umane, attraverso la direzione del personale, attraverso le relazioni sindacali in azienda (es. pratiche di consultazione,

⁽¹⁸⁷⁾ Sul punto, v. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, 6; L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 93; W. STREECK, *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in *SM*, 1991, n. 31, 12; M. BAGLIONI, *Associazioni imprenditoriali e rappresentanza*, in *QDLRI*, 1989, n. 5, 145; W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, in *Discussion Paper, Max Planck Institute for the Study of Societies*, 1999, 12.

⁽¹⁸⁸⁾ Sul punto, v. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1, 39; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *SM*, 1997, n. 2., 219-220. Similmente, si veda F. TRAXLER, *Le logiche dell'azione collettiva degli imprenditori*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1992, n. 55, 476, secondo cui la scelta per l'una o l'altra tipologia di azione è una questione di risorse a disposizione dell'imprenditore.

concertazione e contrattazione con il sindacato) e attraverso le relazioni interne ⁽¹⁸⁹⁾. Mentre, si avrebbe un'azione collettiva dei datori di lavoro laddove questi ricorressero ad un'associazione datoriale per operare nell'ambito della contrattazione collettiva e nel campo delle politiche sociali e delle politiche macro-economiche aventi implicazioni dirette sui rapporti tra datori di lavoro e lavoratori ⁽¹⁹⁰⁾.

Questa ricostruzione teorica viene però sconfessata dall'analisi empirica, dal momento che storicamente queste due azioni si sono sempre alternate vicendevolmente, nel corso degli anni. Fino agli settanta, sono prevalsi infatti stili manageriali autoritari basati sul controllo diretto dei lavoratori e sulla delegittimazione del sindacato; tra gli anni settanta e ottanta, le politiche manageriali si sarebbero fondate sul riconoscimento dei sindacati e della contrattazione collettiva, con un conseguente ruolo centrale delle associazioni datoriali; infine dagli anni ottanta in avanti c'è stato un *revival* delle strategie individuali degli imprenditori/datori di lavoro ⁽¹⁹¹⁾.

Questo prevalere in determinati momenti storici dell'azione individuale del datore di lavoro non ha mai significato una perdita di potere delle associazioni datoriali che hanno sempre svolto altre funzioni a supporto dell'azione individuale del datore di lavoro ⁽¹⁹²⁾, portando così ad una ridefinizione dei loro compiti, del loro ruolo e, più in generale, del mestiere della rappresentanza degli interessi imprenditoriali ⁽¹⁹³⁾.

⁽¹⁸⁹⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 148; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, in A.M. CHIESI, I. REGALIA, M. REGINI (a cura di), *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, 1995, 114.

⁽¹⁹⁰⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 149; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 115.

⁽¹⁹¹⁾ Cfr. L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 125-127.

⁽¹⁹²⁾ A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in A. GLADSTONE, J.P. WINDMULLER (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, Roma, 1985, 350-352, riferendosi in modo esplicito alle associazioni datoriali territoriali, riconoscono a questi corpi intermedi un "ruolo di sostegno" alle imprese. A. LASSINI, *Rappresentanza, autonomia organizzativa e legittimazione politica nell'associazionismo imprenditoriale*, in *SM*, 1984, 202-203, addirittura, definisce l'associazione datoriale come un "tavolo" o un "palco" aggiuntivo che l'imprenditore, a seconda delle esigenze contingenti, può utilizzare in forma combinata con quello aziendale o alternativamente a quest'ultimo.

⁽¹⁹³⁾ Cfr. V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *DLM*, 2016, n. 2, 350-351; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 127.

1.2. Le ragioni di un coinvolgimento dell'associazione datoriale nell'azione individuale imprenditoriale

Il motivo per cui non è superfluo il coinvolgimento dell'associazione di rappresentanza nel campo dell'azione individuale del datore di lavoro, è da ricercarsi soprattutto nel fatto che la crescente complessità delle relazioni industriali, nonché delle questioni legali ed istituzionali ad esse legate, costringe le imprese ad avere sempre più bisogno di un'assistenza "tecnica" ⁽¹⁹⁴⁾.

Ciò è evidente soprattutto nelle imprese di piccola-media dimensione destrutturate (cioè prive di una propria direzione del personale e di una struttura interna deputata alla conduzione delle relazioni sindacali) che – siccome riescono a stento ad affrontare i problemi di ordinaria amministrazione – preferiscono delegare totalmente o anche solo parzialmente all'esterno le funzioni non afferenti in maniera diretta al *business* aziendale, appoggiandosi a soggetti specializzati quali sono le associazioni datoriali ⁽¹⁹⁵⁾.

Ma questa necessità di "maggior assistenza tecnica" è pure espressa da realtà imprenditoriali di grandi dimensioni. In particolare sono le grandi aziende multinazionali che – essendo poco pratiche del funzionamento dei sistemi di relazioni industriali dei paesi in cui sono ubicate le proprie sedi operative – tendono a privilegiare un'azione datoriale attraverso le associazioni datoriali "locali" ⁽¹⁹⁶⁾.

1.2.1. I vantaggi per l'associazione datoriale

L'intervento dell'associazione datoriale in un terreno di spettanza della singola impresa, non gioverebbe solo a quest'ultima.

⁽¹⁹⁴⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, cit., 48.

⁽¹⁹⁵⁾ Per una visione internazionale, v. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., 41 ss.. Per un'analisi del panorama italiano, v. A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, cit., 351. Sul punto, è interessante anche la posizione di M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, in *Work, employment and society*, 2011, n. 25 (1), 154. Gli autori, sebbene concordino sul fatto che i servizi di gestione del personale offerti da un'associazione datoriale siano soprattutto importanti per le piccole e medie imprese, prive di una struttura HR (*human resources*), evidenziano come, paradossalmente, il decentramento contrattuale porti invece le aziende di grandi dimensioni, dotate di una propria struttura HR, a necessitare sempre di più dei tradizionali beni collettivi.

⁽¹⁹⁶⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., pag. 48-49.

Un suo coinvolgimento in questioni afferenti la particolare realtà imprenditoriale produrrebbe infatti esternalità positive anche per la stessa associazione datoriale, che potrebbe verificare il rispetto, da parte delle aziende associate, delle decisioni e delle direttive riguardanti la contrattazione collettiva e le condizioni di lavoro ⁽¹⁹⁷⁾.

Inoltre, la partecipazione dell'associazione datoriale alla composizione di controversie giuridiche, in qualità di rappresentante dell'azienda in sede giudiziale o stragiudiziale, implicherebbe un intervento (indiretto) nella formazione di precedenti contrattuali o legali, stabiliti dai tribunali oppure da organismi di conciliazione o arbitrato, con significative conseguenze anche in vicende sindacali e giuslavoristiche simili e riguardanti altre imprese associate ⁽¹⁹⁸⁾.

1.3. Ruolo e funzioni dell'associazione datoriale: l'associazione come rappresentante giuridico

Ruolo fondamentale che le associazioni datoriali svolgono nelle controversie (collettive ed individuali), a cui deve far fronte un'impresa, è quello di rappresentante giuridico ⁽¹⁹⁹⁾.

Con questa funzione l'associazione datoriale viene chiamata non solo ad essere la "portavoce" dell'azienda nel corso delle trattative ma anche a rappresentarla concretamente, cioè a gestire le controversie e le vertenze in nome e per conto dell'impresa stessa ⁽²⁰⁰⁾.

⁽¹⁹⁷⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., pag. 50-52.

⁽¹⁹⁸⁾ Cfr. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., pag. 50-52.

⁽¹⁹⁹⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 153-154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123. Si veda pure A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., 50-51, che, però, utilizza una terminologia diversa (l'A. parla di "rappresentante dei soci" e non di rappresentante giuridico).

⁽²⁰⁰⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 153-154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123; A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., 50-51.

1.4. Segue: l'associazione come consulente e agenzia di servizi

Oltre a questo ruolo da “protagonista”, spesso le associazioni datoriali, svolgono funzioni prettamente di sostegno tecnico, potendo fungere da consulenti e agenzie di servizi ⁽²⁰¹⁾.

Ciò significa che le associazioni datoriali possono offrire una serie di servizi di consulenza relativi ai diritti e agli obblighi legali e contrattuali delle imprese, alle tecniche di gestione del personale e di valutazione delle mansioni, nonché una serie di servizi consultivi in materia di organizzazione del lavoro ⁽²⁰²⁾, intervenendo indirettamente nelle vicende datoriali di un'azienda ⁽²⁰³⁾.

Molto spesso l'attività consulenziale si aggiunge a quella di rappresentante giuridico. Altre volte invece le aziende la fruiscono in alternativa a quella di rappresentante giuridico ⁽²⁰⁴⁾.

1.5. Segue: l'associazione datoriale come struttura di governo di “buchi strutturali”. Un nuovo ruolo nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro?

Guardando alla quotidianità di un'associazione datoriale è possibile ravvisare anche una nuova funzione consistente nell'attivazione e nel potenziamento della propria rete associativa ⁽²⁰⁵⁾ che potrebbe giocare un ruolo importante in tale ambito.

Inizialmente riscontrata in un'area diversa da quella delle relazioni di lavoro e nelle relazioni industriali ⁽²⁰⁶⁾, con questa funzione le associazioni datoriali andrebbero a

⁽²⁰¹⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 153-154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123; M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, 2011, fasc. 25 (1), 153.

⁽²⁰²⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 153-154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123; A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, op. cit., 49-50; M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, in *Work, employment and society*, op. cit., 153.

⁽²⁰³⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 154.

⁽²⁰⁴⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 153-154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, cit., 50-51, invece, non ritiene la consulenza una funzione distinta da quella di rappresentanza dei soci bensì un diverso modo di declinarsi di quest'ultima.

⁽²⁰⁵⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 45-47.

configurarsi come strutture di governo di “buchi strutturali”⁽²⁰⁷⁾, tali da permetterle di governare l’assenza di relazioni tra le imprese associate e gli enti, le istituzioni e qualsiasi altra organizzazione, nonché l’asimmetria informativa derivante da questa assenza di relazioni. Fungendo da “ponte” tra le imprese associate e altre entità, pubbliche o private, le associazioni di rappresentanza datoriale assumerebbero un ruolo di “intermediario”⁽²⁰⁸⁾.

Di recente questo ruolo di intermediario è stato pure intravisto nell’ambito delle relazioni industriali dove l’associazione datoriale farebbe da canale comunicatore tra sindacati e aziende, assicurando così l’*organizational survival* e la *prosperity* di quest’ultime in un ambiente ostile⁽²⁰⁹⁾.

1.6. I beni prodotti dall’associazione datoriale tramite un suo coinvolgimento nell’azione imprenditoriale individuale

Riprendendo la suddivisione delle attività dell’associazione datoriale alla luce degli *outputs* (v. *supra* §§ 1.1.3., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), le attività che l’associazione datoriale svolge a sostegno dell’azione individuale imprenditoriale sono inquadrabili tra i beni selettivi, in quanto si tratta di servizi specifici offerti a singoli associati⁽²¹⁰⁾.

⁽²⁰⁶⁾ Sul punto, v. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, *op. cit.*, 46-47, il quale, anche alla luce dell’analisi empirica, ha citato quali esempi di organizzazione e coordinamento delle imprese associate, per creare una rete di relazioni e di opportunità, quelli finalizzati ad ottenere prezzi vantaggiosi per gli acquisti di materie prime oppure quelli in cui l’associazione crei dei *business groups* con le imprese associate (es. consorzi).

⁽²⁰⁷⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, *op. cit.*, 45; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, *op. cit.*, 240-245.

⁽²⁰⁸⁾ Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 60-63, e P. FELTRIN, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, in *QRS*, 2011, n. 4, 234-237, i quali evidenziano come le associazioni datoriali agiscano attraverso quattro tipologie di azioni: sviluppando incentivi di identità, producendo incentivi materiali, fornendo servizi individuali agli associati e agendo come intermediatori tra le istituzioni e i singoli.

⁽²⁰⁹⁾ Cfr. B. BRANDL, A. LEHR, *The strange non-death of employer and business associations : an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, in *Economic and industrial democracy*, 2016, 19.

⁽²¹⁰⁾ Sul punto, v. W. STREECK, P. C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, *cit.*, 20-21; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, *cit.*, 60-63.

1.7. La classificazione delle funzioni svolte dall'associazione datoriale nelle controversie sindacali, alla luce del concetto di "sistema d'offerta associativo"

Come evidenziato al §§ 1.1.4., par. 1.1., Cap. 1, Parte I, in base ad una differente modalità classificatoria, le funzioni svolte da un'associazione datoriale possono essere inquadrate in uno dei seguenti sottosistemi: rappresentanza di interessi, erogazione di servizi, promozione di iniziative economiche o *welfare* associativo ⁽²¹¹⁾.

1.7.1. L'erogazione di servizi (sindacali)

Le prestazioni offerte alle aziende nell'ambito delle vertenze collettive ed individuali rientrano nell'erogazione di servizi c.d. sindacali ⁽²¹²⁾.

Caratteristica peculiare dei servizi sindacali è quella di derivare direttamente da attività collettive svolte dall'associazione datoriale (es. rappresentanza o *lobbying*). Questa stretta connessione con l'azione collettiva datoriale rappresenta non solo l'essenza dei servizi sindacali ma anche quel valore aggiunto che permetterebbe alle associazioni datoriali di detenere un significativo vantaggio competitivo rispetto ad altri operatori economici operanti in questo stesso campo (es. consulenti del lavoro, avvocati) ⁽²¹³⁾.

Adirittura i servizi sindacali, stante la loro forte interconnessione con l'azione collettiva datoriale, potrebbero essere visti come dei beni monopolistici, anziché selettivi (v. *supra* par. 1.6, Cap. 1, Parte II), erogabili in via esclusiva dalla sola associazione di rappresentanza ⁽²¹⁴⁾.

⁽²¹¹⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 88-91.

⁽²¹²⁾ Sul punto, v. G. NICOLINI, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, in *QRS*, 2011, n. 4, 246; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 110-113.

⁽²¹³⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 112.

⁽²¹⁴⁾ Sul punto, v. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, op. cit., 41; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, cit., 225.

1.7.2. I rapporti tra servizi sindacali e attività sindacali

Data la correlazione tra i servizi (individuali) sindacali e le attività sindacali svolte attraverso l'azione collettiva datoriale, si è soliti sostenere che i primi si configurerebbero come attività a finalizzazione individuale mentre le seconde sarebbero attività ad esito collettivo (ovvero attività di rappresentanza) ⁽²¹⁵⁾.

La facilità con cui a livello teorico si distinguono i servizi sindacali dalle attività sindacali non è parimenti riscontrabile nella quotidianità. Molto spesso infatti nelle attività sindacali si annida una qualche forma di servizio, mentre altre volte un servizio sindacale può avere una ricaduta collettiva (es. servizio per un gruppo di associati che può dar vita ad un'azione di pressione nei confronti delle istituzioni) ⁽²¹⁶⁾.

Questa forte promiscuità porterebbe a sostenere che l'area delle relazioni sindacali sia definibile come un ambito "ibrido" che a volte si declina in attività di rappresentanza e altre in attività di servizio ⁽²¹⁷⁾.

2. La funzione *pay-roll*

Il *pay-roll* rappresenta generalmente una funzione aziendale importante, di cui qualsiasi dipendente operante nelle risorse umane dovrebbe averne cognizione, in quanto la conoscenza delle specificità amministrative che regolano i flussi retributivi permette, da una parte, la supervisione del sistema retributivo e, dall'altra, consente di dominare il costo del lavoro sia ai fini di *budget* che a quelli di progettazione delle strutture retributive ⁽²¹⁸⁾.

2.1. Il *pay-roll* nel sistema d'offerta associativo

I servizi di adempimento

Questa funzione non viene svolta esclusivamente nelle realtà aziendali, in quanto anche le associazioni datoriali possono operare in quest'ambito.

⁽²¹⁵⁾ Sul punto, v. G. NICOLINI, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, op. cit., 260-261.

⁽²¹⁶⁾ Sul punto, v. G. NICOLINI, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, op. cit., 260-261.

⁽²¹⁷⁾ Cfr. M. VIVIANI, *Le funzioni delle associazioni imprenditoriali*, op. cit., 92.

⁽²¹⁸⁾ Cfr. R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, Collana Adapt-CSMB, n. 9, 2014, 220.

Rispetto ad un dipartimento aziendale delle risorse umane – che è chiamato anche a compiti di pianificazione e progettazione – un’associazione datoriale svolge solitamente funzioni di carattere meramente operativo ed esecutivo, consistenti nell’elaborazione di cedolini paga e nell’esecuzione di tutti gli adempimenti a cui è tenuto il datore di lavoro (es. comunicazioni assunzioni, licenziamenti, richieste di CIGO o di CIGS ecc...), che consentono all’azienda di essere in regola con quanto previsto dalla normativa vigente ⁽²¹⁹⁾.

Stante le caratteristiche appena citate queste attività – in base al concetto normanniano di “sistema d’offerta” associativo – rientrano nell’erogazione dei servizi di adempimento ⁽²²⁰⁾.

Le criticità dei servizi di adempimento

Per quanto i servizi di adempimento, quali il *pay-roll*, abbiano di recente costituito l’asse portante di un’associazione datoriale – anche perché rappresentano un forte elemento di stabilità e continuità di lavoro e fidelizzazione associativa ⁽²²¹⁾ – gli stessi incontrano pure molteplici difficoltà e criticità ⁽²²²⁾.

Innanzitutto, i servizi di adempimento sono molto richiesti soprattutto nelle realtà aziendali di piccola e media dimensione che, per ragioni di economie di scala, non riescono a far fronte a questo genere di servizi. Al contrario nelle imprese complesse e strutturate, i servizi di adempimento vengono solitamente internalizzati.

A differenza dei servizi sindacali, sono molti i *competitor* che agiscono sul mercato dei servizi d’adempimento, come ad esempio i ragionieri, i consulenti del lavoro, i commercialisti, le strutture di servizio e che hanno portato ad una feroce concorrenza sui prezzi, soprattutto ad opera dei giovani professionisti che riescono in molti casi a sottrarre “clienti” alle associazioni.

La crisi economica ha poi colpito così duramente le aziende che spesso hanno difficoltà a pagare i servizi di cui fruiscono. Inoltre, la maggior parte delle associazioni

⁽²¹⁹⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit. , 115-118.

⁽²²⁰⁾ Sul punto, v. G. NICOLINI, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, in *QRS*, 2011, n. 4, 246; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit. , 115-118.

⁽²²¹⁾ Cfr. G. NICOLINI, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, *op. cit.*, 247.

⁽²²²⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit. , 116-118.

datoriali, cresciute in occasione di alcune innovazioni normative, hanno ormai personale anziano e difficilmente gestibile in maniera flessibile.

Infine, l'autonomia di ciascuna associazione territoriale ha sempre impedito di ricercare economie di scala che consentissero di abbattere i costi di erogazione.

2.2. I beni prodotti

Dal momento che si tratta di prestazioni puntuali erogate su richiesta della singola impresa a fronte di un corrispettivo monetario, la funzione *pay-roll* comporta la produzione di beni c.d. selettivi ⁽²²³⁾.

⁽²²³⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 61-62

Parte Terza

IL RUOLO DELL'ASSOCIAZIONE DATORIALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Sommario: 1. Tipologie di contratti collettivi e assetti contrattuali: un quadro generale – 1.1. Contrattazione *multi-employer* e *single-employer*. – 1.2. Gli assetti contrattuali. – 1.2.1. Premessa. – 1.2.2. Sistemi contrattuali centralizzati e decentralizzati. – 1.2.3. Il coordinamento contrattuale. – 1.2.4. Le peculiarità del sistema contrattuale italiano. – 2. Il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione decentrata. – 2.1. La contrattazione collettiva territoriale. – 2.1.1. L'azione collettiva dei datori di lavoro attraverso l'associazione datoriale. – 2.1.2. Ruolo e funzioni dell'associazione nella contrattazione territoriale. – 2.1.3. I beni prodotti dall'azione associativa. – 2.1.3. La classificazione delle funzioni. – 2.2. La contrattazione collettiva aziendale. – 2.2.1. Premessa. – 2.2.2. Tra azione individuale del datore di lavoro e azione collettiva del datore attraverso l'associazione di rappresentanza. – 2.2.3. Ruolo e funzioni dell'associazione datoriale nella contrattazione aziendale. – 2.2.4. I beni prodotti dall'azione associativa. – 2.2.5. La classificazione delle funzioni. – 2.2.6. Il *countervail employer power* come strumento dell'associazione datoriale per far fronte al decentramento contrattuale a livello aziendale. – 2.3. L'incidenza dell'associazione datoriale territoriale nella contrattazione decentrata: stato dell'arte. – 2.4. *Segue:* una prospettiva futura. – 3. L'associazione datoriale territoriale può svolgere un ruolo importante nella contrattazione collettiva nazionale? – 3.1. La contrattazione nazionale. – 3.1.1. L'associazione datoriale territoriale nella contrattazione nazionale. – 3.1.1.1. Il ruolo di agente negoziale. – 3.1.1.2. La consulenza specialistica.

1. Tipologie di contratti collettivi e sistemi contrattuali: un quadro generale

1.1. Contrattazione *multi-employer* e *single-employer*

Sebbene non vi sia una correlazione biunivoca tra rappresentanza e contrattazione collettiva, le formazioni rappresentative datoriali sono spesso influenzate dalla struttura contrattuale, e viceversa ⁽²²⁴⁾. Conseguentemente per capire il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione collettiva è necessario offrire, preliminarmente, una panoramica generale sulle varie tipologie di contratti collettivi stipulabili e i sistemi contrattuali in cui questi si collocano.

La contrattazione collettiva può essere distinta in due categorie: quella *multi-employer* e quella *single-employer* ⁽²²⁵⁾.

⁽²²⁴⁾ Cfr. V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *DLM*, 2016, n. 2, 327-328).

⁽²²⁵⁾ Sul punto, v. K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*, Oxford: Blackwell, 1987, 1-4; F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in C. CROUCH, F. TRAXLER, (a cura di), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, Avebury, 1995; F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in *DRI*, 2005, n. 1, 50-53; K. SISSON, P. MARGINSON, *Co-ordinated Bargaining: a Process for Out Times?*, in *BJIR*, 2002, 197 ss.; L.

Si parla di contrattazione *multi-employer* quando due o più datori di lavoro negoziano – per il tramite di un’associazione di categoria – il salario, l’orario e in generale le condizioni di lavoro, con una o più organizzazioni sindacali di lavoratori⁽²²⁶⁾. Generalmente, la contrattazione *multi-employer* si articola in base al settore produttivo a cui si rivolge (contrattazione settoriale o intersettoriale)⁽²²⁷⁾. A sua volta, si può ulteriormente suddividere in relazione al livello territoriale in cui il singolo accordo viene applicato (nazionale, regionale e locale)⁽²²⁸⁾.

Invece, si ha una contrattazione *single-employer* quando la negoziazione avviene tra il singolo datore di lavoro e le organizzazioni sindacali/rappresentanze sindacali aziendali, a livello d’impresa, al di fuori del *framework* di regole definito dalla contrattazione settoriale e/o interconfederale⁽²²⁹⁾. In senso più ampio, è possibile definirla come la contrattazione decentrata a livello d’impresa, senza specificare se questa sia organizzata o meno⁽²³⁰⁾. Sul concetto di decentramento organizzato o non organizzato, v. *infra* §§ 1.2.3., par. 1.2., Cap. 1, Parte III.

Una diversa prospettiva classificatoria

Vista da una diversa angolazione, la contrattazione non andrebbe distinta tra *multi-employer* e *single-employer bargaining*, bensì in base al livello in cui il processo negoziale si esplica⁽²³¹⁾.

LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 154; L. LANZALACO, *L’evoluzione dell’azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, in A. M. CHIESI, I. REGALIA, M. REGINI (a cura di), *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, 1995, 128; P. TOMASSETTI, *The Shift towards Single-employer Bargaining in the Italian Car Sector: Determinants and Prospects at FIAT*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, Vol. 2, n. 1, 2013, 93-95.

⁽²²⁶⁾ Sul punto, v. R. A. BOCK, *Multiemployer Bargaining and Withdrawing from the Association After Bargaining Has Begun: 38 Years of "Unusual Circumstances" Under Retail Associates*, in *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 1996, vol. 13, 519-520; comment *Employer withdrawal from multi-employer bargaining units: a proposal for self-regulation*, in *University of Pennsylvania law review*, 1982, vol. 130, 689-690; comment *The Status of Multiemployer Bargaining Under the National Labor Relations Act*, in *Duke Law Journal*, 1967, n. 3, 558-561.

⁽²²⁷⁾ Sul punto, v. K. SISSON, P. MARGINSON, *Co-ordinated Bargaining: a Process for Our Times?*, *op. cit.*, 200.

⁽²²⁸⁾ Sul punto, v. comment *The Status of Multiemployer Bargaining Under the National Labor Relations Act*, *op. cit.*, 558.

⁽²²⁹⁾ Cfr. K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*, *op. cit.*, 1-4.

⁽²³⁰⁾ L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, *cit.*, 154; L. LANZALACO, *L’evoluzione dell’azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, *cit.*, 120.

⁽²³¹⁾ Cfr. G. BAGLIONI, *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, in *QRS*, 2009, n. 2, 185-189.

Stando a questo criterio classificatorio, esisterebbero accordi con più ampia copertura contrattuale (contratti collettivi nazionali, settoriali o inter-settoriali) e accordi a copertura ristretta (contratti collettivi a livello di stabilimento, d'impresa o di gruppo). Invece, il livello territoriale sarebbe ambivalente (copertura contrattuale ampia oppure ristretta), a seconda del sistema di relazioni industriali in cui lo stesso opera ⁽²³²⁾.

Basandosi sul concetto di “livello”, si affermerebbe quindi una *multi-level bargaining*, cioè un sistema contrattuale caratterizzato da più livelli contrattuali che possono essere tra di loro disarticolati (cioè coesistere senza che ci sia un ordine gerarchico tra di loro) o articolati (cioè coesistere in un rapporto di gerarchia) ⁽²³³⁾.

1.2. Gli assetti contrattuali

1.2.1. Premessa

Quando ci si riferisce ad un sistema di contrattazione collettiva, a volte si parla di “assetti contrattuali” ⁽²³⁴⁾, altre volte si utilizza il termine “struttura della contrattazione collettiva” ⁽²³⁵⁾.

Tradizionalmente, la struttura contrattuale viene identificata sulla base di alcune variabili: l'estensione (cioè la quota di lavoratori di un'unità produttiva, settore o paese coperta dalla contrattazione collettiva), il grado di centralizzazione della struttura contrattuale (che è evidenziato dal numero di livelli contrattuali), l'incisività e l'efficacia della struttura contrattuale (che identificano il grado di rispetto degli accordi, il tipo di materie coinvolte e l'adattabilità al mutamento delle condizioni di lavoro), il grado di coinvolgimento dei responsabili sindacali ed il grado di istituzionalizzazione

⁽²³²⁾ Si veda ad esempio Il sistema di relazioni industriali in Germania dove i contratti collettivi territoriali hanno una funzione simile ai contratti collettivi nazionali mentre in quello italiano il livello territoriale è attivato con forme decentralizzate. Cfr. G. BAGLIONI, *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, op. cit., 187-188.

⁽²³³⁾ Sul punto, v. F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *BJIR*, n. 41, 1, 2003, 8.

⁽²³⁴⁾ Sul punto, v. P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *ADL*, n. 6, 2014, 1321 ss..

⁽²³⁵⁾ Sul punto, v. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 184; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali: manuale per l'analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, 1982, 160, che definiscono la “struttura della contrattazione collettiva” come quella rete di rapporti interdipendenti che intercorrono, in senso orizzontale, fra diversi soggetti della contrattazione e, in senso verticale, all'interno dei soggetti stessi. Si veda pure G. BAGLIONI, *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, op. cit., 185.

della struttura (da intendersi come insieme di norme che regolano il processo contrattuale e il conflitto) ⁽²³⁶⁾. A sua volta, l'adozione di un sistema contrattuale piuttosto che un altro è influenzata totalmente da alcune c.d. determinanti: la struttura del sistema produttivo, i caratteri delle organizzazioni imprenditoriali, la struttura del mercato del lavoro, il ritmo dello sviluppo economico e i caratteri dell'intervento statale ⁽²³⁷⁾.

Di recente, però, sono stati enfatizzati due aspetti che definiscono un sistema contrattuale: il grado di centralizzazione della struttura contrattuale e il grado di coordinamento dei livelli contrattuali.

1.2.2. Sistemi contrattuali centralizzati e decentralizzati

In base al livello di centralizzazione, è possibile distinguere tra sistemi contrattuali centralizzati e decentralizzati.

Sistemi contrattuali centralizzati

Sarebbero da considerarsi centralizzati quei sistemi dove prevalgono i contratti nazionali e dove si ha una tutela tendenzialmente generalizzata dei lavoratori ⁽²³⁸⁾.

D'altro canto questa nozione sarebbe riduttiva dal momento che persino sistemi di relazioni industriali caratterizzati da un decentramento contrattuale possono nascondere un grado di centralizzazione. Caso emblematico di ciò è rappresentato dal sistema di relazioni industriali italiano degli anni ottanta, caratterizzato da una forte centralizzazione anche a livello aziendale. Se fino agli inizi degli anni settanta è prevalso il fenomeno del «repartismo», che ha portato ad una forma estrema di

⁽²³⁶⁾ Per un'analisi teorica delle suddette variabili e una ricostruzione storica del sistema contrattuale italiano, v. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 185-189; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 160-163.

⁽²³⁷⁾ Per un'analisi teorica delle suddette variabili e una ricostruzione storica del sistema contrattuale italiano, v. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 185-189; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 160-163.

⁽²³⁸⁾ Cfr. G. BAGLIONI, *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, in *QRS*, 2009, n. 2, 185-186. Secondo F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, cit., 8., invece, la centralizzazione aumenta con l'incremento dell'ambito di applicazione del contratto collettivo.

decentramento contrattuale a livello di reparto, a partire dagli anni ottanta si è giunti ad una centralizzazione contrattuale a livello aziendale o a livello di gruppo societario ⁽²³⁹⁾.

Stante la difficoltà, dovuta alla complessità della realtà empirica, di dare una definizione generale e astratta di sistema contrattuale centralizzato, la dottrina ha preferito individuare una serie di indici che al più segnalassero il grado di centralizzazione di un struttura contrattuale, quali il numero di livelli contrattuali, il livello dominante l'intera struttura, il grado di controllo dei livelli superiori su quelli inferiori e il grado di autonomia all'interno della struttura contrattuale ⁽²⁴⁰⁾.

A seconda poi che la copertura contrattuale si basi sul livello di aggregazione delle attività economiche o sulle categorie di lavoratori (es. operai, impiegati etc.), a cui si applica l'accordo, la centralizzazione del sistema contrattuale viene distinta in verticale e in orizzontale. Nel primo caso, è possibile individuare tre livelli di centralizzazione: *local* (livello di stabilimento o azienda), *intermediate* (livello settoriale) o *central* (livello inter-settoriale). Nel secondo caso, invece, si distingue a seconda che la contrattazione sia portata avanti separatamente per ciascuna categoria di lavoratori o congiuntamente per tutte le categorie coinvolte ⁽²⁴¹⁾.

Sistemi contrattuali decentrati

Si avrebbe invece un sistema contrattuale decentrato laddove siano gli accordi di impresa o di gruppo ad acquisire maggior rilevanza ⁽²⁴²⁾.

⁽²³⁹⁾ Cfr. S. NEGRELLI, *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle imprese*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998, 271-273.

⁽²⁴⁰⁾ Cfr. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 185; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 160. W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, in *Discussion Paper, Max Planck Institute for the Study of Societies*, 1999, n. 1, 43, invece, secondo un ragionamento *a contrario*, affermano che il grado di decentralizzazione (o frammentazione) è indicato dal numero di livelli in cui si sottoscrivono accordi negoziali.

⁽²⁴¹⁾ Cfr. F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, cit., 8.

⁽²⁴²⁾ Cfr. G. BAGLIONI, *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, op. cit., 186. In senso parzialmente differente, G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 235; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 198, affermano che il decentramento si attua prevalentemente a livello aziendale ma come non manchino anche ipotesi di decentramento a livello territoriale (es. il livello provinciale nell'edilizia o nell'agricoltura).

L'affievolimento della distinzione tra sistemi contrattuali centralizzati e decentrati

Tuttavia questa distinzione con il tempo è diventata più sfumata. Sistemi centralizzati – come quelli di Italia, Spagna, Germania e Svezia – hanno affiancato alla prevalente contrattazione collettiva nazionale un altro livello (contrattazione d'impresa), dando origine a sistemi contrattuali di tipo bipolare ⁽²⁴³⁾. Utilizzando un'altra terminologia, si potrebbe sostenere che siano prevalsi dei sistemi caratterizzati da un decentramento contrattuale organizzato ⁽²⁴⁴⁾. Sul punto, v. *infra* §§ 1.2.3., par. 1.2., Cap. 1, Parte III.

1.2.3. Il coordinamento contrattuale

Il coordinamento può essere definito come quella relazione che viene a crearsi tra i vari livelli contrattuali (coordinamento verticale) oppure come quella relazione che viene ad instaurarsi tra diversi contratti dello stesso livello (coordinamento orizzontale) ⁽²⁴⁵⁾.

Questo concetto acquista molta importanza nei sistemi caratterizzati da un decentramento contrattuale. Infatti – a seconda che sia un coordinamento o meno – è possibile distinguere i sistemi contrattuali in coordinati (o «organizzati») oppure «non organizzati» ⁽²⁴⁶⁾.

Solitamente, in quei paesi (soprattutto anglosassoni), dove predomina la *single-employer bargaining* il decentramento è disorganizzato ⁽²⁴⁷⁾. Al contrario in quelle

⁽²⁴³⁾ Cfr. G. BAGLIONI, *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, op. cit., 187. Anche G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 191, G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 167, avevano, in passato, utilizzato il concetto di bipolarità per indicare quei sistemi contrattuali che si ponevano in una via mediana tra un sistema centralizzato e uno decentralizzato.

⁽²⁴⁴⁾ Cfr. F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, cit., pag. 19, che definisce il decentramento contrattuale organizzato come la sintesi del “conflitto” tra livelli contrattuali.

⁽²⁴⁵⁾ Sul punto, v. K. SISSON, P. MARGINSON, *Co-ordinated Bargaining: a Process for Our Times?*, op. cit., 200. Per una panoramica generale sulle strategie di coordinamento adottate nel sistema di relazioni industriali italiano e sul loro grado di attuazione, v. P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *ADL*, n. 6, 2014, 1321 ss..

⁽²⁴⁶⁾ Sul punto, F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, cit., 50-52; F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, cit., 7-8.

⁽²⁴⁷⁾ Sul punto, F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, cit., 50-52; F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, cit., 7-8. Si veda pure P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, cit., 1325, il quale definisce questo decentramento come “selvaggio”.

nazioni caratterizzate da un decentramento contrattuale «organizzato», è la contrattazione *multi-employer* ad aver mantenuto una posizione di rilievo ⁽²⁴⁸⁾.

Una diversa prospettiva

In base ad una differente angolazione i sistemi contrattuali coordinati si distinguerebbero in *single-employer* e *multi-employer coordination*. La *single-employer bargaining* sarebbe caratterizzata da un coordinamento verticale – tra il livello della singola divisione, o unità produttiva, e il livello di gruppo – invece la *multi-employer bargaining* sarebbe caratterizzata da un coordinamento verticale ed orizzontale. Conseguentemente il coordinamento – ben potendo sussistere anche nel caso di decentramento disorganizzato – diventerebbe l'unico vero elemento discretivo dei vari sistemi contrattuali ⁽²⁴⁹⁾.

La *co-ordinated bargaining* potrebbe poi diversificarsi alla luce di vari gradienti, quali l'ambito di applicazione (la *single-employer bargaining* può riguardare una singola attività produttiva o più attività produttive dell'azienda; quella *multi-employer*, invece, può riguardare un singolo settore produttivo o più settori produttivi), il soggetto responsabile del coordinamento (dal lato del lavoratore possono essere i sindacati e/o le rappresentanze aziendali; dal lato datoriale, le associazioni datoriali o il *management* aziendale) e l'ambito geografico (coordinamento multinazionale o nazionale) ⁽²⁵⁰⁾.

Infine si possono ravvisare varie forme di coordinamento: l'*unilateral co-ordination* (quando il coordinamento è portato avanti da una sola parte, solitamente il datore di lavoro o l'associazione datoriale), la *joint co-ordination* (quando il coordinamento è portato avanti da tutte le parti coinvolte nelle trattative), che può essere bilaterale o – se

⁽²⁴⁸⁾ Sul punto, F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, cit., 50-52; F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, cit., 7-8. Con riferimento al sistema di relazioni industriali italiano, è pure interessante P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, cit., 1329-1330, il quale mette in evidenza come per ravvisare un coordinamento contrattuale non sia sufficiente che la contrattazione aziendale si sviluppi nell'alveo nella contrattazione nazionale, ben potendo trattarsi di un coordinamento fittizio. L'A. afferma che – oltre all'articolazione degli assetti contrattuali – occorre guardare al peso quantitativo degli indici di disfunzione della contrattazione collettiva che fotografano la reale capacità/incapacità di coordinamento del sistema di *governance* contrattuale multilivello, al fine di comprendere se si è in presenza di un sistema contrattuale decentrato organizzato o non organizzato.

⁽²⁴⁹⁾ Cfr. K. SISSON, P. MARGINSON, *Co-ordinated Bargaining: a Process for Out Times?*, cit., 200.

⁽²⁵⁰⁾ Cfr. K. SISSON, P. MARGINSON, *Co-ordinated Bargaining: a Process for Out Times?*, cit., 200-201.

interviene anche lo Stato – trilaterale, ed infine la *State-imposed co-ordination* (quando il coordinamento è imposto dallo Stato mediante atti legislativi) ⁽²⁵¹⁾.

Questa distinzione tra sistemi contrattuali coordinati e non coordinati è stata fortemente sostenuta da David Soskice, ritenendo l'unico modo plausibile per poter valutare i rapporti tra la contrattazione collettiva e le *performance* macroeconomiche, stante i risultati inconcludenti ottenuti focalizzandosi sul grado di centralizzazione della contrattazione ⁽²⁵²⁾.

1.2.4. Le peculiarità del sistema contrattuale italiano

Rispetto a quanto appena riportato, il sistema contrattuale italiano risulta un caso molto particolare, essendo caratterizzato contestualmente da un decentramento coordinato (rappresentato dal T.U. sulla rappresentanza, siglato da Confindustria, CGIL; CISL e UIL, in data 10 gennaio 2014) e da un decentramento non coordinato (ben incarnato dal contratto collettivo aziendale di primo livello del gruppo Fiat e dall'art. 8 Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, conv. Legge 14 settembre 2011, n. 148) ⁽²⁵³⁾.

Nonostante la presenza di un decentramento contrattuale disorganizzato, il ruolo da protagonista della contrattazione *multi-employer* non è stato minimamente scalfito perché – nei paesi dove la contrattazione di settore o interconfederale rappresenta il punto di riferimento della struttura contrattuale – avere regole comuni e un coordinamento centrale favorisce una riduzione dei conflitti endoaziendali e la moderazione salariale, controllando così l'inflazione ⁽²⁵⁴⁾. Occorre poi considerare che in Italia i sindacati sono ancora abbastanza forti per impedire un decentramento contrattuale completamente svincolato dal centro ⁽²⁵⁵⁾

⁽²⁵¹⁾ Cfr. K. SISSON, P. MARGINSON, *Co-ordinated Bargaining: a Process for Out Times?*, cit., 200-201.

⁽²⁵²⁾ Sul punto, v. F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, cit., 4, il quale – pur riprendendo il pensiero del predetto studioso – è scettico nel porre l'accento sulla distinzione tra sistemi coordinati e non coordinati, dal momento che la centralizzazione stessa, nonché alcune forme di decentramento, è una forma di coordinamento.

⁽²⁵³⁾ Sul punto, v. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in C. CARRIERI, T. TREU (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2013, 261-270.

⁽²⁵⁴⁾ Cfr. R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, in *I&S*, 2010, n. 90, 32.

⁽²⁵⁵⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 265.

Infine non bisogna dare troppo peso a fenomeni di decentramento disorganizzato, come il caso Fiat, più unici che rari, non essendo molte le aziende italiane di dimensioni significative tali da potersi sostituire alla contrattazione nazionale di categoria ⁽²⁵⁶⁾.

2. Il ruolo dell'associazione datoriale nella contrattazione decentrata

La contrattazione collettiva decentrata si distingue solitamente in contrattazione collettiva territoriale e aziendale ⁽²⁵⁷⁾.

2.1. La contrattazione collettiva territoriale

2.1.1. L'azione collettiva dei datori di lavoro attraverso l'associazione datoriale

Da un punto di vista nozionistico nel termine contrattazione collettiva territoriale vengono ricomprese diverse categorie di contratti collettivi (contratti di riallineamento retributivo, patti territoriali, accordi territoriali interconfederali e trilaterali, contratti territoriali di categoria) ⁽²⁵⁸⁾. Nel caso di specie ci si riferisce solo a quegli accordi (settoriali o intersettoriali) negoziati tra una o più associazioni datoriali e una o più organizzazioni sindacali ⁽²⁵⁹⁾.

La contrattazione territoriale, in Italia, non appare molto diffusa in tutti i settori merceologici. Al contrario sembra giocare un ruolo chiave solamente in particolari ambiti, disciplinati da disposizioni normative speciale, come l'edilizia, il commercio e l'artigianato ⁽²⁶⁰⁾ o come l'agricoltura ⁽²⁶¹⁾.

⁽²⁵⁶⁾ Sul punto, v. L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4, 108; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, *op. cit.*, 265.

⁽²⁵⁷⁾ La contrattazione aziendale, a sua volta, può svilupparsi a livello di gruppo, di singola azienda o sito produttivo.

⁽²⁵⁸⁾ Per un'analisi approfondita sul tema, v. M.C. CATAUDELLA, *La contrattazione collettiva territoriale decentrata*, in G. PROIA (a cura di), *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, 2011, Volume II, 671 ss.. Per una definizione differente, v. A. ANDREONI, *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *QRS*, 2015, fasc. 2, 31-34, che nella contrattazione territoriale ricomprende: la contrattazione bilaterale, la contrattazione trilaterale (o multilaterale) e la concertazione sociale.

⁽²⁵⁹⁾ Con riferimento agli accordi che prevedono l'intervento delle istituzioni pubbliche, v. *supra* par. 1.2., Cap. 1, Parte I.

⁽²⁶⁰⁾ Cfr. ADAPT, *Primo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, ADAPT University Press, 2015.

⁽²⁶¹⁾ Cfr. ADAPT, *Secondo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2015)*, ADAPT University Press, 2016.

Essa, rientrando nell'ambito della contrattazione *multi-employer*, rappresenta una tipologia di negoziazione che può essere portata avanti, dal lato dei datori di lavoro, attraverso un'associazione datoriale. Ciò implica che, in questo frangente, i datori di lavoro perseguono i loro interessi, tramite un'azione collettiva promossa dall'associazione datoriale (nello specifico territoriale) ⁽²⁶²⁾.

Sullo stato dell'arte in materia di azione collettiva dei datori di lavoro, si rinvia al par. 1.1., Cap. 1, Parte I, nonché al par. 1.1., Cap. 1, Parte II.

2.1.2. Ruolo e funzioni dell'associazione nella contrattazione territoriale

In quest'ambito, l'associazione datoriale svolge un ruolo di agente negoziale – in quanto andrebbe a trattare e sottoscrivere accordi collettivi con il sindacato, che verranno poi applicati ad una pluralità di imprese di uno stesso settore (contrattazione federale) o di più settori (interconfederale) ⁽²⁶³⁾ – prefigurando così «il modulo della rappresentanza politico-istituzionale delle associazioni datoriali nazionali presenti sul territorio» ⁽²⁶⁴⁾.

2.1.3. I beni prodotti dall'azione associativa

Alla luce della suddivisione delle attività associative in base agli *outputs* (v. *supra* §§ 1.1.3., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), la contrattazione territoriale può essere inquadrata tra le attività produttrici di beni collettivi ⁽²⁶⁵⁾.

⁽²⁶²⁾ Sul punto, v. K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*, op. cit., 2., il quale distingue tra *multi-employer* e *single-employer bargaining* in virtù del fatto che nel primo caso si richiede un'azione collettiva non solo da parte dei lavoratori ma anche dei datori di lavoro, mentre nel secondo i singoli datori di lavoro possono contrattare direttamente con i sindacati (o le rappresentanze sindacali aziendali), come se fossero degli agenti contrattuali al pari delle associazioni datoriali.

⁽²⁶³⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123.

⁽²⁶⁴⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, working paper CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 326, 2017, 15.

⁽²⁶⁵⁾ Sul punto, v. W. STREECK, P.C. SCHMITTER, *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, cit., 5; P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 61.

2.1.4. La classificazione delle funzioni

Come visto in precedenza, le varie attività svolte da un'associazione di rappresentanza possono essere distinte in quattro categorie: rappresentanza di interessi, erogazione di servizi, promozione di iniziative economiche o *welfare* associativo⁽²⁶⁶⁾. La negoziazione *multi-employer* viene fatta rientrare nella categoria della rappresentanza di interessi⁽²⁶⁷⁾, e viene considerata quel livello contrattuale che potrebbe “rinverdire” le funzioni di rappresentanza contrattuale delle organizzazioni datoriali⁽²⁶⁸⁾.

2.2. La contrattazione collettiva aziendale

2.2.1. Premessa

Solitamente i contratti collettivi aziendali vengono distinti in due tipologie di contratti: quelli con una funzione c.d. normativa e quelli con una funzione c.d. gestionale. I primi menzionati sono quelli recanti una disciplina del rapporto di lavoro integrativa o alternativa rispetto a quella dettata dal contratto collettivo nazionale di lavoro, mentre i secondi citati sono quelli che affrontano un problema di gestione aziendale (es. accordi aventi ad oggetto il distacco o il trasferimento di alcuni lavoratori presso un'altra impresa, strategie di solidarietà difensiva oppure aventi ad oggetto forme flessibili di gestione del tempo di lavoro o criteri per la scelta dei lavoratori da licenziare), e sono proceduralizzati dalla legge⁽²⁶⁹⁾.

Nel caso di specie ci si riferisce solo ai contratti collettivi aziendali con funzione normativa⁽²⁷⁰⁾.

⁽²⁶⁶⁾ Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 88-91.

⁽²⁶⁷⁾ Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 103-106.

⁽²⁶⁸⁾ Cfr. V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, *op. cit.*, 348.

⁽²⁶⁹⁾ Sul punto, v. G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci Editore, 2010, 149-151; F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, T. TREU, *Diritto del lavoro. Il diritto sindacale*, Utet, 2006, 166-170; M. BIAGI, M. TIRABOSCHI (continuato da), *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2012, 56 e 550.

⁽²⁷⁰⁾ Con riferimento ai contratti collettivi aziendali gestionali, trattandosi dell'esito di una vertenza collettiva, si rinvia al Cap. 1, Parte II.

2.2.2. Tra azione individuale del datore di lavoro e azione collettiva del datore attraverso l'associazione di rappresentanza

La contrattazione *single-employer* rientra tra quelle attività che possono essere svolte direttamente dall'imprenditore (c.d. azione individuale del datore di lavoro), senza l'intervento dell'associazione datoriale ⁽²⁷¹⁾. Indicativo di questo ruolo eventuale (ma anche marginale) è il fatto che, tra il 2012-2016, siano stati relativamente pochi i contratti aziendali sottoscritti con il coinvolgimento di un'associazione datoriale ⁽²⁷²⁾.

Sebbene sia stato asserito che la *single-employer bargaining* sia uno dei punti di debolezza della rappresentanza datoriale ⁽²⁷³⁾ e che il destino dell'associazionismo datoriale debba essere connesso alla sopravvivenza della *multi-employer bargaining* ⁽²⁷⁴⁾, il decentramento contrattuale non implica un'automatica perdita di potere delle associazioni di rappresentanza che ben potrebbero svolgere un ruolo di supporto al singolo imprenditore ⁽²⁷⁵⁾.

Per maggiori delucidazioni sui rapporti tra l'azione individuale e collettiva del datore di lavoro, si rinvia a §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte II. Circa le ragioni che possono spingere un imprenditore ad avvalersi del sostegno della associazione datoriale di appartenenza, si rinvia al par. 1.2., Cap. 1, Parte II.

⁽²⁷¹⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 148; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 114.

⁽²⁷²⁾ Stando a ADAPT, *Primo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, cit., 162, solo il 25% delle intese stipulate nel triennio 2012-2014 (600 integrativi aziendali) sono state sottoscritte con l'assistenza dell'organizzazione datoriale di riferimento, nel 2015, solo il 34% di 315 integrativi aziendali (Cfr. ADAPT, *Secondo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2015)*, cit., 148), mentre nel 2016 il 24% di 370 integrativi aziendali è stato sottoscritto in presenza dell'associazione datoriale di riferimento (ADAPT, *Terzo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2016)*, ADAPT University Press, 2017).

⁽²⁷³⁾ M. VITALETTI, *Dall'altra parte: rappresentanza datoriale e contratto di categoria*, DLM, 2016, n. 2, 355, oltre alla *single employer bargaining*, individua quali punti di debolezza dell'associazionismo datoriale: il principio volontaristico nel sistema associativo, l'autonomia dei livelli associativi, la dispersione degli associati, la collaborazione diretta tra imprenditori. Si veda altresì V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, cit., 348.

⁽²⁷⁴⁾ Cfr. F. TRAXLER, *Economic change and its impact on employer associations: a crossnational comparison*, IIRA, 13th World Congress, September 8-12, 2003.

⁽²⁷⁵⁾ Sul punto, v. A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in A. GLADSTONE, J.P. WINDMULLER (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, Roma, 1985, 350-352; A. LASSINI, *Rappresentanza, autonomia organizzativa e legittimazione politica nell'associazionismo imprenditoriale*, in SM, 1984, 202-203; L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., pag. 154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 127.

2.2.3. Ruolo e funzioni dell'associazione datoriale nella contrattazione aziendale

Nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale, un'associazione datoriale può svolgere due funzioni.

Da una parte, esercita il ruolo di rappresentante giuridico ⁽²⁷⁶⁾. Dall'altra, questo corpo intermedio può essere deputato a fungere da consulente e agenzia di servizi ⁽²⁷⁷⁾, in quanto l'affievolimento della funzione di negoziazione porterebbe le associazioni datoriali territoriali ad accentuare la funzione di assistenza tecnica all'impresa ⁽²⁷⁸⁾.

2.2.4. I beni prodotti dall'azione associativa

Alla luce della suddivisione delle attività dell'associazione datoriale in base agli *outputs* (v. *supra* §§ 1.1.3., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), il coinvolgimento dell'associazione datoriale nella contrattazione aziendale viene collocato tra le attività produttrici di beni selettivi ⁽²⁷⁹⁾.

2.2.5. La classificazione delle funzioni

Sulla base della classificazione delle funzioni secondo il concetto di "sistema d'offerta" precedentemente citato (v. *supra* §§ 2.1.4.), invece la contrattazione aziendale può essere inquadrata tra le funzioni svolte dall'associazione datoriale nell'ambito dell'"erogazione di servizi" c.d. sindacali ⁽²⁸⁰⁾. Circa la definizione di questi servizi, la loro natura, nonché le differenze tra servizio sindacale e attività sindacale, si rinvia a §§ 1.7.1. e 1.7.2., par. 1.7., Cap. 1, Parte II.

⁽²⁷⁶⁾ Sul punto si rinvia a par. 1.3., Cap. 1, Parte II.

⁽²⁷⁷⁾ Sul punto si rinvia a par. 1.4., Cap. 1, Parte II.

⁽²⁷⁸⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, cit., 18.

⁽²⁷⁹⁾ Sul punto, v. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 60-63.

⁽²⁸⁰⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 110.

2.2.6. Il *countervail employer power* come strumento dell'associazione datoriale per far fronte al decentramento contrattuale a livello aziendale

Di recente, è stato poi coniato il termine di *countervail employer power* – mutuato da una corrente di pensiero che l'aveva introdotto con riferimento alla classe sociale dei lavoratori – per indicare quel potere con il quale le associazioni datoriali potrebbero tornare in auge, nonostante il decentramento contrattuale a livello aziendale e la crisi economica ⁽²⁸¹⁾.

Affinchè si possa mettere in pratica il predetto concetto occorrerebbe un ambiente, caratterizzato da un mercato competitivo nel quale i lavoratori esercitino il loro potere organizzativo. Di fronte ad uno siffatto panorama i datori di lavoro dovrebbero logicamente combinare e coordinare le loro azioni individuali imprenditoriali per controbattere il potere dei lavoratori: ciò porterebbe quindi le associazioni di rappresentanza a trovare nuove forme di coordinamento, facendole ritornare tra i personaggi principali delle relazioni industriali ⁽²⁸²⁾.

2.3. L'incidenza dell'associazione datoriale territoriale nella contrattazione decentrata: stato dell'arte

Fermo restando che un'associazione datoriale possa intervenire nell'ambito della contrattazione decentrata, ciò non significa che la stessa incida significativamente in tale ambito.

È stato evidenziato, infatti, che il ruolo di un'associazione datoriale nella contrattazione collettiva è tanto più rilevante quanto questa sia centralizzata a livello settoriale o intersettoriale. Al contrario, più la contrattazione è decentrata a livello aziendale, il peso dell'associazione datoriale si affievolirebbe, assumendo tutto al più un carattere indiretto ⁽²⁸³⁾.

⁽²⁸¹⁾ Cfr. M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, op. cit., 156-159.

⁽²⁸²⁾ Cfr. M. BARRY, A. WILKINSON, *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, op. cit., 160.

⁽²⁸³⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 120.

Stante la maggior vulnerabilità delle associazioni datoriali territoriali al fenomeno del decentramento contrattuale, recentemente le stesse hanno cercato di arginare la loro perdita di potere attraverso l'intensificazione dell'offerta di servizi relativi a molteplici aree di interesse imprenditoriale ⁽²⁸⁴⁾.

Tuttavia l'incidenza dell'associazionismo datoriale territoriale deve essere valutata a seconda che si stia parlando del decentramento contrattuale aziendale, disorganizzato oppure organizzato ⁽²⁸⁵⁾, oppure di quello territoriale.

L'incidenza dell'associazionismo datoriale nella contrattazione aziendale

Con riferimento al decentramento contrattuale aziendale disorganizzato, questo fenomeno porterebbe ad un indebolimento delle strutture associative centrali, ma dall'altra potrebbe implicare una maggior valorizzazione delle associazioni datoriali territoriali ⁽²⁸⁶⁾. Caso emblematico di ciò è rappresentato dalla Fiat che, sebbene sia uscita a livello nazionale da Federmeccanica, continua a farsi supportare a livello locale dall'Unione Industriali di Torino ⁽²⁸⁷⁾.

Invece nel decentramento contrattuale organizzato, le associazioni datoriali territoriali avrebbero scarsa pregnanza ⁽²⁸⁸⁾, in quanto la contrattazione aziendale è praticata soprattutto dalle aziende di maggiori dimensioni – essendo dotate di una struttura *ad hoc*, deputata ad occuparsi di relazioni industriali e sindacali – che a loro volta richiedono l'intervento dell'associazione datoriale territoriale solamente per

⁽²⁸⁴⁾ Cfr. P. SHELDON, R. NACAMULLI, F. PAOLETTI, D. MORGAN, *Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory*, in *BJIR*, Vol. 54, n. 1, 2016, 188.

⁽²⁸⁵⁾ In senso opposto, v. M. BIASI, *Appunti sulla rappresentatività delle organizzazioni datoriali in Italia*, in F. CARINCI (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 26, 232-234; F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, cit., 50-54, i quali sostengono che l'associazione di rappresentanza datoriale sarebbe comunque destinata a rivestire un ruolo marginale con il decentramento («organizzato» o «non organizzato») contrattuale aziendale.

⁽²⁸⁶⁾ Sul punto, v. L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, op. cit., 105. Un diverso orientamento dottrinale è scettico sulla possibilità che ciò possa riguardare anche la contrattazione collettiva decentrata aziendale, ben potendo essere direttamente gestita dall'impresa. Sul punto, v. S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, op. cit., 138-139; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 264.

⁽²⁸⁷⁾ Cfr. G. BERTA, *La Confindustria all'opposizione*, in A. BOSCO, D. MCDONNELL (a cura di), *Politica in Italia. I fatti dell'anno e le interpretazioni*, Il Mulino, 2012, (versione online), 254-257.

⁽²⁸⁸⁾ Sul punto, v. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 247; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 206; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, cit., 241.

un'eventuale assistenza o consulenza tecnica ⁽²⁸⁹⁾. Le associazioni datoriali territoriali sono inoltre poco coinvolte anche perché la loro partecipazione alle trattative inciderebbe sull'andamento del processo contrattuale, portando ad un prolungamento dei negoziati, che giungerebbero a conclusione solo nel momento in cui siano sottoscritti accordi in linea con le politiche contrattuali perseguite dall'associazione, a livello territoriale o nazionale ⁽²⁹⁰⁾.

L'incidenza dell'associazionismo nella contrattazione territoriale

Maggiore sarebbe, invece, l'incidenza sulle associazioni datoriali, laddove si preveda un sistema contrattuale decentrato solamente a livello territoriale oppure un sistema misto aziendale/territoriale dove si lasci all'associata la possibilità scegliere tra applicare il contratto territoriale oppure stipularne uno tutto suo. Nel primo caso, infatti, un'associazione datoriale preserverebbe le proprie funzioni di negoziazione ⁽²⁹¹⁾, invece, in un sistema, che preveda l'alternativa tra la contrattazione aziendale e quella territoriale, un'associazione datoriale, oltre a preservare le sue funzioni, potrebbe potenziare la propria capacità rappresentativa, ben potendo rappresentare interessi di aziende con diverse dimensioni e quindi con esigenze diverse ⁽²⁹²⁾.

Un fattore, che potrebbe favorire lo spostamento del baricentro degli assetti contrattuali dal livello aziendale a quello territoriale, è rappresentato dal potere detenuto dalla singola associazione territoriale, ovvero la sua capacità di gestire le relazioni sindacali e definire le linee di politica contrattuale ⁽²⁹³⁾.

⁽²⁸⁹⁾ Cfr. A.B. COLLIDÀ, *Le associazioni imprenditoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali: manuale per l'analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, 1982, 154; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 270.

⁽²⁹⁰⁾ Sul punto, v. G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 247; G.P. CELLA, T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., 206. Prendendo a paradigma Confindustria, A.B. COLLIDÀ, *Le associazioni imprenditoriali*, op. cit., 154-155, evidenzia poi come, solitamente, la contrattazione collettiva aziendale portata avanti autonomamente dal *management* aziendale sia fortemente osteggiata dai funzionari dell'associazione datoriale per due ragioni: da una parte perché quest'ultimi si reputano tenutari di un sapere e di competenze, di cui il *management* non è in possesso e dall'altra perché temono una sempre maggior marginalizzazione della loro attività.

⁽²⁹¹⁾ Cfr. V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, cit., 348.

⁽²⁹²⁾ Cfr. L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, op. cit., 270-272.

⁽²⁹³⁾ Sul punto, v. A. MARTINELLI, L. LANZALACO, *La rappresentanza imprenditoriale*, in G. URBANI (a cura di), *Gli attori. I sindacati, le associazioni datoriali, lo Stato*, Giappichelli, 1992, 340; A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, cit., 350-351.

2.4. Segue: una prospettiva futura

Di recente, è però emerso come l'associazionismo datoriale potrebbe avere un ruolo di primo piano anche nell'ambito della sola contrattazione decentrata a livello aziendale, ben potendo svolgere un ruolo di *governance* del sistema contrattuale⁽²⁹⁴⁾.

Ci sono infatti tre *input* che agevolerebbero questo ruolo da protagonista dell'associazionismo datoriale: la collaborazione con le altre parti sociali, una maggior aggregazione delle parti sociali attraverso un potenziamento del *networking* e soprattutto una maggior valorizzazione dei servizi offerti⁽²⁹⁵⁾.

Tutti questi fattori andrebbero nella direzione di quell'orientamento dottrinale che sostiene l'affermarsi di una nuova funzione (trasversale), volta ad integrare le funzioni classiche dell'associazione datoriale (rappresentanza di interessi, erogazione di servizi e promozione di politiche economiche), consistente nel "governo" di buchi strutturali tra le imprese, gli enti, istituzioni e altre organizzazioni⁽²⁹⁶⁾.

3. L'associazione datoriale territoriale può svolgere un ruolo importante nella contrattazione collettiva nazionale?

3.1. La contrattazione nazionale

La contrattazione collettiva nazionale, al pari di quella territoriale, rientra nell'ambito della contrattazione *multi-employer*, e come tale implica il perseguimento degli interessi datoriali attraverso un'azione collettiva promossa dall'associazione datoriale⁽²⁹⁷⁾. Sullo stato dell'arte in materia di azione collettiva dei datori di lavoro, si rinvia al par. 1.1., Cap. 1, Parte I, nonché al par. 1.1., Cap. 1, Parte II.

⁽²⁹⁴⁾ Sul punto, v. M. PAGANO, *Contrattazione aziendale e associazioni di categoria in Italia ed in Germania: un confronto pensando al futuro*, intervento al convegno nazionale AISRI, "Rappresentanza e rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali", Università degli studi di Verona, 2-3 dicembre 2011.

⁽²⁹⁵⁾ Con riferimento poi a quest'ultimo aspetto, grazie ai molteplici servizi offerti (consulenza giuridica; attività informativa; attività di rappresentanza nei vari organismi decisionali; ruolo attivo nella contrattazione collettiva; attività amministrativa, come ad esempio rappresentanza nelle commissioni INPS o INAIL; ruolo conciliativo fra le parti in caso di vertenze), un'associazione datoriale avrebbe già le premesse per assumere questo ruolo di *governance* del sistema contrattuale (cfr. M. PAGANO, *Contrattazione aziendale e associazioni di categoria in Italia ed in Germania: un confronto pensando al futuro*, *op. cit.*).

⁽²⁹⁶⁾ Sul punto, si rinvia a par. 1.5., Cap. 1, Parte II.

⁽²⁹⁷⁾ Sul punto, v. K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*, *op. cit.*, 2.

3.1.1. L'associazione datoriale territoriale nella contrattazione nazionale

3.1.1.1. Il ruolo di agente negoziale

La contrattazione collettiva nazionale è un ambito negoziale in cui operano le associazioni datoriali di categoria (c.d. associazioni verticali o federazioni di categoria), rappresentanti aziende operanti in un medesimo settore merceologico (es. metalmeccanico, chimico, alimentare), e quindi in quest'area le associazioni di categoria sono chiamate a trattare con il sindacato circa varie questioni attinenti le relazioni di lavoro e le relazioni industriali, svolgendo così il ruolo di agente negoziale ⁽²⁹⁸⁾.

Nonostante la netta prevalenza delle associazioni datoriali collocate in posizione apicale, non è da escludere un coinvolgimento di alcune associazioni territoriali. Prendendo a paradigma il sistema confindustriale, si può constatare come spesso le associazioni provinciali facciano parte delle delegazioni trattanti ⁽²⁹⁹⁾.

In particolare, a volte le stesse sono talmente forti, stante il numero dei loro soci e l'ammontare dei loro contributi e voti, che possono anche influenzare in maniera decisiva la contrattazione di settore ⁽³⁰⁰⁾.

3.1.1.2. La consulenza specialistica

Oltre alla predetta funzione, le associazioni datoriali territoriali, membri della delegazione trattante, avendo anche il contatto diretto con le aziende del territorio di appartenenza ⁽³⁰¹⁾, possono offrire alle proprie associate servizi specialistici e di qualità in materia di lavoro utili alla corretta applicazione e gestione dei contratti nazionali ⁽³⁰²⁾.

⁽²⁹⁸⁾ Sul punto, v. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 154; L. LANZALACO, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, cit., 123.

⁽²⁹⁹⁾ Cfr. L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, cit., 173.

⁽³⁰⁰⁾ In tal senso, si vedano A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori*, cit., 350-351, che citano, quali esempi di associazioni territoriali maggiormente incisive nel sistema confindustriale, l'Assolombarda (associazione territoriale operante nel milanese e di recente nel lodigiano e nella Brianza) e l'Unione Industriale Torino (associazione datoriale territoriale operante nel torinese).

⁽³⁰¹⁾ Cfr. A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori*, cit., 351.

⁽³⁰²⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 112; A. MARTINELLI, T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori*, cit., 351.

Parte quarta

BILATERALITÀ E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Sommario: 1. La bilateralità. 1.1. Definizione della fattispecie. – 1.2. Fonti e ambito di intervento della bilateralità. – 1.3. La bilateralità a livello territoriale. – 2. Le politiche attive del lavoro. – 2.1 L'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. – 2.1.1. L'azione individuale dell'associazione datoriale. – 2.1.2. L'azione partecipativa attraverso la bilateralità.

1. La bilateralità

1.1. Definizione della fattispecie

La bilateralità può essere definita come quel fenomeno in base al quale viene superata la dimensione conflittuale e negoziale, che viene ad instaurarsi tra organizzazioni sindacali e datoriali, mediante l'affermazione della cultura della partecipazione e della gestione ⁽³⁰³⁾.

A livello terminologico si tende a privilegiare l'espressione "bilateralismo" rispetto a quello di "bilateralità" o di "enti bilaterali", ritendendola comprensiva delle regole, specie di matrice contrattuale, da cui traggono origine e che disciplinano gli enti bilaterali nonché gli altri soggetti a conduzione congiunta ⁽³⁰⁴⁾.

Le forme di manifestazione della bilateralità sono molteplici e variegate. Si possono infatti ravvisare forme di bilateralità a livello nazionale ma anche territoriale o aziendale ⁽³⁰⁵⁾. Contemporaneamente la diversificazione delle forme di bilateralità è ulteriormente acuita anche dal fatto che, nella contrattazione e nella legislazione nazionale, compaiono termini diversi, quali ente bilaterale oppure organismo paritetico, ma che sono sempre espressione del medesimo fenomeno ⁽³⁰⁶⁾.

⁽³⁰³⁾ Cfr. M. NAPOLI, *Gli enti bilaterali nella prospettiva di riforma del mercato del lavoro*, in *Jus*, 2003, 237.

⁽³⁰⁴⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, in www.centrostudi.cisl.it, 2014; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *DRI*, 2006, n. 4, 1020; P.A. VARESI, *Azione sindacale e tutela nel mercato del lavoro: il bilateralismo alla prova*, in *DRI*, 2004, n. 2, 232.

⁽³⁰⁵⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit.; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, cit., 1022.

⁽³⁰⁶⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit.; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, cit., 1022.

Nonostante questa eterogeneità, tutte queste esperienze sono accomunate dall'esecuzione di attività dirette a soddisfare interessi esplicitamente condivisi, da parte di soggetti portatori di interessi solitamente confliggenti ⁽³⁰⁷⁾.

1.2. Fonti e ambiti di applicazione della bilateralità

I vari fenomeni di bilateralità del sistema di relazioni industriali italiano traggono origine dalla contrattazione o dalla legge ⁽³⁰⁸⁾.

Storicamente, la bilateralità ha sempre interessato settori ad elevata frantumazione produttiva e mobilità di addetti, come ad esempio l'edilizia, dove sono nate le Casse edili a livello provinciale, l'artigianato, con le Casse Mutue artigiane per l'integrazione di malattia e infortunio, oppure l'agricoltura con le Casse *extra legem*.

Recentemente ha riguardato anche gli altri settori produttivi italiani (industria e commercio), andando ad occuparsi di varie tematiche del mondo del lavoro. Tra le aree di intervento più significative, occorre segnalare quella relativa al trattamento economico per ferie, gratifica natalizia e anzianità, al sostegno del reddito in caso di sospensione dell'attività produttiva, alla formazione professionale continua, alla sanità integrativa e alla previdenza complementare ⁽³⁰⁹⁾.

Il ruolo della bilateralità, è poi stato fortemente valorizzato a livello normativo, soprattutto dall'art. 2, co. 1, lett. h) del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 che qualifica gli enti bilaterali quali sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro attraverso «la promozione di una occupazione regolare e di qualità; l'intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; la programmazione di attività formative e la determinazione di modalità di attuazione della formazione professionale in azienda; la promozione di buone pratiche contro la discriminazione e per la inclusione dei soggetti più svantaggiati; la gestione mutualistica di fondi per la formazione e l'integrazione del reddito; la certificazione dei contratti di lavoro e di regolarità o congruità contributiva; lo sviluppo di azioni inerenti la salute e la sicurezza

⁽³⁰⁷⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit.; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, cit., 1022.

⁽³⁰⁸⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit.; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, cit., 1025.

⁽³⁰⁹⁾ Cfr. v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit.; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, cit., pag. 1025; P.A. VARESI, *Azione sindacale e tutela nel mercato del lavoro: il bilateralismo alla prova*, op. cit., 232.

sul lavoro; ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento.»⁽³¹⁰⁾.

1.3. La bilateralità a livello territoriale

Non mancano infine casi in cui la bilateralità rivesta un ruolo rilevante a livello territoriale.

Oltre alle Casse edili precedentemente citate (v. *supra* par. 1.2., Cap. 1, Parte IV), un'altra esemplificazione di esperienza di bilateralità a livello territoriale è rappresentata all'organismo paritetico provinciale, istituzionalizzato dall'art. 2, co. 1, lett. ee), Decreto Legislativo 9 settembre 2008, n. 81, deputato ad occuparsi dei temi della salute e della sicurezza sul lavoro⁽³¹¹⁾.

In modo particolare l'organismo paritetico assegna i nominativi degli RLST designati alle imprese richiedenti e assume funzioni di orientamento e promozione di iniziative formative nei confronti dei rappresentanti aziendali, dei lavoratori, e dei datori di lavoro; inoltre funge da prima istanza obbligatoria di riferimento in merito alle controversie sorte sull'applicazione dei diritti di rappresentanza, informazione e formazione di cui al testo unico sulla sicurezza⁽³¹²⁾.

In base alla classificazione delle funzioni associative sottesa al "sistema d'offerta associativo", le attività svolte dall'organismo paritetico provinciale possono essere fatte rientrare nell'erogazione di servizi sindacali⁽³¹³⁾.

2. Politiche attive del lavoro

2.1. L'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro

Un ultimo ambito giuslavoristico, in cui un'associazione datoriale può agire, è quello delle politiche attive, ovvero sia l'insieme delle misure e degli strumenti finalizzati a favorire l'inserimento lavorativo. In special modo, la stessa può occuparsi di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.

⁽³¹⁰⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit.; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, cit., 1025.

⁽³¹¹⁾ Sul punto, v. M. LAI, *Bilateralità e Lavoro*, cit..

⁽³¹²⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015, 112

⁽³¹³⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 112

Ci sono due modalità con cui un'associazione di rappresentanza può operare in quest'ambito: attraverso una sua azione individuale oppure attraverso una sua azione partecipativa ad un ente bilaterale.

2.1.1. L'azione individuale dell'associazione datoriale

Questa funzione ha carattere istituzionale, in quanto, in base alla normativa vigente, un'associazione datoriale può svolgere l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro attraverso l'accreditamento ottenuto presso la Regione, oltre al fatto che può essere *partner* della Borsa lavoro nazionale Cliclavoro ⁽³¹⁴⁾.

Nell'ambito dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, le attività perpetrate da un'associazione datoriale possono essere molteplici, ben potendo incontrare le imprese per effettuare colloqui preliminari volti a definire il profilo lavorativo da ricercare, mettere a disposizione la propria banca dati "forza lavoro" continuamente aggiornata, effettuare su richiesta la pubblicazione di annunci di offerte di lavoro e il recupero delle candidature ⁽³¹⁵⁾. Inoltre, se l'imprenditore è interessato, l'associazione datoriale può anche provvedere ad effettuare i colloqui conoscitivi di preselezione dei lavoratori oppure, laddove la ricerca non dia esiti soddisfacenti, occuparsi di coinvolgere l'ente di formazione per il completamento formativo dei candidati scelti.

Oltre a servizi diretti alle imprese, le associazioni datoriali pongono in essere altre attività, nell'ambito dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro ⁽³¹⁶⁾. Da una parte, spesso le associazioni datoriali collaborano con il mondo scolastico e universitario, predisponendo accordi volti a favorire l'accoglimento di studenti presso le imprese associate per effettuare tirocini curriculari oppure recandosi presso gli istituti scolastici e universitari al fine di effettuare l'orientamento al lavoro e per creare maggiori contatti e interconnessioni tra le materie di studio e i contenuti formativi richiesti dalle imprese nel momento dell'inserimento al lavoro dei giovani. Inoltre, le associazioni datoriali possono mettere a disposizione un bacino di contatti e relazioni

⁽³¹⁴⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 111-112.

⁽³¹⁵⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 111-112.

⁽³¹⁶⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 111.

ricco di opportunità per quanti desiderino cambiare lavoro o entrare nel mondo del lavoro.

Le attività svolte dall'associazione datoriale nell'ambito dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, vengono solitamente fatte rientrare tra i servizi sindacali ⁽³¹⁷⁾.

2.1.2. L'azione partecipativa attraverso la bilateralità

Oltre a funzioni legate all'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro eseguibili individualmente, l'associazione datoriale può svolgerle pure in cooperazione con le organizzazioni sindacali attraverso pratiche di bilateralità. Sul punto, v. *supra* par. 1.2., Cap. 1, Parte IV.

Rispetto a quanto detto al par. 1.1., Cap. 1, Parte IV, la dottrina non ha specificato come classificare queste attività svolte dall'associazione datoriale nell'ambito della bilateralità. Tuttavia implicitamente sembra che in letteratura queste funzioni siano collocate tra i servizi sindacali, dal momento che in tale ambito vengono poste le funzioni svolte da enti bilaterali, come l'organismo paritetico provinciale, nonché le attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro ⁽³¹⁸⁾.

⁽³¹⁷⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 111-112.

⁽³¹⁸⁾ Cfr. P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., 111-112.

Sezione IV
APPORTO ORIGINALE DELLA RICERCA

Parte Prima
**IL COINVOLGIMENTO DELL'ASSOCIAZIONE DATORIALE IN ALLEANZE
TERRITORIALI E IN ORGANISMI PUBBLICI**

Sommario: 1. Le alleanze territoriali. – 1.1. La partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo a pratiche di concertazione locale. – 1.1.1. La concertazione locale: oggetto e soggetti. – 1.1.2. *Segue:* funzioni e ruoli dell'associazione datoriale. – 1.1.2.1. Premessa terminologica. – 1.1.2.2. La fase concertativa. – 1.1.2.2.1. Il ruolo di consigliere. – 1.1.2.2.2. L'associazione datoriale quale *policy maker*. – 1.1.2.3. La fase applicativa. – 1.1.2.3.1. La veicolazione delle informazioni. – 1.1.2.3.2. L'assistenza tecnico-operativa. – 1.1.2.3.3. L'associazione datoriale quale intermediario tra l'impresa e l'ente pubblico. – 1.1.3. *Segue:* rapporti tra associazione datoriale territoriale e associazione datoriale nazionale. – 1.2. La cooperazione tra associazioni datoriali: la nascita di *Imprese e Territorio* nella provincia di Bergamo. – 1.2.1. La frammentazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano. – 1.2.2. *Imprese e Territorio*. – 1.2.2.1. La struttura. – 1.2.2.2. Le dinamiche inter-associative: una risposta alla frammentazione del sistema associativo imprenditoriale italiano? – 1.2.2.3. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito di *Imprese e Territorio*. – 2. La presenza di Confimi Apindustria Bergamo nella composizione di organismi istituiti presso enti pubblici. – 2.1. La Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro. – 2.1.1. La composizione. – 2.1.2. L'ambito di operatività. – 2.1.3. Le funzioni. – 2.1.4. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo quale rappresentante dei datori di lavoro. – 2.1.5. Quali vantaggi per le imprese associate ad avere Confimi Apindustria Bergamo nella Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro? – 2.2. La Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni. – 2.2.1. Le conseguenze della sua abrogazione. – 2.2.2. Come Confimi Apindustria Bergamo ha risposto all'abolizione della Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni.

1. Le alleanze territoriali

L'espressione *alleanza territoriale* è un termine generico, e completamente atecnico, che ricomprende qualsiasi tipologia di unione, a livello territoriale ⁽³¹⁹⁾, formale oppure informale, di enti pubblici e privati (c.d. pratiche di concertazione locale), oppure anche di soli enti privati portatori di interessi omogenei (c.d. dinamiche inter-associative) che, in un'ottica di forte cooperazione, perseguono degli obiettivi comuni.

⁽³¹⁹⁾ È difficile definire in maniera precisa cosa si debba intendere per territorio, ben potendo considerarsi tale il territorio provinciale, quello regionale oppure anche sotto-porzioni del territorio provinciale oppure addirittura macro-regioni. In ogni caso, ai fini del presente scritto, il territorio preso in considerazione sarà quello della provincia di Bergamo.

Le alleanze territoriali, per quanto possano sembrare assimilabili al fenomeno della contrattazione collettiva, gestionale oppure a carattere normativo, che sarà oggetto di successiva trattazione (v. *infra* Parte II e Parte III), si differenziano da quest'ultima – oltre che per la compagine dei partecipanti – soprattutto per la forte cooperazione sussistente tra i membri dell'alleanza. Al contrario, la contrattazione collettiva si caratterizza sempre per una conflittualità e contrapposizione di interessi (gli interessi del datore da una parte e gli interessi dei lavoratori dall'altra).

1.1. La partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo a pratiche di concertazione locale

1.1.1. La concertazione locale: oggetto e soggetti

Confimi Apindustria Bergamo, essendo una delle associazioni datoriali comparativamente più rappresentative sul territorio orobico, è spesso chiamata a sedere a tavoli concertativi, a volte direttamente altre volte invece indirettamente, per discutere su questioni riguardanti tutto il territorio provinciale o parte di esso, o addirittura singole aziende.

L'oggetto della concertazione locale

Di recente, ad esempio, l'associazione datoriale bergamasca ha partecipato all'Alleanza Locale per la Conciliazione vita e lavoro (*di seguito* Alleanza Locale per la Conciliazione), costituita nel 2014 con la sottoscrizione dell'*Accordo per la realizzazione di un'alleanza locale di conciliazione finalizzata alla realizzazione del progetto "Lavoro e benessere: interventi a sostegno della conciliazione vita e lavoro"*. Questa esperienza concertativa – che si colloca in un più ampio disegno di promozione di *welfare* aziendale che ha interessato la provincia di Bergamo negli ultimi anni ⁽³²⁰⁾ –

⁽³²⁰⁾ Già con l'*Accordo di rete territoriale* dell'8 aprile 2011, promosso da Regione Lombardia in collaborazione con l'ASL di Bergamo, la Provincia di Bergamo, il Comune di Bergamo, la CCIAA di Bergamo e la Consiglieria provinciale di parità di Bergamo, era stato realizzato il progetto "*Promozione progetti di welfare aziendale a sostegno della conciliazione famiglia e lavoro*" con l'attivazione, presso il Settore lavoro della Provincia, dello sportello *Welfare conciliazione vita e lavoro*, dedicato alle imprese che avessero voluto realizzare progetti per favorire la conciliazione tra vita professionale e vita privata dei lavoratori. Successivamente con la stipula dell' *Accordo per la valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione famiglia – lavoro e delle reti di imprese del 2014* (in attuazione della D.g.r. 12 dicembre 2013 - n. X/1081 *Disposizioni in ordine alla valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione*,

ha portato alla progettazione di un primo bando provinciale, scaduto il 31 marzo 2015, aperto a tutte quelle imprese che avessero voluto realizzare misure di *welfare* aziendale ⁽³²¹⁾ e, successivamente, alla indizione di un secondo ⁽³²²⁾, scaduto il 5 febbraio 2016, volto ad utilizzare le risorse residue dalla prima edizione.

Un'altra alleanza territoriale ancora più recente, dove Confimi Apindustria Bergamo è stata coinvolta, è quella formalizzata nel 2016 con la sottoscrizione dell'Accordo territoriale sperimentale per favorire l'attivazione dei contratti di apprendistato ex art. 43, Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 “*Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore*” nella provincia di Bergamo (*di seguito* Accordo Territoriale Sperimentale), finalizzata allo scambio di pareri sull'interpretazione della normativa, alla condivisione di esperienze, all'attuazione di azioni, iniziative e interventi adeguati ed efficaci in termini di sviluppo e rafforzamento del sistema duale ed in modo particolare per l'implementazione dell'apprendistato ex art. 43 Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

Invece, un caso esemplificativo di concertazione indiretta è quello che ha portato alla sottoscrizione del Protocollo d'intesa “*azione di rete territoriale per il lavoro – ambito Alto Sebino*” (*di seguito* Protocollo di intesa) del 2015, volto a creare una rete territoriale tesa ad individuare strategie di sistema utili a promuovere l'occupazione, nell'area dell'Alto Sebino, anche con l'attenzione all'innovazione e all'esigenze dell'occupazione giovanile. In questo caso, infatti, Confimi Apindustria Bergamo è stata coinvolta solo per il tramite di *Imprese e Territorio* ⁽³²³⁾.

dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare), questa rete è stata allargata anche alle principali associazioni datoriali e organizzazioni sindacali del territorio bergamasco.

⁽³²¹⁾ Le azioni di *welfare*, promosse e finanziabili con le risorse messe a disposizione, consistevano in interventi per l'acquisto di servizi per il sostegno alla scolarità e all'assistenza di familiari (es. doposcuola e supporto allo studio; soggiorni estivi e vacanze studio; sostegno per le rette scolastiche; accudimento e cura dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti ecc...), interventi per la realizzazione di piani personalizzati di congedo di maternità e paternità oppure azioni per promuovere la cultura della conciliazione.

⁽³²²⁾ Rispetto al primo bando, in questo sono state aggiunte altre condizioni per poter accedere alle risorse provinciali e allo stesso tempo sono stati introdotti ulteriori interventi finanziabili, come quelli relativi al benessere dei dipendenti (es. servizi di *time saving*, di *check up* medici e prelievi in azienda ecc...) o all'analisi dei fabbisogni organizzativi aziendali o all'analisi dei bisogni dei dipendenti.

⁽³²³⁾ *Imprese e Territorio* è un comitato unitario di una decina di associazioni datoriali, tra cui Confimi Apindustria Bergamo, attive sul territorio di Bergamo. V. *infra* par. 1.2., Cap. 1, Parte I.

Altrettanto interessante, risulta *l'accordo di partenariato per l'attuazione di misure di politica attiva destinate alla riqualificazione e reimpiego dei lavoratori provenienti dalla cartiera Pigna*, sottoscritto il 10 maggio 2017 (*di seguito* accordo Pigna).

I soggetti della concertazione locale

Quando Confimi Apindustria Bergamo è chiamata a partecipare ad esperienze di concertazione, gli interlocutori pubblici principali sono solitamente Regione Lombardia⁽³²⁴⁾, Provincia di Bergamo, Inail, Inps, Asl e, molto raramente, i comuni del territorio orobico. Invece gli interlocutori privati sono soprattutto le associazioni datoriali e sindacali maggiormente rappresentative, e non solo, presenti nella provincia di Bergamo.

Caso emblematico è rappresentato dall'Alleanza Locale per la Conciliazione, dove Confimi Apindustria Bergamo è stata chiamata a dialogare con Provincia di Bergamo e con soggetti privati, quali Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, Ascom Bergamo, Confesercenti Bergamo, Confcooperative Bergamo, *Imprese e Territorio*, CGIL Bergamo, CISL Bergamo e UIL Bergamo.

D'altro canto – avvalorando quanto emerso in letteratura (v. *Literature review* §§ 1.2.4., par. 1.2., Cap. 1, Parte I) – ci sono casi in cui i tavoli concertativi, ai quali Confimi Apindustria Bergamo ha partecipato, hanno comportato il coinvolgimento di una platea di soggetti maggiormente diversificata.

A riguardo si veda la compagine dei sottoscrittori del Protocollo d'intesa, composta da soggetti pubblici, quali Provincia di Bergamo e i comuni afferenti l'ambito dell'Alto Sebino, da soggetti "semi-pubblici", come l'azienda speciale della Camera di Commercio *Bergamo Sviluppo*, nonché da soggetti privati non solo portatori di interessi datoriali (Confindustria Bergamo e *Imprese e Territorio*) o dei lavoratori (CGIL Bergamo, CISL Bergamo, UIL Bergamo) ma anche operanti in determinati ambiti come la formazione o le politiche attive e passive del lavoro (Fondazione Enaip Lombardia e AFP Patronato san Vincenzo).

⁽³²⁴⁾ Molto spesso, trattandosi di questioni che possono interessare tutto il territorio regionale, Confimi Apindustria Bergamo non è chiamata a concertare direttamente con la Regione Lombardia, bensì per il tramite di Confimi Lombardia, un'associazione territoriale che ricomprende al suo interno Confimi Apindustria Bergamo, Confimi Industria Monza e Brianza, Confimi Milano, Apindustria Mantova e Apindustria Cremona.

Ancora più complessa è invece risultata la platea dei soggetti concertatori dell'Accordo Territoriale Sperimentale. Oltre alla Provincia di Bergamo, all'Ufficio scolastico regionale per la Lombardia, alle associazioni datoriali (Ance Bergamo, CNA Bergamo, Confagricoltura Bergamo, Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, Ascom Bergamo, Confesercenti Bergamo, Confcooperative Bergamo, Confindustria Bergamo, Federazione Coldiretti Bergamo, LIA Bergamo) e sindacali (CGIL Bergamo, CISL Bergamo e UIL Bergamo), infatti, hanno aderito allo stesso anche molteplici istituzioni formative e associazioni bergamasche (Ikaros Impresa Sociale, Afp Patronato San Vincenzo, Acof Olga Fiorini – Cooperativa Sociale Onlus, Azienda Bergamasca Formazione, Associazione Centro Studi Teorema, Associazione Istituto Scolastico Sistema, Associazione Cnos/Fap Regione Lombardia, Associazione Scuola Silv, Consorzio Enfapi Treviglio, Engim Lombardia, Ente di Formazione Sacra Famiglia, Fondazione Enaip Lombardia, Fondazione I.S.B., Fondazione Leonardo Education, Fondazione Maddalena Di Canossa, Scuola d'arte Applicata Andrea Fantoni, Scuola Edile Di Bergamo e Scuola Internazionale di Estetica Locatelli Impresa Sociale s.n.c.).

Queste pratiche concertative, indipendentemente dalla varietà delle parti concertatrici e dei temi trattati, sono tutte esemplificative di come si possa realizzare una sinergia tra soggetti pubblici e soggetti privati, tra cui rappresentanze di interessi collettivi, per affrontare congiuntamente le più svariate questioni di interesse generale nell'ambito del lavoro (v. *Literature review* §§ 1.2.1. a §§ 1.2.3., par. 1.2., Cap. 1, Parte I).

Il Capofila

Sebbene tutte le entità coinvolte siano collocate nella medesima posizione e siano tutte chiamate, in base alle proprie peculiarità, ad apportare un valore aggiunto alla discussione, al fine di coordinare questi variegati tavoli concertativi, esiste sempre un soggetto “Capofila” – un *prius inter pares* ⁽³²⁵⁾ – rappresentato solitamente dall'ente pubblico.

In tal senso, risultano esemplificativi l'accordo recettivo dell'Alleanza Locale per la Conciliazione e l'Accordo Territoriale Sperimentale, nei quali si riconosceva tale ruolo

⁽³²⁵⁾ Usando il lessico utilizzato in dottrina, si potrebbe asserire che il soggetto Capofila è quello dotato della *leadership* (v. *Literature review* §§ 1.2.5., par. 1.2., Cap. 1, Parte I).

alla Provincia di Bergamo, affidandole il compito di coordinare i lavori delle due alleanze. Al contempo, però, i due accordi si differenziavano perché nel primo il “Capofila” aveva pure compiti di gestione delle risorse economiche assegnate, dei risultati attesi e raggiunti, delle modalità di utilizzo delle risorse e delle attività di rendicontazione; invece nel secondo, oltre al coordinamento del tavolo, l’ente pubblico era chiamato a monitorare la realizzazione delle attività previste nell’accordo, a redigere e presentare relazioni intermedie e finale delle attività realizzate, nonché a promuovere lo scambio di informazioni e valutazioni in merito agli esiti dell’accordo territoriale sperimentale.

D’altro canto, a volte, il ruolo di “Capofila” viene esercitato da enti strumentali all’ente pubblico, come nel caso dell’accordo Pigna, dove questa funzione è stata esercitata da ABF-Azienda Formazione Bergamasca, azienda speciale della Provincia di Bergamo.

Per quanto il soggetto “Capofila” giochi un ruolo di primaria importanza, stando alla prassi di Confimi Apindustria Bergamo nei tavoli concertativi (v. *infra* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), si conferma quell’orientamento dottrinale, secondo cui anche gli altri soggetti concertatori possono svolgere funzioni essenziali (v. *Literature review* §§ 1.2.5., par. 1.2., Cap. 1, Parte I).

1.1.2. Segue: funzioni e ruoli dell’associazione datoriale

1.1.2.1. Premessa terminologica

Per poter analizzare i ruoli e le funzioni che Confimi Apindustria Bergamo svolge in sede di concertazione locale è necessario capire cosa si debba intendere con tale espressione.

Rispetto alla definizione emersa in dottrina (v. *Literature review* §§ 1.2.1. e §§ 1.2.2., par. 1.2., Cap. 1, Parte I), ai fini del presente scritto, si ritiene opportuno privilegiare una nozione più ampia del predetto termine, in quanto il raggiungimento di un accordo, non esaurisce i compiti che l’associazione datoriale potrebbe svolgere in quest’ambito, dal momento che la stessa potrebbe essere chiamata a compiere funzioni di carattere comunicativo o interpretativo dell’accordo oppure potrebbe essere chiamata

nuovamente a “sedersi al tavolo” per rivederne i termini, alla luce delle esigenze e/o difficoltà pratiche emerse in fase applicativa.

Per questo motivo occorre distinguere la concertazione locale in due fasi.

La prima può essere definita *fase concertativa*, ovvero quel momento temporale in cui le parti discutono circa una determinata questione di interesse generale, per poi cristallizzare quanto concordato in un accordo ed eventualmente in documenti attuativi dello stesso.

A titolo esemplificativo, la fase concertativa dell’Alleanza Locale per la Conciliazione, è giunta alla sottoscrizione dell’*Accordo per la realizzazione di un’alleanza locale di conciliazione finalizzata alla realizzazione del progetto “Lavoro e benessere: interventi a sostegno della conciliazione vita e lavoro”*, per poi concludersi con la progettazione di un primo bando provinciale, scaduto il 31 marzo 2015. Successivamente la fase concertativa è stata riaperta con la progettazione del secondo bando, scaduto il 5 febbraio 2016.

La seconda può invece essere chiamata *fase applicativa*, ovvero quel lasso di tempo in cui quanto concertato deve essere veicolato ai diretti interessati e applicato dagli stessi.

Prendendo sempre a paradigma l’Alleanza Locale per la Conciliazione, la fase applicativa è iniziata con l’apertura del primo bando per poi essere sospesa con la liquidazione delle spese sostenute dalle aziende partecipanti. Successivamente è stata nuovamente aperta con l’indizione del secondo bando e si è chiusa con la liquidazione delle spese sostenute dalle imprese partecipanti allo stesso.

1.1.2.2. La fase concertativa

Con riferimento alla fase concertativa, Confimi Apindustria Bergamo, è solitamente chiamata a rivestire il ruolo di consigliere e quello di *policy maker*.

1.1.2.2.1. Il ruolo di consigliere

Confermando quanto asserito dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 1.2.5., par. 1.2., Cap. 1, Parte I), Confimi Apindustria Bergamo – al pari di qualsiasi parte concertatrice – è chiamata a rendere la discussione maggiormente fruttifera attraverso l’apporto di

consigli e suggerimenti, dotati di un'effettiva utilità pratica, che possano poi essere recepiti nell'accordo definitivo.

Così è stato fatto, nel corso della fase concertativa dell'Alleanza Locale per la Conciliazione – (ri)apertasi a seguito dell'intenzione di indire un nuovo bando volto ad utilizzare tutte le risorse provinciali residue a disposizione – durante la quale l'associazione datoriale orobica aveva proposto di inserire nello stesso una clausola finalizzata ad estendere la partecipazione anche alle imprese già beneficiarie delle risorse del bando precedente ⁽³²⁶⁾.

Gli interessi soddisfatti dal ruolo di consigliere

Con il suo ruolo di consigliere, Confimi Apindustria Bergamo – avvalorando il pensiero di Robert Michels (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – persegue, innanzitutto, un proprio interesse di organizzazione, in quanto mira a farsi conoscere e apprezzare, rafforzando la propria credibilità agli occhi degli altri soggetti pubblici e privati coinvolti al tavolo concertativo.

Utilizzando una terminologia più tecnica, la stessa con la concertazione ambisce alla costituzione o al rafforzamento della propria legittimazione sociale.

La ricerca di legittimazione sociale, tuttavia, non deve essere intesa – a differenza di quanto spesso sembra emergere in letteratura (v. *Literature review* §§ 1.1.4., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – come un interesse organizzativo esclusivamente di natura socio-politica, ben potendo rispondere anche ad esigenze prettamente economiche espresse dalla stessa associazione datoriale.

Il rafforzamento della legittimazione sociale, infatti, da una parte rende l'associazione maggiormente appetibile agli occhi delle imprese, e quindi può essere uno strumento volto ad incrementare la propria base associativa, dall'altra però serve anche a consolidare il rapporto con le aziende già associate, che necessita sempre di essere ravvivato attraverso nuovi stimoli volti a rammentare alle stesse l'importanza (o meglio l'utilità) di essere iscritte ad un'associazione di rappresentanza datoriale.

⁽³²⁶⁾ Questa indicazione, in seguito, è stata avallata dagli altri membri dell'Alleanza per la Conciliazione Locale, e poi riportata nel nuovo bando, seppur con alcune limitazioni.

Oltre a quanto appena riportato – come afferma sempre Robert Michels (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – l’attività svolta da Confimi Apindustria Bergamo risponde anche ad un interesse delle proprie aziende associate.

In primo luogo, l’associazione orobica, grazie al consolidamento della propria legittimazione sociale, apporta delle esternalità positive in capo alle singole imprese iscritte. Infatti solo un’organizzazione imprenditoriale socialmente e politicamente credibile è in grado di rappresentare in maniera maggiormente incisiva gli interessi delle associate e, a parere di chi scrive, è inoltre maggiormente capace di erogare quei servizi (sindacali), che per essere prodotti richiedano necessariamente un suo intervento di mediazione tra l’azienda e le istituzioni pubbliche ⁽³²⁷⁾. In secondo luogo dal momento che i suggerimenti, offerti da Confimi Apindustria Bergamo in corso di concertazione, sono sempre espressione di esigenze o interessi vantati dalle aziende associate, la stessa è chiamata ad essere la rappresentante degli interessi di quest’ultime (v. *Literature review* §§1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) ⁽³²⁸⁾.

Aspetto peculiare degli interessi datoriali è quello di poter manifestarsi anche implicitamente ⁽³²⁹⁾, come è avvenuto durante l’elaborazione del secondo bando, dedicato al *welfare* aziendale, da parte dell’Alleanza Locale per la Conciliazione, dove l’esigenza di estenderne la partecipazione anche a coloro che avevano già beneficiato delle risorse del primo, era stata percepita come tale da Confimi Apindustria Bergamo a seguito di un colloquio con un’azienda associata – operante nel settore della decorazione delle finestre – nel corso del quale la stessa aveva mostrato grandissimo interesse per tematiche di *welfare*, soprattutto legate a favorire la scolarità, avendo una popolazione lavorativa caratterizzata in maggioranza da genitori con figli studenti a carico.

L’esempio appena citato è altrettanto emblematico di come la rappresentanza di interessi possa essere espressione anche della necessità di una singola impresa. Infatti solo l’azienda precedentemente indicata aveva partecipato al primo bando indetto, senza

⁽³²⁷⁾ Sul punto v. *infra* 1.1.2.3.3., § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I.

⁽³²⁸⁾ Questa funzione è bene evidenziata all’art. 2, co. 2, punto 6) dello Statuto di Confimi Apindustria Bergamo, approvato nell’assemblea straordinaria dei soci del 9 luglio 2013, in base al quale l’Associazione «ha la rappresentanza delle Associate nei confronti di qualsiasi Autorità, Amministrazione Pubblica o Ente, nonché delle Organizzazioni sindacali, economiche, sociali, culturali ecc...»

⁽³²⁹⁾ Un’associazione che riesca a percepire, a captare, gli interessi delle proprie associate, anche se non dichiarati apertamente, dimostra una maggior propensione alla rappresentanza di interessi, nonché una maggior attenzione alle proprie associate, rispetto a qualsiasi altra associazione, garantendosi così anche una maggior fidelizzazione delle aziende aderenti.

che ciò abbia impedito a Confimi Apindustria Bergamo di portare al tavolo concertativo le proprie istanze ⁽³³⁰⁾. Del resto, il singolo interesse, se veicolato per il tramite dell'associazione, che è sempre caratterizzata da una natura pluralistica ⁽³³¹⁾, può essere da questa “amplificato”, fino a trasformarsi in quello di tutta la base associativa, rendendolo così meritevole di considerazione in un consesso teso a perseguire interessi generali.

1.1.2.2.2. L'associazione datoriale quale *policy maker*

Oltre alla funzione di *consigliere*, nell'istante in cui quanto promosso da Confimi Apindustria Bergamo in sede di concertazione viene accolto e successivamente formalizzato, la stessa si rende creatrice di politiche pubbliche, che trovano applicazione nei confronti di qualsiasi membro della società civile, a prescindere dalla sua appartenenza all'associazione di rappresentanza promotrice delle stesse.

Questo ruolo – cristallizzato anche nell'art. 2, co. 2, punto 1) dello Statuto di Confimi Apindustria Bergamo, approvato nell'assemblea straordinaria dei soci del 9 luglio 2013, in base al quale l'Associazione «sostiene e promuove politiche economiche, fiscali, industriali, ambientali ecc...» – è quello che la dottrina definisce di *policy maker* (v. *Literature review* §§ 1.2.5., par. 1.2., Cap. 1, Parte I).

Il passaggio da interesse particolare ad interesse pubblico

In questo modo gli interessi privati acquisiscono una dimensione pubblica, come è avvenuto con le indicazioni suggerite da Confimi Apindustria Bergamo all'Alleanza Locale per la Conciliazione, di cui si è detto in precedenza (v. *supra* 1.1.2.2.1. § 1.1.2. §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I). Le stesse infatti sono state recepite nel secondo bando indetto e conseguentemente hanno trovato applicazione nei confronti di qualsiasi impresa, operante nella provincia di Bergamo, e non solo nei confronti di quelle associate.

⁽³³⁰⁾ Ciò risponde molto alla filosofia che Confimi Apindustria Bergamo ha voluto imprimere alla propria struttura e che recentemente ha voluto ricordare nel video istituzionale per il 50° della sua costituzione, inserendo al suo interno lo *slogan* «Per noi ogni impresa è eccezionale».

⁽³³¹⁾ A livello giuridico, infatti, l'associazione è un ente, che per essere costituito, necessita di due o più persone fisiche e/o giuridiche.

La critica all'azione associativa produttrice di incentivi c.d. collettivi

Il fatto che Confimi Apindustria Bergamo con la sua azione produca degli incentivi non selettivi bensì collettivi (v. *Literature review* §§ 1.1.3., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), potrebbe intensificare fenomeni di *free riding*, ragion per cui parte della dottrina ha sempre criticato l'agire collettivo degli imprenditori attraverso la propria associazione di rappresentanza (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I).

Una risposta alla critica

La suddetta critica – per quanto corretta da un punto di vista logico – è in realtà superabile in quanto l'azione posta in essere dall'associazione datoriale in fase di concertazione produce anche dei benefici fruibili in virtù del vincolo associativo.

Innanzitutto, solo l'appartenenza ad una delle associazioni datoriali trattanti permette ad un'azienda di venir a conoscenza di certe politiche locali e quindi di far pervenire le proprie istanze al tavolo concertativo. In assenza dello *status* di associato, un'impresa non avrebbe modo di conoscere in “anteprima” certe decisioni ne tantomeno di far sì che i suoi interessi possano essere presi in considerazione, in quanto non è certo che gli stessi vengano espressi da aziende iscritte ad una delle associazioni concertatrici. Ad esempio, se Confimi Apindustria Bergamo non avesse avuto almeno un'azienda interessata alla possibilità di fruire di ulteriori incentivi in materia di *welfare* aziendale, non avrebbe mai suggerito all'Alleanza Locale per la Conciliazione, di modificare il bando in modo tale da permettere ad un'impresa già beneficiaria di presentare un secondo progetto. L'ulteriore produzione di incentivi selettivi emerge poi nella fase applicativa (v. *infra* § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I).

Inoltre, come detto in precedenza (v. *infra* 1.1.2.2.1., § 1.1.2.2., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), Confimi Apindustria Bergamo partecipando ai tavoli concertativi rafforza la sua conoscibilità e credibilità agli occhi degli altri soggetti socio-economici che operano sul territorio⁽³³²⁾, perseguendo così un proprio interesse di organizzazione.

⁽³³²⁾ Questo avviene in particolare grazie alla pubblicizzazione degli accordi concertati da parte della stampa locale e la veicolazione degli stessi sui *social network* come ad esempio è avvenuto di recente con l'accordo Pigna.

1.1.2.3. La fase applicativa

In questa fase, Confimi Apindustria Bergamo non persegue più né un proprio interesse organizzativo, né tantomeno l'interesse della collettività degli imprenditori associati. In questo preciso istante procedurale, è l'interesse del singolo datore di lavoro a prevalere, dovendo attuare quanto concertato nella propria realtà aziendale.

L'associazione datoriale bergamasca – suffragando una determinata corrente di pensiero (v. *Literature review* par. 1.1. e 1.2., Cap. 1, Parte II) – in questo momento della concertazione locale, svolge diverse funzioni di supporto alle aziende di assoluto rilievo, confutando così quell'altro filone dottrinale che considera l'intervento dell'associazione come una mera eventualità (v. *Literature review* par. 1.1., Cap. 1, Parte II).

In particolare, Confimi Apindustria Bergamo veicola informazioni pubbliche, assiste da un punto di vista tecnico-operativo le aziende e svolge un ruolo da intermediario tra l'impresa e le istituzioni pubbliche.

1.1.2.3.1. La veicolazione delle informazioni

Le modalità di veicolazione delle informazioni

Grazie a canali informativi quali la *newsletter* settimanale ⁽³³³⁾, inviata a ciascun azienda associata, Confimi Apindustria Bergamo garantisce che le stesse siano costantemente aggiornate su tutte le novità in materia di lavoro e relazioni sindacali e industriali.

A volte, poi, le predette informazioni vengono fornite in “anteprima”, con l'invio di messaggi di posta elettronica, solamente a determinati associati con cui vi sia un rapporto costante di collaborazione o che abbiano mostrato un certo interesse per le

⁽³³³⁾ La *newsletter* di Confimi Apindustria Bergamo consiste in un notiziario, naturalmente esclusivo per le associate, con il quale vengono diffuse con cadenza settimanale le notizie più rilevanti per la vita di un'impresa. In particolare, le notizie attengono le seguenti aree: sindacale e relazioni industriali; previdenziale; paghe e contributi; credito e finanza; fiscale e tributario; estero; formazione; ambiente, sicurezza e qualità; energia; convenzioni; informazioni generali. Al fine di offrire un servizio di maggior qualità, è stato di recente introdotto lo strumento della *newsletter speciale*, ovvero un notiziario dedicato esclusivamente alla diffusione di notizie relative ad un determinato settore (es. sindacale, estero ecc...) oppure ad una tematica particolare (es. nell'ambito del sindacale sono state inviate *newsletter* speciali dedicati esclusivamente alle novità introdotte con il *Jobs Act* oppure al rinnovo del CCNL Confimi Impresa Meccanica del 22 luglio 2016).

tematiche oggetto dell'informativa, come è avvenuto a seguito dell'elaborazione dei due bandi sul *welfare* aziendale da parte dell'Alleanza Locale per la Conciliazione, i cui contenuti sono stati comunicati a quell'azienda operante nell'arredamento, citata in precedenza, prima che la notizia fosse pubblicata con la *newsletter*.

Questa modalità di comunicazione, aggiuntiva alla *newsletter* settimanale, risponde a due interessi vantabili da Confimi Apindustria Bergamo. Il primo consta nel favorire una maggior fidelizzazione delle aziende all'associazione ⁽³³⁴⁾. In secondo luogo, la predetta tecnica di comunicazione può essere funzionale a tutelarsi dalle (eventuali) critiche, che spesso possono pervenire dalla base associativa, sull'assenza (o sulla scarsità) di vantaggi o servizi derivanti dall'essere iscritti all'associazione di categoria.

Critica e risposta circa la rilevanza della funzione di veicolazione di informazioni pubbliche

Circa l'utilità di questa attività, si potrebbe obiettare che l'associazione si limiterebbe a veicolare informazioni già, o che diventeranno, di pubblico dominio.

In realtà, per quanto ciò sia vero, il ruolo di canalizzatore delle informazioni – confermando quanto emerso in letteratura (v. *Literature review* par. 1.2., Cap. 1, Parte II) – rappresenta un aspetto cruciale dell'operato di Confimi Apindustria Bergamo, stante la sua base associativa composta da aziende di piccola e media dimensione, prive di una struttura organizzativa complessa ⁽³³⁵⁾.

Infatti, la prassi mette in evidenza come questa tipologia di imprese, non riesca a porre in essere un monitoraggio dei principali organi di informazione (quotidiani, riviste specialistiche oppure siti istituzionali), al fine di rimanere costantemente aggiornati circa tutte le novità, a livello nazionale nonché territoriale, in materia di lavoro e relazioni sindacali e industriali. La ragione è ravvisabile nel fatto che la maggioranza delle aziende associate a Confimi Apindustria Bergamo sono prive di un ufficio del personale, demandando così le funzioni da questo svolte all'amministrazione, oppure pur avendolo lo stesso è composto da una singola persona. Ciò implica che in entrambi i casi, stante la mole di adempimenti obbligatori a cui è soggetto un imprenditore, si è costretti ad occuparsi esclusivamente di attività la cui mancata esecuzione possa

⁽³³⁴⁾ Occorre che le aziende associate si sentano "speciali".

⁽³³⁵⁾ Con struttura organizzativa complessa, ci si riferisce a quelle imprese dotate di un apposito ufficio delle risorse umane, che si occupi esclusivamente della gestione e dell'amministrazione dei dipendenti.

comportare danni gravi al *business* aziendale o l'applicazione di sanzioni amministrative a carico dell'azienda, sacrificando così altre attività considerate "secondarie".

Al contempo le istituzioni pubbliche non hanno la possibilità, oltre che il tempo materiale, di diffondere in maniera capillare tutte le novità del momento, limitandosi così a pubblicarle sul proprio sito istituzionale.

Di fronte a questa impossibilità, o quanto meno difficoltà, di comunicabilità tra la singola azienda e le istituzioni pubbliche – avvalorando la tesi di Maurizio Catino (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II) – Confimi Apindustria Bergamo, grazie alla sua capacità di fare rete, diviene il canale unico, o preferenziale, tramite il quale le informazioni pubbliche possano giungere alle aziende ad essa associate, andando quindi a governare quell'asimmetria informativa che viene a crearsi tra i predetti soggetti.

A riguardo è significativo che sia nell'*Accordo per la realizzazione di un'alleanza locale di conciliazione finalizzata alla realizzazione del progetto "Lavoro e benessere: interventi a sostegno della conciliazione vita e lavoro"*, nonché nell'Accordo Territoriale Sperimentale, questo ruolo delle parti sociali concertatrici è stato istituzionalizzato, dal momento che si chiedeva alle stesse di promuovere – ovvero diffondere – il contenuto di quanto negoziato.

Tuttavia è bene evidenziare che, stando alla prassi, non sempre il canale informativo della *newsletter* o della posta elettronica è pienamente funzionante, tanto che le aziende spesso telefonano direttamente all'associazione per chiedere risposte a quesiti ai quali si è già risposto inviando apposite comunicazioni telematiche. Conseguentemente le comunicazioni associative diventano soprattutto un strumento con il quale tutelarsi da eventuali critiche provenienti dalle imprese.

1.1.2.3.2. L'assistenza tecnico-operativa

Un'ulteriore funzione svolta da Confimi Apindustria Bergamo – non ravvisabile in letteratura (v. *Literature review* §§ 1.2.5., par. 1.2., Cap. 1, Parte I) – è quella di assistere le aziende nell'applicazione e nell'interpretazione di quanto è stato concertato.

Ciò è avvenuto, ad esempio, nell'ambito dell'Alleanza Locale per la Conciliazione, dove l'associazione bergamasca aveva assistito materialmente le aziende nella compilazione della domanda per richiedere i contributi, messi a disposizione dalla

Provincia di Bergamo, per la realizzazione di misure di *welfare* aziendale, fornendo indicazioni interpretative circa la corretta lettura e applicazione del bando e allo stesso tempo verificando la completezza delle domande prima dell'invio all'ente pubblico.

1.1.2.3.3. L'associazione datoriale quale intermediario tra l'impresa e l'ente pubblico

L'assistenza tecnico-operativa alle aziende associate risulta maggiormente incisiva, dal momento che in caso di dubbi, a cui non si riesca a rispondere, Confimi Apindustria Bergamo potrebbe sempre contare sulla collaborazione delle altre parti concertatrici, in special modo delle istituzioni pubbliche.

Grazie alla sua posizione "privilegiata" di componente dell'Alleanza Locale per la Conciliazione, ad esempio, Confimi Apindustria Bergamo ha potuto interfacciarsi con la Provincia di Bergamo per chiedere delucidazioni circa la corretta interpretazione di alcuni passaggi dei bandi. In particolare, la Provincia si era resa molto utile fornendo chiarimenti interpretativi relativi al secondo bando, circa i massimali di spesa finanziabili e le tipologie di azioni di *welfare* aziendale attivabili.

Similmente, sempre "sfruttando" la propria posizione di membro dell'Alleanza Locale per la Conciliazione, su richiesta di un'azienda beneficiaria, l'associazione orobica aveva potuto anche sollecitare la Provincia di Bergamo ad accelerare i tempi di liquidazione dei contributi concessi in materia di *welfare* aziendale.

Questi sono tutti casi pratici che confermano come l'associazione datoriale territoriale, trovandosi in una posizione mediana, riesca a fare da ponte tra soggetti, aventi natura e interessi diversi, a volte incapaci di relazionarsi tra loro.

Utilizzando la terminologia dottrinale, Confimi Apindustria Bergamo, così facendo, governa i buchi strutturali che si vengono a creare in quella rete organizzativa in cui coesistono aziende ed istituzioni pubbliche (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II) ⁽³³⁶⁾.

⁽³³⁶⁾ Non è una casualità che enti, come le associazioni datoriali, vengano definiti in letteratura, ma anche nel linguaggio comune, corpi intermedi.

1.1.3. Segue: rapporti tra associazione datoriale territoriale e associazione datoriale nazionale

L'adesione di Confimi Apindustria Bergamo ad un sistema confederale, esteso su tutto il territorio nazionale, denominato Confimi Industria, implica necessariamente l'instaurarsi di una relazione tra "centro" e "periferia", su varie tematiche di natura datoriale ed imprenditoriale.

Con riferimento alle politiche concertative locali, il rapporto tra Confimi Apindustria Bergamo e Confimi Industria, protende per una interdipendenza gerarchica tipicamente debole (v. *Literature review* §§ 1.2.7., par. 1.2., Cap. 1, Parte I), in quanto la prima solitamente si interfaccia con le istituzioni pubbliche locali in completa autonomia, senza alcun intervento invasivo dell'associazione nazionale, volto ad indicare delle linee guida comuni da rispettare.

Questa modalità di relazione non è casuale ma è frutto di una precisa visione politica, tipicamente sussidiaria, secondo cui ciascuna associazione territoriale aderente a Confimi Industria è libera di agire sul proprio territorio di appartenenza, lasciando alle strutture associative nazionali solamente il compito di rappresentare le istanze provenienti dai territori, dinnanzi alle istituzioni politiche e ai sindacati, a livello nazionale.

Questo concetto è stato di recente bene espresso, e ribadito, nella relazione annuale del Presidente di Confimi Industria, Paolo Agnelli, letta nel corso dell'Assemblea nazionale, tenutasi a Roma, il giorno 5 maggio 2016, dove veniva affermato che «La passione, unitamente alla tenacia che abbiamo avuto in questi anni ci hanno consentito di costruire canali di comunicazione diretti con i rappresentanti delle istituzioni, del Governo e dei media. Oggi Confimi Industria è soggetto interlocutore abituale delle Istituzioni; è presente in tutti i tavoli di interesse delle imprese; è radicata sul territorio; è firmataria di contratti collettivi nazionali di lavoro e interagisce con Governo e Parlamento sulla programmazione economica e sulla Legge di Stabilità. Lo abbiamo fatto con una Confederazione nazionale snella, con una struttura a piramide rovesciata, in un forte rapporto delegato con il territorio che conosce veramente le esigenze delle imprese; con l'impegno volontaristico dei vertici della Confederazione e rinunciando al vecchio modo autoreferenziale di fare associazione. Abbiamo costruito una nuova casa nella quale gli imprenditori potessero ritrovare quell'orgoglio spesso calpestato.».

1.2. La cooperazione tra associazioni datoriali territoriali: la nascita di *Imprese e Territorio* nella provincia di Bergamo

1.2.1. La frammentazione del sistema di rappresentanza imprenditoriale italiano

Similmente a quanto emerge a livello nazionale (v. *Literature review* §§ 1.3.2., par. 1.3., Cap. 1, Parte I), il sistema di rappresentanza imprenditoriale nella Provincia di Bergamo risulta fortemente frammentato essendo composto da una molteplicità di organizzazioni, tra cui figurano ad esempio Ance Bergamo, CNA Bergamo, Confagricoltura Bergamo, Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, Unione Artigiani-Confindustria Bergamo, Ascom Bergamo, Confesercenti Bergamo, Confcooperative Bergamo, Confindustria Bergamo, Federazione Coldiretti Bergamo, LIA Bergamo, Confimi Apindustria Bergamo, CIA, FAI ⁽³³⁷⁾.

Nonostante il numero considerevole di associazioni datoriali sul territorio orobico, occorre sottolineare che negli ultimi anni le differenziazioni settoriali e dimensionali – che hanno sempre “giustificato” la parcellizzazione del sistema associativo italiano (v. *Literature review* §§ 1.3.2., par. 1.3., Cap. 1, Parte I) – sono parzialmente venute meno.

Si prenda a paradigma di ciò Confimi Apindustria Bergamo che, oltre ad essere composta in maggioranza da piccole e medie imprese, ha di recente aperto la sua compagine associativa ad imprese commerciali, artigiane oppure ad aziende di grandi dimensioni, diventando così molto simile ad altre associazioni datoriali quali ad esempio Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, CNA Bergamo, Ascom Bergamo, Confesercenti Bergamo o Confindustria Bergamo, e quindi diventando una loro potenziale *competitor*.

Questa tendenziale omogeneizzazione delle singole basi associative rappresenta una conferma di come la frammentazione del sistema di rappresentanza si fondi essenzialmente su parametri obsoleti, che non hanno più ragione di esistere (v. *Literature review* § 1.3.3.1., §§ 1.3.3., par. 1.3., Cap. 1, Parte I).

⁽³³⁷⁾ Si tratta delle associazioni datoriali più conosciute, e non necessariamente più rappresentative, sul territorio.

1.2.2. *Imprese e Territorio*

Di fronte a questa forte proliferazione di associazioni datoriali (tra di loro abbastanza simili), nella Provincia di Bergamo si è recentemente sperimentato un nuovo modo di fare rappresentanza, prendendo a modello le esperienze di inter-associazionismo costitutesi a livello nazionale (v. *Literature review* § 1.3.3.2., §§ 1.3.3., par. 1.3., Cap. 1, Parte I).

Nel 2007 è infatti nata *Imprese e Territorio*, un comitato unitario che riunisce dieci organizzazioni di categoria (CNA Bergamo, Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, Ascom Bergamo, Confesercenti Bergamo, Confcooperative Bergamo, Federazione Coldiretti Bergamo, LIA Bergamo, Confimi Apindustria Bergamo, CIA, FAI), in rappresentanza di circa 80.000 imprese bergamasche, di piccola e media dimensione, per un totale di circa 310.000 dipendenti.

1.2.2.1. La struttura

Rispetto alle strutture organizzative emerse nella letteratura, *Imprese e Territorio* si colloca in una posizione mediana tra un'*umbrella association* e un coordinamento tra associazioni datoriali (v. *Literature review* §§ 1.3.4., par. 1.3., Cap. 1, Parte I).

Da una parte, infatti, questa coalizione è caratterizzata da una certa stabilità, non essendo nata estemporaneamente per rispondere ad una specifica criticità momentanea riscontrata dalle imprese, ma allo stesso tempo *Imprese e Territorio* non è neppure dotata di una sua autonomia strutturale ed economica⁽³³⁸⁾, rispetto alle organizzazioni imprenditoriali che la compongono, e quindi non costituisce un'entità soggettiva di secondo livello (v. *Literature review* §§ 1.3.4., par. 1.3., Cap. 1, Parte I).

⁽³³⁸⁾ A riguardo è esemplificativo che *Imprese e Territorio* non abbia una propria sede legale e operativa, appoggiandosi invece su quelle delle singole associazioni partecipanti, e che non abbia nemmeno da gestire risorse umane, dal momento che i ruoli istituzionali e operativi, nonché le relative funzioni, all'interno di questo comitato, sono ricoperti dai medesimi presidenti, direttori generali o funzionari delle singole associazioni datoriali aderenti.

1.2.2.2. Le dinamiche inter-associative: una risposta alla frammentazione del sistema associativo imprenditoriale italiano?

La semplificazione del sistema di rappresentanza datoriale bergamasco

Confermando quanto sostenuto da quell'orientamento dottrinale fortemente favorevole ai fenomeni inter-associativi (v. *Literature review* § 1.3.3.2., §§ 1.3.3., par. 1.3., Cap. 1, Parte I), *Imprese e Territorio* sembra riuscire a contrastare la frammentazione del sistema di rappresentanza sul territorio orobico, favorendone una semplificazione. A riguardo è emblematico il tavolo concertativo che ha portato alla sottoscrizione del Protocollo d'intesa “azione di rete territoriale per il lavoro – ambito Alto Sebino” (v. *supra* §§ 1.1.1., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), in quanto grazie alla partecipazione di *Imprese e Territorio* la compagine dei soggetti rappresentativi degli interessi datoriali si è notevolmente ristretta, dal momento che oltre al comitato unitario solamente Confindustria Bergamo ha partecipato al predetto tavolo.

Al contempo, però, la presenza di questo fenomeno inter-associativo – confermando quell'altra corrente di pensiero maggiormente prudente e forse più disillusa (v. *Literature review* § 1.3.3.2., §§ 1.3.3., par. 1.3., Cap. 1, Parte I) – non sempre comporta una semplificazione della rappresentanza, come è avvenuto ad esempio nell'Alleanza Locale per la Conciliazione vita e lavoro (v. *supra* §§ 1.1.1., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), dove oltre ad *Imprese e Territorio* hanno partecipato, in rappresentanza esclusivamente delle proprie aziende associate, anche Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, Ascom Bergamo, Confesercenti Bergamo, Confcooperative Bergamo e Confimi Apindustria Bergamo.

Il rafforzamento della rappresentanza

Per quanto *Imprese e Territorio* non sia sempre in grado di arginare la parcellizzazione del sistema associativo, paradossalmente è però sempre capace di rafforzare la rappresentanza degli interessi delle imprese associate alle organizzazioni aderenti (v. *Literature review* §§ 1.3.5., par. 1.3., Cap. 1, Parte I) dal momento che, ogni qual volta è chiamata ad agire, ciò avviene sempre in rappresentanza degli interessi di circa 80.000 imprese, diventando così di fatto l'“associazione datoriale” più grande e contrattualmente più forte sul territorio.

Questa massificazione degli interessi risulta molto utile soprattutto per quelle associazioni che da sole risultano scarsamente rappresentative nella provincia e anche per quelle maggiormente rappresentative, ma incapaci di sostenere determinati interessi datoriali, stante la loro residualità all'interno della compagine associativa.

Ciò è accaduto ad esempio alla stessa Confimi Apindustria Bergamo quando è stato sottoscritto il Protocollo d'intenti del 2 maggio 2016, tra *Imprese e Territorio* e CGIL, CISL e UIL di Bergamo, con il quale le parti si sono impegnate a trattare su questioni che l'associazione datoriale orobica non aveva mai avuto la possibilità di negoziare personalmente, stante l'interesse minimale mostrato dalle proprie aziende iscritte e quindi la poca utilità pratica a dedicare risorse umane ed economiche all'approfondimento delle predette questioni ⁽³³⁹⁾.

Occorre però evidenziare che, a parere di chi scrive, la rappresentanza di interessi, attraverso *Imprese e Territorio*, non ha gli stessi effetti di quella svolta direttamente dalla singola associazione datoriale (v. *supra* § 1.1.2.2., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), in quanto l'azione collettiva del comitato unitario produce vantaggi concreti per la singola impresa associata, ma priva l'associazione di riferimento della possibilità di legittimarsi da un punto di vista socio-politico (v. *supra* 1.1.2.2.1., § 1.1.2.2., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), dal momento che al singolo tavolo non figura mai un membro per ciascuna associazione aderente ma uno o due persone, che siedono esclusivamente in qualità di rappresentanti del comitato unitario ⁽³⁴⁰⁾.

Si potrebbe provocatoriamente affermare che la singola associazione datoriale, ogni qual volta operi attraverso *Imprese e Territorio*, non solo non riesca più a soddisfare il proprio interesse organizzativo ma nemmeno direttamente gli interessi delle associate, garantiti invece dal comitato unitario.

⁽³³⁹⁾ Le tematiche, oggetto del suindicato protocollo di intenti, erano l'apprendistato e le evoluzioni previste in merito al sistema duale ed al rapporto scuola-lavoro, la riqualificazione e la ricollocazione delle capacità professionali rese disponibili dalla crisi, il sistema di *welfare* territoriale, anche integrativo di situazioni contrattualmente esistenti, ed infine gli strumenti di flessibilità, come ad esempio *voucher*, tirocini extracurricolari o *stage*.

⁽³⁴⁰⁾ Ad esempio, ai tavoli che hanno portato alla sottoscrizione del protocollo di intesa "azione di rete territoriale per il lavoro – ambito Alto Sebino" e del protocollo di intenti, sottoscritto in data 2 maggio 2016, tra *Imprese e Territorio* e CGIL, CISL e UIL di Bergamo, hanno sempre partecipato il Coordinatore del Comitato Unitario e il Responsabile delle Relazioni sindacali, cariche che in quel momento erano ricoperte da Confesercenti e LIA.

1.2.2.3. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito di *Imprese e Territorio*

Nonostante il silenzio della dottrina sull'argomento (v. *Literature review* par. 1.3., Cap. 1, Parte I), la prassi di Confimi Apindustria Bergamo smentisce la predetta asserzione, mettendo in evidenza come l'agire tramite *Imprese e Territorio* produca delle esternalità positive in capo alla singola associazione datoriale aderente e come la presenza della stessa sia imprescindibile per la fornitura di incentivi (selettivi) in capo alle aziende associate.

L'iscrizione a Confimi Apindustria come conditio sine qua non per essere rappresentati da Imprese e Territorio

Innanzitutto, per far sì che gli interessi datoriali di una singola impresa siano effettivamente rappresentati da *Imprese e Territorio* (v. *supra* § 1.2.2.2., §§ 1.2.2., par. 1.2., Cap. 1, Parte I) occorre che la stessa sia iscritta a Confimi Apindustria Bergamo – o a qualsiasi altra associazione aderente al comitato unitario – facendo così acquisire alla singola organizzazione una posizione preminente.

In assenza di questa condizione preliminare – similmente a quanto constatato nell'ambito della concertazione locale (v. *supra* 1.1.2.2.2., § 1.1.2.2., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – sebbene un'impresa possa di certo beneficiare delle esternalità positive prodotte dall'azione collettiva di *Imprese e Territorio*, non avrebbe però la possibilità di indirizzare la predetta azione attraverso una delle associazioni aderenti.

L'aggiornamento normativo

Così pure, grazie alla forte cooperazione tra tutte le associazioni partecipanti al comitato unitario, si creano delle sinergie tali per cui Confimi Apindustria Bergamo riesce ad aggiornarsi su tematiche a lei ignote o poco conosciute, accrescendo così le proprie capacità professionali per poi istruire adeguatamente le proprie associate, così come è avvenuto ad esempio nel corso di una riunione propedeutica alla formalizzazione del Protocollo d'intenti sottoscritto in data 2 maggio 2016, con i sindacati CGIL Bergamo, CISL Bergamo e UIL di Bergamo (v. *supra* § 1.2.2.2., §§ 1.2.2., par. 1.2., Cap. 1, Parte I).

In questo consesso, infatti, era stata invitata un'associata di Confcooperative – operante nel mondo della formazione e della transizione scuola-lavoro – che aveva offerto ai membri di *Imprese e Territorio* una panoramica generale sull'apprendistato e le possibili agevolazioni normative e contributive ad esso connesse, a seguito delle ultime novità introdotte dal *Jobs Act*, offrendo così un utilissimo aggiornamento a Confimi Apindustria Bergamo, stante la sua poca familiarità con questo istituto.

Successivamente Confimi Apindustria Bergamo ha condiviso quanto appreso, attraverso una circolare pubblicata sulla *newsletter* settimanale, in cui sono stati messi in evidenza i costi e i benefici per le aziende che avessero assunto personale con un contratto di apprendistato ⁽³⁴¹⁾.

Il ruolo di intermediario tra associazioni e aziende

Infine – confermando ancora una volta quanto asserito da Maurizio Catino (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II) – il vero ruolo portante di Confimi Apindustria Bergamo è quello di riuscire a creare una rete di rapporti con le altre organizzazioni imprenditoriali aderenti ad *Imprese e Territorio* che, oltre a rafforzare la propria presenza socio-politica nella provincia, le permette di portare dei vantaggi alle proprie associate, come è di recente accaduto ad una propria azienda, operante nel settore della produzione di tessuti indemagliabili, che aveva chiesto delucidazioni circa la possibilità di recedere dal rapporto di lavoro con un dipendente che avesse già maturato i requisiti pensionistici.

Dal momento che il quesito, per quanto apparentemente pacifico, implicava delle conoscenze specialistiche in materia di previdenza sociale, non possedute – se non indirettamente – dai funzionari di Confimi Apindustria Bergamo, l'associazione orobica si era rivolta per un consiglio, stante il rapporto di collaborazione nato soprattutto dall'esperienza di *Imprese e Territorio*, all'Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo, avendo al suo interno un servizio specialistico deputato al disbrigo delle pratiche pensionistiche.

⁽³⁴¹⁾ Circa le modalità di funzionamento della *newsletter*, v. *supra* 1.1.2.3.1, § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I.

2. La presenza di Confimi Apindustria Bergamo nella composizione di organismi istituiti presso enti pubblici

Conformemente a quanto emerso in dottrina (v. *Literature review* Cap. 2, Parte I), Confimi Apindustria Bergamo, oltre che ad alleanze territoriali ⁽³⁴²⁾, partecipa pure ad organismi costituiti *ex lege* in seno ad istituzioni pubbliche, in virtù del fatto che è una delle associazioni datoriali maggiormente rappresentative sul territorio ⁽³⁴³⁾.

In particolare, l'associazione datoriale orobica ha dei propri rappresentanti nella Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro (*di seguito* Commissione di conciliazione), nella Sotto-commissione degli ammortizzatori sociali in deroga, nel Consiglio Territoriale per l'Immigrazione e, fino al 31 dicembre 2016 ⁽³⁴⁴⁾, faceva parte anche della Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni (*di seguito* Commissione provinciale CIG).

Di seguito si analizzeranno solamente la Commissione di conciliazione e la Commissione provinciale CIG, in quanto la prima rappresenta l'organismo tripartito più importante a cui Confimi Apindustria Bergamo partecipi ⁽³⁴⁵⁾, e la seconda perché si intende mettere in evidenza l'importanza al tempo rivestita dall'associazione datoriale all'interno della stessa e le modalità con cui Confimi Apindustria Bergamo ha cercato di rispondere alla sua soppressione.

⁽³⁴²⁾ v. *supra* par. 1.1., Cap. 1, Parte I.

⁽³⁴³⁾ Questa funzione è riscontrabile anche all'art. 2, co. 2, punto 12) dello Statuto di Confimi Apindustria Bergamo, approvato nell'assemblea straordinaria dei soci del 9 luglio 2013, in base al quale l'Associazione «designa e nomina i propri rappresentanti all'interno di Enti, Comitati, Consigli, Commissioni e altri Organismi in cui sia richiesta o ritenuta opportuna la rappresentanza dell'Associazione».

⁽³⁴⁴⁾ A decorrere dal 1° gennaio 2016, il Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148 ha abrogato l'art. 8 della L. 20 maggio 1975, n. 164, che istituiva il suindicato organismo pubblico.

⁽³⁴⁵⁾ La Sottocommissione degli ammortizzatori sociali in deroga, infatti, riguarda un'area assai delimitata delle politiche passive del lavoro che, nella prassi, interessa raramente le aziende associate a Confimi Apindustria Bergamo. Lo stesso dicasi per il Consiglio Territoriale per l'Immigrazione che si limita a monitorare la presenza dei cittadini stranieri immigrati nel territorio e a verificare la capacità di quest'ultimo di assorbire i flussi migratori.

2.1. La Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro

2.1.1. La composizione

In ossequio a quanto previsto dall'art. 410, co. 3 e 4, c.p.c., la Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo è costituita, oltre che da due funzionari pubblici in rappresentanza dell'Ispettorato Territoriale del Lavoro, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e altrettanti membri in rappresentanza dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale, che nella provincia di Bergamo sono, sul versante datoriale, Confindustria Bergamo, Confimi Apindustria Bergamo, Ascom Bergamo e Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo ⁽³⁴⁶⁾ e, su quello dei lavoratori, CGIL Bergamo, CISL Bergamo e UIL Bergamo.

Al fine poi di favorire una miglior ripartizione dei carichi di lavoro, la Commissione di conciliazione di Bergamo si articola – essendo permesso dalla legge purché venga rispettata la composizione tripartita che la contraddistingue ⁽³⁴⁷⁾ – in due sotto-commissioni ⁽³⁴⁸⁾.

2.1.2. L'ambito di operatività

La Commissione di conciliazione di Bergamo, al pari di qualsiasi altra sul territorio nazionale, opera esclusivamente negli ambiti prestabiliti dalla legge.

⁽³⁴⁶⁾ Dal momento che il settore dell'artigianato è in netta prevalenza rispetto al settore industriale, Associazione Artigiani-Confartigianato Bergamo si è accordata con Unione Artigiani-Confindustria Bergamo per condividere il proprio ruolo di rappresentante dei datori di lavoro con quest'ultima. Formalmente un'associazione ha designato un membro effettivo e l'altra uno supplente, sostanzialmente sono entrambi effettivi dal momento che ciascuno interviene in un giorno prestabilito della settimana.

⁽³⁴⁷⁾ L'art. 410, co. 4, ul. periodo, c.p.c. stabilisce, infatti, che «per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.»

⁽³⁴⁸⁾ Di seguito, come avviene nella prassi, si utilizzerà il termine “Commissione di conciliazione” per indicare una sotto-commissione.

In via generale, ai sensi dell'art. 410, co. 1, c.p.c. la stessa è chiamata ad essere una delle sedi ⁽³⁴⁹⁾ presso cui esperire i tentativi facoltativi di conciliazione, concernenti qualsiasi aspetto relativo ai rapporti di cui all'art. 409 c.p.c. ⁽³⁵⁰⁾.

Oltre a questa disposizione normativa di carattere generale, ve ne sono altre che riconoscono l'operatività della Commissione di conciliazione in questioni giuslavoristiche più specifiche, come ad esempio l'art. 1, co. 40, Legge 28 giugno 2012, n. 92 che, modificando l'art. 7 della Legge 15 luglio 1966, n. 604, prevede, in caso di licenziamento per giustificato motivo oggettivo di un lavoratore subordinato (purché assunto prima dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 4 marzo 2015, n. 23), un tentativo obbligatorio di conciliazione da svolgersi esclusivamente presso la stessa.

Ulteriori ipotesi di intervento della Commissione di conciliazione sono poi ravvisabili in alcune disposizioni normative introdotte con la riforma del *Jobs Act*. In tal senso l'art. 2103 c.c., come modificato dall'art. 3 del Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81, statuisce che la ratificazione degli accordi individuali di modifica delle mansioni, della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione – purchè sia nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita – debba avvenire dinnanzi ad una delle sedi indicate dalla legge, tra cui anche la Commissione conciliazione. Così pure si veda l'art. 6, co. 1, del Decreto Legislativo 4 marzo 2015, n. 23, che introduce la possibilità per un datore di lavoro di offrire al dipendente licenziato – la cui assunzione sia successiva al 7 marzo 2015 – una somma, completamente detassata ed esente da contribuzione ⁽³⁵¹⁾, purché si stipuli un accordo di rinuncia al licenziamento dinnanzi alla Commissione di conciliazione o ad un'altra delle sedi stabilite dalla legge.

⁽³⁴⁹⁾ Il tentativo di conciliazione può essere infatti esperito anche dinnanzi al giudice (art. 185 c.p.c.), in sede sindacale (art. 412 ter c.p.c.), dinnanzi ad un collegio di conciliazione e arbitrato irrituale (art. 412 quater c.p.c.) oppure presso le commissioni di certificazione (art. 76 Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276).

⁽³⁵⁰⁾ Si tratta di: rapporti di lavoro subordinato privato; rapporti di mezzadria, di colonia parziaria, di compartecipazione agraria, di affitto a coltivatore diretto, nonché rapporti derivanti da altri contratti agrari; rapporti di agenzia, di rappresentanza commerciale ed altri rapporti di collaborazione che si concretino in una prestazione di opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato; rapporti di lavoro dei dipendenti di enti pubblici che svolgono esclusivamente o prevalentemente attività economica e rapporti di lavoro dei dipendenti di enti pubblici ed altri rapporti di lavoro pubblico.

⁽³⁵¹⁾ Questa somma è pari ad una mensilità della retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto per ogni anno di servizio, e comunque deve essere compresa tra a due e diciotto mensilità.

2.1.3. Le funzioni

Sebbene il termine “Commissione di conciliazione” faccia presupporre che la funzione preminente di questo organismo sia favorire un’intesa tra le parti, avallando così quell’orientamento dottrinale favorevole ad un ruolo proattivo della Commissione di conciliazione (v. *Literature review* par. 2.3, Cap. 2, Parte I), in realtà la normativa vigente smentisce tutto ciò, mettendo in evidenza come questa funzione debba essere esperita solo in via sussidiaria ⁽³⁵²⁾.

Ciò è confermato anche dalla prassi della Commissione di conciliazione di Bergamo che di rado è chiamata ad intervenire per favorire un incontro tra le posizioni sostenute dalle parti. Il più delle volte infatti datore di lavoro e lavoratore presenziano dinnanzi a questo organismo tripartito con un accordo già raggiunto semplicemente da verbalizzare nelle forme previste dalla legge.

Quindi – in conformità alla tesi sostenuta da Domenico Borghesi (v. *Literature review* par. 2.3, Cap. 2, Parte I) – la Commissione di conciliazione è chiamata ad una funzione preminente di controllo della genuinità della volontà della parti, soprattutto di quella del lavoratore laddove non assistito ⁽³⁵³⁾, nonché della possibilità di sottoscrivere accordi transattivi o di rinuncia nella materia oggetto del contendere ⁽³⁵⁴⁾.

2.1.4. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo quale rappresentante dei datori di lavoro

La dottrina non ha invece mai affrontato quale ruolo possa giocare il singolo membro, rappresentante dei datori di lavoro, all’interno della Commissione di conciliazione (v. *Literature review* par. 2.3., Cap. 2, Parte I).

La ragione deriva dal fatto che, stando alla lettera delle legge, i componenti della stessa agiscono, o quantomeno dovrebbero agire, all’unisono come un’unica entità,

⁽³⁵²⁾ In tal senso, l’art. 411, co. 2, primo periodo, c.p.c. stabilisce che la Commissione di conciliazione debba formulare una proposta per la bonaria definizione della controversia solo «Se non si raggiunge l’accordo tra le parti».

⁽³⁵³⁾ Il lavoratore è infatti considerato la parte contrattualmente più debole in un rapporto di lavoro.

⁽³⁵⁴⁾ Sebbene non si possa entrare nel merito dell’accordo raggiunto o in via di definizione, la Commissione di conciliazione potrebbe obiettare circa la validità dello stesso quando abbia per oggetto diritti c.d. assolutamente indisponibili (es. diritto al riposo settimanale, alle ferie annuali retribuite o a retribuzioni rispettose dei minimi contrattuali vigenti), che per loro natura non possono neppure essere negoziati dinnanzi ad una delle sedi c.d. protette.

rendendo così impensabile l'attribuzione di compiti particolari ad uno dei suoi componenti.

Le competenze comuni ai membri della Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro

Effettivamente anche la prassi mette in evidenza che tanto il funzionario in rappresentanza dell'Ispettorato Territoriale del Lavoro quanto i membri in rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori siano chiamati a medesime funzioni, che possono consistere nella verifica dell'identità delle parti convocate, nel controllo della genuinità della volontà delle stesse e della correttezza degli accordi raggiunti o, in alternativa, nel favorire un avvicinamento delle posizioni del datore di lavoro e del lavoratore, cercando così di evitare che la vertenza sfoci in un contenzioso giudiziario.

Le competenze specialistiche del rappresentante dei datori di lavoro

D'altro canto la prassi di Confimi Apindustria Bergamo, all'interno della Commissione di conciliazione, mette pure in evidenza come il rappresentante dei datori di lavoro possa esercitare di fatto delle funzioni peculiari e fondamentali, non assolvibili dagli altri membri.

Innanzitutto, i funzionari di Confimi Apindustria Bergamo, in qualità di rappresentanti dei datori di lavoro – essendo dei tecnici – offrono alla Commissione di conciliazione delle competenze specialistiche e approfondite in materia di diritto del lavoro, di diritto civile e di diritto procedurale, che non sempre sono possedute dal rappresentante dei lavoratori e dal funzionario pubblico. Infatti, nella Commissione di conciliazione di Bergamo i rappresentanti dei lavoratori sono quasi tutti sindacalisti in pensione, raramente aggiornati sulle molteplici novità normative, mentre i funzionari pubblici sono due dipendenti dell'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo che, stando alla loro formazione professionale, non sono dotati di competenze specialistiche in materia di lavoro ⁽³⁵⁵⁾.

A conferma dell'importanza svolta dalla preparazione tecnica dei funzionari di Confimi Apindustria Bergamo, è interessante sottolineare come spesso gli stessi siano

⁽³⁵⁵⁾ Uno dei due funzionari ha infatti avuto una formazione da ragioniere e l'altro una formazione da assistente sociale.

interpellati (informalmente) dai funzionari dell’Ispettorato Territoriale del Lavoro, circa la corretta interpretazione di certe disposizioni normative – specialmente quelle recentemente introdotte dalla riforma del *Jobs Act* – che possono interessare l’operato della Commissione di conciliazione.

In secondo luogo, la loro presenza garantisce, o quanto meno cerca di garantire, il rispetto del ruolo di organo *super partes* della Commissione di conciliazione.

Guardando alla prassi si può infatti constatare come spesso il rappresentante dei lavoratori o, raramente, lo stesso funzionario dell’Ispettorato Territoriale del Lavoro a volte tendano a sbilanciarsi maggiormente a favore del lavoratore, ad esempio suggerendo soluzioni alternative rispetto a quella intrapresa dalle parti oppure intervenendo sul testo degli accordi raggiunti chiedendo integrazioni o modifiche, sempre migliorative della posizione del lavoratore.

Ciò avviene solitamente per tre ordini di ragione.

Innanzitutto, questo accade ogni qual volta il lavoratore non sia assistito da un avvocato o un sindacalista, con la conseguenza che viene spontaneo cercare di aiutarlo, spingendosi così oltre ai propri doveri d’ufficio.

In secondo luogo, non è sempre facile delineare il confine tra ciò che la Commissione di conciliazione può fare e ciò che non deve fare. Infatti, sebbene la stessa non possa “ratificare” validamente accordi aventi ad oggetto diritti c.d. indisponibili, a volte può accadere che ci siano diritti che si collocano in una zona grigia tra l’indisponibilità e la disponibilità – come di recente è accaduto circa un demansionamento con sotto-inquadramento del lavoratore di due livelli rispetto a quello di appartenenza oppure circa la rinuncia individuale ad un premio di produzione istituito collettivamente con accordo aziendale – ponendo così la Commissione di conciliazione di fronte ad un bivio.

Infine, con riferimento al rappresentante dei lavoratori, molto spesso questi tende a protendere eccessivamente per la parte debole anche per “deformazione professionale”. Infatti, tutti i rappresentanti dei lavoratori della Commissione di conciliazione di Bergamo sono persone entrate nel sindacato per motivi idealistici, a cui non riescono a

rinunciare soprattutto di fronte a certe transazioni o rinunce che possono risultare eccessivamente peggiorative della posizione dei lavoratori ⁽³⁵⁶⁾.

Di fronte a questi rischi di uno sbilanciamento verso la parte contrattualmente più debole, solitamente il rappresentante dei datori di lavoro interviene, richiamando gli altri membri al loro ruolo istituzionale *super partes*. Tuttavia, quando ciò non sia possibile, a volte, è costretto a far loro comprendere in maniera esplicita, seppur in privato, l'errore, mettendo in evidenza i rischi a cui si espone la Commissione di conciliazione pretendendo per una delle due parti.

2.1.5. Quali vantaggi per le imprese associate ad avere Confimi Apindustria Bergamo nella Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro?

Conformemente a quanto emerso in letteratura (v. *Literature review* par. 2.5., Cap. 2, Parte I), la presenza di Confimi Apindustria Bergamo in seno alla Commissione di conciliazione, nonostante il suo ruolo prettamente istituzionale, comporta anche la produzione di diversi beni associativi, rientranti nella sfera della rappresentanza di interessi quanto in quella dell'erogazione di servizi.

Il rafforzamento della legittimazione sociale dell'associazione datoriale

Innanzitutto, la presenza dell'associazione datoriale orobica all'interno di questo organismo tripartito rafforza la sua credibilità socio-politica sul territorio, e quindi la propria legittimazione sociale (v. *Literature review* par. 2.5., Cap. 2, Parte I).

Tutto ciò garantisce a Confimi Apindustria Bergamo una maggior visibilità sul territorio agli occhi degli altri corpi intermedi, delle istituzioni pubbliche, nonché delle imprese e dei liberi professionisti, avendo così la possibilità di inspessire la propria rete di relazioni e di rapporti di collaborazione, come ad esempio è successo recentemente con un consulente del lavoro che, grazie anche alla presenza di uno dei funzionari

⁽³⁵⁶⁾ Al contrario, i funzionari di Confimi Apindustria Bergamo sono “immuni” dal rischio di parteggiare per le aziende in quanto difficilmente queste necessitano di tutela, essendo sempre rappresentate da collaboratori (es. direttori del personale o avvocati) che sanno come muoversi in questi ambiti. Inoltre, essendo dei tecnici – consapevoli del loro ruolo istituzionale – sono maggiormente in grado di mettere da parte le proprie posizioni ideali.

dell'associazione orobica all'interno della Commissione di conciliazione, ha fatto iscrivere alcune sue aziende clienti a Confimi Apindustria Bergamo.

Questo rafforzamento della legittimazione sociale non è dato solamente dalla presenza fisica di Confimi Apindustria Bergamo all'interno della Commissione di conciliazione, ma anche dalla professionalità espressa dai propri funzionari ⁽³⁵⁷⁾ e dalla loro disponibilità ad essere sempre reperibili in caso di richiesta del Presidente della Commissione di conciliazione, portando così alla instaurazione di un forte e proficuo rapporto di fiducia e collaborazione tra l'associazione orobica e i funzionari dell'Ispettorato Territoriale del Lavoro.

L'erogazione di servizi sindacali alle imprese

Grazie al predetto rapporto Confimi Apindustria Bergamo, non solo è riuscita a legittimarsi da un punto di vista socio-politico, ma ha pure instaurato un canale “preferenziale” tra l'Ispettorato Territoriale del Lavoro e le aziende associate (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II), fornendo così servizi produttivi di beni selettivi (v. *Literature review* par. 2.5. e 2.4., Cap. 2, Parte I).

In particolare, l'associazione orobica “sfrutta” questo canale per risolvere problematiche giuridiche assai delicate, come ad esempio è successo con un'azienda associata metalmeccanica, produttrice di trabattelli e carrelli, che necessitava di un parere circa la possibilità di stipulare, dopo la riforma del *Jobs Act*, delle co.co.co. con soggetti percettori di pensioni e che è riuscita ad ottenere una risposta celere e attendibile, grazie al predetto rapporto di collaborazione, tramite il quale si è potuto veicolare la domanda direttamente al Capo degli ispettori presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo.

In secondo luogo, tutto ciò può anche apportare alle aziende associate benefici di carattere meramente operativo. Ad esempio, spesso accade che le stesse – laddove chiedano l'intervento della Commissione di conciliazione – non ricevano in tempi brevi l'avviso di convocazione da parte di questa e che quindi si rivolgano a Confimi Apindustria Bergamo al fine di verificare lo stato della pratica presso gli uffici oppure eventualmente per chiedere un'accelerazione dei tempi di presa a carico. Altre volte, invece, questo rapporto di collaborazione permette a Confimi Apindustria Bergamo di

⁽³⁵⁷⁾ V. *supra* §§ 2.1.4., par. 2.1., Cap. 2, Parte I.

chiedere – in caso di esigenze impellenti delle associate e comunque senza creare alcun aggravio all’ufficio pubblico – la convocazione per una determinata data oppure entro un certo periodo temporale.

Il canale creato dall’associazione datoriale non è a senso unico

Tuttavia la prassi mette in evidenza che il canale creato da Confimi Apindustria Bergamo non funziona solamente per veicolare istanze e problematiche aziendali all’Ispettorato Territoriale del Lavoro ma opera anche nel senso inverso, confermando quel ruolo associativo di “governo di buchi strutturali e delle asimmetrie informative” emerso in dottrina (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II).

Un caso emblematico di ciò è accaduto quando l’Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo aveva necessità di far conoscere alle aziende presenti nel suo circondario dei nuovi moduli standardizzati a livello nazionale, nonché alcune nuove regole procedurali per la convocazione dinnanzi la Commissione di conciliazione di Bergamo. Per far ciò, l’Ispettorato Territoriale del Lavoro si era rivolta direttamente alle associazioni di categoria – oltre che agli ordini professionali degli avvocati e dei consulenti del lavoro – e Confimi Apindustria Bergamo, in questo frangente, aveva ottemperato alla richiesta pubblicando sulla propria *newsletter* settimanale una circolare informativa in merito ⁽³⁵⁸⁾.

2.2. La Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni

Come accennato in premessa, prima del 1° gennaio 2016, Confimi Apindustria Bergamo faceva parte anche della Commissione provinciale CIG presso la provincia di Bergamo.

Oltre alla predetta associazione datoriale, in conformità a quanto previsto dall’abrogato art. 8 della Legge 20 maggio 1975, n. 164, la Commissione provinciale CIG era pure composta, dal lato datoriale, da Confindustria Bergamo e Confartigianato Bergamo, sul lato dei lavoratori, da CGIL Bergamo, CISL Bergamo e UIL Bergamo, e poi da funzionari pubblici, che per legge dovevano essere il direttore dell’ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione, chiamato a presiederla, un

⁽³⁵⁸⁾ Circa la funzionalità della veicolazione di informazioni pubbliche alle aziende associate, v. *supra* 1.1.2.3.1, § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I.

funzionario dell'Ispettorato Provinciale del Lavoro (divenuto poi Direzione Provinciale del Lavoro, Direzione Territoriale del Lavoro ed infine Ispettorato Territoriale del lavoro) e, dotato di voto consultivo, un funzionario della sede provinciale Inps.

A seguito dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, la Commissione provinciale CIG è stata soppressa e sue le funzioni di istruttoria e valutazione delle richieste di autorizzazione della Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria (*di seguito* CIGO) sono state affidate direttamente ai funzionari dell'Inps.

2.2.1. Le conseguenze della sua abrogazione

A prescindere dal fatto che l'abolizione della Commissione provinciale CIG, insieme ad altre disposizioni normative presenti nei decreti attuativi della riforma del *Jobs Act* ⁽³⁵⁹⁾, denoti un tentativo di affievolire il potere delle parti sociali nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro, è innegabile che la sua scomparsa abbia comportato diverse esternalità negative per le aziende.

Stando alla prassi di Confimi Apindustria Bergamo *ante riforma*, la presenza di un'associazione datoriale nella Commissione provinciale CIG comportava la produzione di diversi incentivi selettivi per le aziende associate (v. *Literature review* par. 2.5. e 2.4., Cap. 2, Parte I), simili a quelli prodotti nell'ambito della Commissione di conciliazione (v. *supra* §§ 2.1.5., par. 2.1., Cap. 2, Parte I). In particolare, Confimi Apindustria Bergamo, in qualità di soggetto conoscitore della realtà aziendale, evitava che la valutazione delle istanze di CIGO da parte dei funzionari pubblici fosse eccessivamente asettica, favorendo invece una considerazione di tutti i fattori generalmente operanti e caratterizzanti un'impresa, che naturalmente diventavano maggiormente dettagliati nel caso in cui la valutazione fosse riguardata la richiesta di un'azienda associata ⁽³⁶⁰⁾. Adesso, invece, con l'abolizione della Commissione

⁽³⁵⁹⁾ A titolo d'esempio, si vedano: l'art. 6, co. 2 e co. 6, del Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81; l'art. 23, co. 1, del Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81 e l'art. 31, co 1, del Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

⁽³⁶⁰⁾ Un caso emblematico di come l'Inps valuti le richieste di CIGO senza considerare tutti i fattori che portano un'azienda a richiedere l'intervento dell'ammortizzatore sociale è rappresentato da una carpenteria metallica associata a Confimi Apindustria Bergamo. Negli ultimi mesi dell'anno 2016, questa azienda, a causa di un calo di commesse, è stata costretta a richiedere l'intervento della CIGO, tuttavia la sua domanda è stata rigettata in quanto l'Inps aveva ravvisato, rispetto al 2015, un aumento del fatturato del 2%. Se l'ente previdenziale avesse avuto il supporto di Confimi Apindustria Bergamo, attraverso la Commissione provinciale CIG, quest'ultima avrebbe evidenziato come questo aumento era dovuto non ad un utile dell'impresa bensì ad un aumento dei costi delle materie prime con un'inevitabile rincaro sui

provinciale CIG, un'impresa, in caso di valutazione negativa dell'Inps sulla propria richiesta di CIGO, può solamente presentare ricorso avverso al provvedimento di diniego, ai sensi dell'art. 17 del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148.

In secondo luogo, la presenza di Confimi Apindustria garantiva alle associate di conoscere in tempi rapidi lo stato della propria pratica di CIGO. È paradigmatico, invece che ora, non essendoci più un "canale diretto" con l'Inps, le aziende vivano in uno stato di incertezza dal momento che l'associazione orobica non è più in grado di offrire questo genere di servizio e dal momento che i tempi di risposta dei funzionari dell'Inps alle domande delle aziende sono biblici.

2.2.2. Come Confimi Apindustria Bergamo ha risposto all'abolizione della Commissione provinciale della Cassa Integrazione Guadagni

Sebbene la riforma sugli ammortizzatori sociali abbia comportato diverse problematiche in capo alle aziende e alle associazioni datoriali, la prassi mette in evidenza come Confimi Apindustria Bergamo abbia cercato di trovare delle soluzioni volte a supplire alla scomparsa del predetto organismo pubblico.

Innanzitutto, l'assenza del filtro della Commissione provinciale CIG e la maggior complessità della disciplina sugli ammortizzatori sociali a seguito del *Jobs Act*, ha portato Confimi Apindustria Bergamo ad offrire un'assistenza tecnico-giuridica non solo in fase di pre-trattativa o di trattativa ma anche in una più operativa come è quella della presentazione della domanda di CIGO, che solitamente era lasciata alle aziende o ai loro consulenti del lavoro. Recentemente, ad esempio, Confimi Apindustria Bergamo ha dovuto assistere diverse aziende, tutte operanti nel settore metalmeccanico, nella predisposizione della relazione tecnica da allegare alla domanda di CIGO, introdotta dal Decreto ministeriale 15 aprile 2016, n. 95442 e volta ad illustrare dettagliatamente le ragioni di richiesta dell'ammortizzatore sociale. Così pure è stata chiamata ad aiutare un'altra impresa, operante nella produzione di attrezzature manuali per l'edilizia e l'agricoltura, a compilare il file in formato CSV predisposto dall'Inps ⁽³⁶¹⁾ in attuazione

prezzi. Alla luce di ciò, l'azienda, con l'assistenza di Confimi Apindustria Bergamo, ha presentato ricorso ai sensi dell'art. 17 del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148.

⁽³⁶¹⁾ Con il messaggio dell'1 giugno 2017, n. 2276 l'Ente previdenziale ha specificato che il file CSV, a seguito del completamento e dell'applicazione generale del nuovo sistema di gestione della CIG con i dati provenienti dal flusso Uniemens, sarà abolito.

dell'art. 12, co. 5, del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148 ⁽³⁶²⁾. In questo file si richiedevano, infatti, molteplici informazioni sui lavoratori occupati nel semestre precedente nell'unità produttiva sottoposta alla CIGO ⁽³⁶³⁾, non sempre di facile comprensione ⁽³⁶⁴⁾.

Contestualmente al fine di supplire all'assenza di comunicabilità tra le aziende e l'Inps, Confimi Apindustria Bergamo ha cercato di creare dei rapporti (seppure informali) con singoli funzionari affinché venisse agevolata la veicolazione di informazioni come, ad esempio, è avvenuto con un dirigente dell'Inps operante nell'area flussi Uniemens, già precedentemente incontrato in altri tavoli.

In particolare, lo stesso era stato contattato a seguito delle numerose richieste di delucidazioni da parte delle aziende associate circa le modalità di pagamento del contributo addizionale di cui all'art. 6 del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, in quanto l'Inps ne richiedeva il pagamento nonostante non fosse stato creato l'apposito "codice contributo" ⁽³⁶⁵⁾. In questo caso il predetto colloquio era stato molto utile in quanto era stato consigliato di aspettare con i pagamenti, dal momento che a breve sarebbe stato comunicato all'utenza il nuovo "codice contributo".

Inoltre, sempre al fine di cercar di supplire a questo vuoto lasciato dalla soppressione della Commissione provinciale CIG, Inps e Confimi Apindustria Bergamo avevano proposto di organizzare tra di loro degli incontri periodici in cui mettere a tema una o più questioni, che dovessero emergere dall'applicazione della normativa da parte delle aziende, al fine di risolvere i problemi pratici riscontrabili dalle stesse. Successivamente – a seguito della nomina di un nuovo direttore del presidio territoriale dell'Ente previdenziale, avvenuta agli inizi del 2017, e delle continue richieste di un incontro da parte delle parti sociali, nonché della delibera 21 marzo 2017, n. 5 emessa

⁽³⁶²⁾ La disposizione normativa stabilisce che non possono essere autorizzate ore di integrazione salariale ordinaria eccedenti il limite di un terzo delle ore ordinarie lavorabili nel biennio mobile, con riferimento a tutti i lavoratori dell'unità produttiva mediamente occupati nel semestre precedente la domanda di concessione dell'integrazione salariale.

⁽³⁶³⁾ In particolare il modulo richiedeva: codice fiscale, codice catastale del comune di domicilio, il CAP e l'indirizzo del domicilio, l'email, il telefono, la mansione, la qualifica, l'interessamento o meno alla CIGO, i mesi di presenza nell'unità produttiva nel semestre precedente, i giorni di ferie da fruire dell'anno precedente, l'eventuale programmazione di una riduzione di orario superiore al 50% nei 12 mesi precedenti e l'orario medio contrattuale effettuato sull'unità produttiva nel mese precedente.

⁽³⁶⁴⁾ Ad esempio, l'azienda citata si era trovata in difficoltà nella compilazione del file in quanto aveva delle persone in aspettativa non retribuita e non era chiaro se le stesse dovessero essere inserite comunque nell'organico.

⁽³⁶⁵⁾ Lo stesso è stato creato circa 14 mesi dopo l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148.

dall'Inps ⁽³⁶⁶⁾ – è stato deciso di organizzare una serie di tavoli tecnici, nei quali coinvolgere le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali del territorio, finalizzati ad affrontare insieme il mutamento della normativa in materia di ammortizzatori sociali, cercando di illustrare in modo chiaro i casi di utilizzo della CIGO e i requisiti formali e sostanziali necessari per poterne fruire.

⁽³⁶⁶⁾ Al punto 5 della predetta delibera, l'Inps ha chiesto ai propri presidi territoriali di «organizzare incontri periodici, preferibilmente a cadenza mensile, con le parti sociali del territorio di riferimento al fine di rappresentare e condividere l'andamento delle istruttorie, le criticità riscontrate, i possibili strumenti di risoluzione, eventualmente confermando eventuali prassi condivise già in essere».

Parte seconda

L'ASSOCIAZIONE DATORIALE QUALE EROGRATRICE DI SERVIZI

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Le vertenze collettive ed individuali. – 3. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nelle vertenze collettive di carattere gestionale. – 3.1. – La valutazione preliminare della vertenza – 3.2. L'avvio formale della vertenza collettiva. – 3.2.1. La comunicazione alla controparte sindacale. – 3.2.2. Il ruolo dell'associazione datoriale. – 3.3. La trattativa o il c.d. esame congiunto. – 3.3.1. L'incontro tra le parti. – 3.3.2. Il ruolo dell'associazione nella trattativa. – 3.4. La conclusione della vertenza: l'accordo o il mancato accordo. – 3.5. *Segue:* gli adempimenti del datore di lavoro. – 3.5.1. Il ruolo dell'associazione datoriale. – 4. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nelle vertenze individuali. – 4.1. L'atipicità delle vertenze individuali. – 4.2. Le funzioni dell'associazione datoriale. – 5. Il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo. 5. Il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo. – 5.1. Le funzioni svolte dal servizio *pay-roll*. – 5.2. Il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo: oltre al mero adempimento. – 6. Le sinergie tra servizi sindacali e servizi di adempimento.

1. Introduzione

In conformità a quanto constatato dalla dottrina (v. *Literature review*, Parte II), una delle attività preponderanti di Confimi Apindustria Bergamo è l'erogazione di servizi di varia natura.

Con specifico riferimento all'ambito giuslavoristico, l'associazione datoriale bergamasca offre servizi sindacali nell'ambito della vertenzialità collettiva e individuale (v. *Literature review* par. 1.7., Cap. 1, Parte II), nonché servizi di adempimento nell'ambito *pay-roll* (v. *Literature review* par. 2.2., Cap. 2, Parte II).

2. Le vertenze collettive ed individuali

Definizione dell'ambito di applicazione dei servizi sindacali nelle vertenze

Con il termine “vertenza”, nel linguaggio sindacale, si intende solitamente qualsiasi controversia di lavoro avente ad oggetto i diritti dei lavoratori.

La controversia, per essere tale, non deve necessariamente portare ad un “contenzioso giudiziale”. Nella prassi di Confimi Apindustria Bergamo sono ravvisabili molteplici casi di vertenze (es. trattative per il rinnovo di premi o integrativi aziendali, trattative di licenziamenti collettivi, contestazioni disciplinari) che si sono concluse, seppure dopo animate discussioni, in via stragiudiziale senza alcun contenzioso portato dinnanzi all'autorità giudiziaria. Di recente solo due vertenze seguite da Confimi

Apindustria Bergamo sono sfociate in un processo: la prima riguardava l'impugnazione di un licenziamento collettivo (oggettivamente inevitabile), intimato da un'impresa alimentare associata a seguito di una procedura di mobilità, e la seconda riguardava l'impugnazione di un licenziamento disciplinare intimato da un'azienda metalmeccanica che si rifiutava di optare per una soluzione conciliativa ritenendo di aver operato correttamente.

Così pure – conformemente alle varie correnti di pensiero emerse in letteratura (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte II) – l'intervento di Confimi Apindustria Bergamo non è giuridicamente necessario ma meramente eventuale. Stante questa facoltatività molto spesso l'associazione orobica viene consultata in un momento successivo all'instaurarsi della vertenza, al fine di rimediare ad errori di valutazione commessi dall'azienda.

A ciò occorre aggiungere che l'ambito della vertenzialità non può essere limitato solamente alla fase di discussione/trattativa con la controparte sindacale e/o i lavoratori. In linea con quanto sembra trasparire in dottrina (v. *Literature review* par. 1.4., Cap. 1, Parte II), nella prassi di Confimi Apindustria Bergamo spesso i funzionari erogano servizi sindacali anche in fasi podromiche alla controversia così come nelle fasi conclusive ed operative della stessa. Addirittura, a volte, i servizi vengono erogati solamente nella fase preliminare o in quella successiva alla vertenza *tout court*. In tal senso, ad esempio, l'associazione orobica viene spesso consultata per capire quali siano le strade da percorrere dinnanzi ad un inadempimento contrattuale da parte di un lavoratore, anche se poi non viene attivato alcun procedimento disciplinare⁽³⁶⁷⁾. Altre volte invece, come ad esempio negli esami congiunti per la discussione di una Cassa Integrazione Guadagni, le imprese si affidano a professionisti esterni (es. consulenti del lavoro) oppure addirittura procedono in autonomia, per poi coinvolgere l'associazione – alla quale spesso già si appoggiano per il servizio *pay roll* – solo per le fasi successive alla controversia.

⁽³⁶⁷⁾ Ciò dipende dal fatto che le realtà imprenditoriali associate sono spesso caratterizzate da un rapporto familiare tra direzione e maestranze che rende strumenti come il procedimento disciplinare umanamente inaccettabili.

Vertenza collettiva e vertenza individuale

A livello classificatorio, rispetto a quanto si può ravvisare in dottrina (v. *Literature review* Cap. 1, Parte II), una vertenza può distinguersi in collettiva – se la stessa riguarda la collettività dei lavoratori operanti in azienda (o anche solamente categorie omogenee di lavoratori) – oppure in vertenza individuale, quando la stessa riguarda un singolo lavoratore.

Esempi di vertenza collettiva possono essere la discussione del rinnovo di un premio di risultato o l'apertura di una procedura di mobilità. Invece, si è in presenza di una vertenza individuale nell'ambito di un licenziamento individuale o di un demansionamento oppure di una contestazione disciplinare.

3. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nelle vertenze collettive di carattere gestionale

Premessa terminologica

L'espressione "vertenza collettiva" si caratterizza per essere molto generica ben potendo ricomprendere qualsiasi tipologia di controversia avente per oggetto i diritti inerenti una pluralità di lavoratori.

In base a questa accezione, è da considerarsi vertenza collettiva tanto la controversia che scaturisce da una trattativa sindacale avente ad oggetto il rinnovo di un contratto integrativo aziendale, quanto quella che scaturisce da una trattativa sindacale avente ad oggetto le condizioni in base alle quali utilizzare un ammortizzatore sociale come la Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria o Straordinaria (*di seguito* CIGO e CIGS).

Tuttavia – alla luce della distinzione che emerge in dottrina (v. *Literature review* par. 2.2., Cap. 2, Parte III) – nel primo caso si rientra nella contrattazione c.d. normativa, volta a disciplinare il rapporto di lavoro, mentre il secondo è un'ipotesi di contrattazione c.d. gestionale, in quanto è volta a gestire il rapporto di lavoro.

Fermo restando che la contrattazione c.d. gestionale riguarda solamente l'ambito aziendale, a parere di scrive, sarebbe riduttivo etichettare come contrattazione c.d. normativa solamente la contrattazione integrativa (o alternativa) aziendale, ben potendo rientrare in questa categoria tanto i contratti integrativi (o alternativi) territoriali quanto

gli stessi contratti collettivi nazionali di lavoro che, al pari dei contratti aziendali sono vertenze – seppur molto complesse – collettive di lavoro.

Oltre alle predette differenziazioni, le due tipologie di vertenze collettive si distinguono per la loro fonte di regolamentazione. La contrattazione normativa si origina infatti dall'autonomia negoziale collettiva, mentre la contrattazione gestionale si caratterizza – come evidenziato dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 2.2.1., par. 2.2., Cap. 2, Parte II) – per una forte regolamentazione da parte della legge⁽³⁶⁸⁾.

In secondo luogo, le ipotesi di vertenza collettiva c.d. gestionale sono tipiche, in quanto traggono origine esclusivamente dalle procedure di CIGO o CIGS, dalle procedure legate all'erogazione dell'assegno ordinario e dell'assegno di solidarietà erogati dal Fondo di integrazione salariale, dalla procedura di mobilità, dalle procedure connesse al trasferimento di azienda o di ramo d'azienda e – per il periodo 2013-2016 – dalle procedure di CIG e mobilità in deroga, disciplinate da accordi quadro regionali.

Inoltre, se nell'ambito delle vertenze collettive di carattere gestionale, la prassi di Confimi Apindustria Bergamo mette in evidenza soprattutto un'attività di erogazione di servizi sindacali (v. *Literature review* Cap. 1, Parte II), nella contrattazione normativa è la funzione di rappresentanza di interessi a prevalere (v. *Literature review* Parte III).

Infine, c'è un dato statistico per cui è opportuna una distinzione. Nella prassi di Confimi Apindustria Bergamo, soprattutto in questo periodo di crisi economica, emerge un numero maggiore di vertenze collettive di carattere gestionale rispetto ad ipotesi di contrattazione normativa (v. **Box 1, 2 e 3**).

Box 1 – dati aggregati contrattazione c.d. gestionale e c.d. normativa

Anno	Contrattazione c.d. gestionale	Contrattazione c.d. normativa
2015	19	2
2016	15	8
2017*	8	6

*Il dato è aggiornato fino al 31 agosto 2017.

⁽³⁶⁸⁾ A titolo d'esempio, le vertenze collettive scaturenti dalla necessità di richiedere l'ammortizzatore sociale della CIGO, ai sensi dell'art. 14 e 15 Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, devono seguire il seguente iter procedurale: comunicazione preventiva alle rappresentanze sindacali aziendali o alla rappresentanza sindacale unitaria, ove esistenti, nonché alle articolazioni territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, delle cause di sospensione o di riduzione dell'orario di lavoro, dell'entità e della durata prevedibile, del numero dei lavoratori interessati dalla CIGO; esame congiunto tra le parti da esaurirsi entro 25 giorni o 10 giorni (a seconda che l'impresa abbia più di 50 dipendenti o fino a 50), dalla data di comunicazione preventiva; richiesta della CIGO all'Inps, mediante invio telematico della domanda.

Box 2 - dati disaggregati contrattazione c.d. gestionale

Anno	CIGO	CIGS	Mobilità	Trasferimenti d'azienda	CIG in deroga ⁽³⁶⁹⁾	CDS ⁽³⁷⁰⁾
2015	7	1	2	2	1	6
2016	11	1	2	-	-	1**
2017*	7	-	-	-	-	1

*Il dato è aggiornato fino al 31 agosto 2017.

** Sebbene nel 2016, era già pienamente in vigore l'odierna normativa sugli ammortizzatori sociali (Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148), che ha trasformato il contratto di solidarietà in una causale della CIGS, si ritiene comunque opportuno non assimilarlo alla stessa, avendo una disciplina parzialmente diversa rispetto ai casi di CIGS per crisi e riorganizzazione aziendale.

Box 3 - dati disaggregati contrattazione c.d. normativa

Anno	Contrattazione aziendale	Contrattazione territoriale	Contrattazione nazionale
2015	2	-	-
2016	5	2**	1
2017*	5	1***	-

*Il dato è aggiornato fino al 31 agosto 2017

** Si tratta di un accordo territoriale per la detassazione delle retribuzioni variabili e di un accordo programmatico per la realizzazione di un contratto integrativo territoriale al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)

*** Si tratta del contratto integrativo territoriale al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) che è ancora in fase di trattativa

Per tutti questi motivi di seguito si analizzeranno solamente le vertenze collettive di natura gestionale (o contrattazione gestionale), rimandando ad un momento successivo la trattazione della contrattazione normativa (v. *infra* Parte III).

Metodologia di trattazione dell'oggetto

Stante la forte procedimentalizzazione delle vertenze collettive gestionali, si analizzeranno le varie funzioni svolte da Confimi Apindustria Bergamo in ogni singola fase del procedimento che, in base alla normativa di legge e alla prassi, sono la valutazione preliminare della vertenza, l'avvio formale della vertenza collettiva, la trattativa o il c.d. esame congiunto e la conclusione delle vertenze.

⁽³⁶⁹⁾ Cassa integrazione Guadagni in deroga.

⁽³⁷⁰⁾ Contratto di solidarietà.

3.1. La valutazione preliminare della vertenza

Questa fase – rispetto alle successive – è esistita nella prassi di Confimi Apindustria Bergamo ma è del tutto inesistente nelle disposizioni legislative.

La funzione di consulenza

In questo frangente temporale, Confimi Apindustria Bergamo – conformemente a quanto constatato dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.4., Cap. 1, Parte II) – offre alle associate servizi di consulenza giuridica. In particolare, illustra alle aziende quali siano tutti i presupposti giuridici e procedurali per poter richiedere un ammortizzatore sociale in costanza di rapporto, per attivare una procedura di mobilità oppure un trasferimento di azienda, integrando il tutto con le interpretazioni dottrinali e giurisprudenziali, ma soprattutto la prassi amministrativa (es. circolari Inps o del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).

La consulenza giuridica però non risulta semplicemente una mera enunciazione di regole. Confimi Apindustria Bergamo – in ossequio a quanto previsto dall'art. 2, co. 2, punto 2) del proprio Statuto, approvato nell'assemblea straordinaria dei soci del 9 luglio 2013 – assiste le associate anche «nell'impostazione e nella risoluzione delle varie questioni connesse alla disciplina nel rapporto di lavoro». Ciò significa che aiuta le aziende anche nell'impostare correttamente, da un punto di vista giuridico, i loro problemi. Così ad esempio è accaduto ad un'azienda – produttrice di billette d'alluminio – che avendo in amministrazione un esubero di un'unità, ma non volendo e non potendo giuridicamente licenziare nessuno ⁽³⁷¹⁾, pensava di richiedere la CIGO solo per due persone. Tuttavia, essendo la richiesta priva di presupposti giuridici, l'associazione orobica aveva suggerito di proporre in via preventiva alle due lavoratrici un *part-time* per salvaguardare entrambi i posti di lavoro.

Inoltre, la funzione consulenziale dell'associazione orobica non si limita a fornire un quadro teorico di norme giuridiche e relative interpretazioni. Confimi Apindustria Bergamo, affrontando spesso questioni identiche, integra la consulenza giuridica di tipo teorico con la prassi, offrendo diverse casistiche su come altre imprese abbiano trattato situazione simili o quali potrebbero essere le conseguenze giuridiche a cui si potrebbe

⁽³⁷¹⁾ Infatti, la persona che avrebbe voluto licenziare, per lo scarso rendimento, era anche quella più protetta dalla legge, essendo madre di un figlio appena nato.

andare incontro se l'azienda decidesse di optare per una determinata strada piuttosto che un'altra.

Un'esemplificazione lampante dell'utilità di questa tipologia di consulenza è rappresentato da un'azienda metalmeccanica, produttrice di cilindri oleodinamici, che aveva richiesto di attivare una procedura di CIGO, avendo avuto un calo di commesse. Tuttavia, Confimi Apindustria Bergamo, prima di ottemperare a questa richiesta, aveva suggerito di verificare il possibile utilizzo di altri strumenti alternativi alla CIGO. In particolare, trattandosi di un'azienda applicante il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) aveva consigliato di valutare la possibilità di tamponare il momento di calo con le ore di permessi annui retribuiti non godute entro l'anno di maturazione e accantonate da almeno 12 mesi ⁽³⁷²⁾.

Ciò era stato fortemente suggerito perché con l'entrata in vigore della nuova normativa sugli ammortizzatori sociali, Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, la concessione della CIGO era subordinata alla concreta dimostrazione della temporaneità dell'evento di crisi, della ripresa dell'attività lavorativa e della non imputabilità dell'evento di crisi temporanea all'organizzazione o programmazione aziendale. Confimi Apindustria Bergamo, inoltre, aveva suggerito questa soluzione in quanto aveva potuto sperimentare – in concreto – la rigidità dell'Inps nel concedere l'ammortizzatore sociale.

Grazie a questo consiglio, l'azienda in questione aveva fatto questa verifica constatando di avere abbastanza ore di permessi maturate negli anni precedenti, tali da permetterle di superare il momentaneo periodo di flesso negativo, senza richiedere l'intervento degli ammortizzatori sociali.

3.2. L'avvio formale della vertenza collettiva

3.2.1. La comunicazione alla controparte sindacale

La vertenza collettiva gestionale viene avviata attraverso una comunicazione da parte del datore di lavoro alla controparte sindacale (RSU/RSA e/o OO.SS.) riportante

⁽³⁷²⁾ Questa possibilità di utilizzare a discrezione dell'imprenditore i permessi annui retribuiti degli anni precedenti a quello di maturazione al fine di evitare o limitare il ricorso agli ammortizzatori sociali è stata introdotta con il rinnovo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) del 22 luglio 2016.

la questione oggetto di un'eventuale discussione sindacale e altri elementi considerati indefettibili dalla legge.

Ad esempio, in caso di CIGO, ai sensi dell'art. 14, co. 1, Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, nella comunicazione, il datore di lavoro deve indicare le cause di sospensione o di riduzione dell'orario di lavoro, l'entità e la durata prevedibile, il numero dei lavoratori interessati. Invece, laddove si debba procedere ad un trasferimento d'azienda, ai sensi dell'art. 47, co. 1, Legge 29 dicembre 1990, n. 428, nella comunicazione, il datore di lavoro deve indicare la data o la data proposta del trasferimento, i motivi del programmato trasferimento d'azienda, le sue conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori e le eventuali misure previste nei confronti di questi ultimi.

Comunicazione implicita ed esplicita

La vertenza, a sua volta, può essere avviata attraverso una comunicazione scritta perché previsto dalla legge – come ad esempio nelle procedure di CIGO o di trasferimento d'azienda – oppure può essere anche avviata informalmente senza che ciò integri una violazione procedurale ⁽³⁷³⁾.

3.2.2. Il ruolo dell'associazione datoriale

L'associazione come nuncius

In questa fase – rispetto a quanto constatato dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.3., 1.4. e 1.5., Cap. 1, Parte II) – Confimi Apindustria Bergamo svolge una particolare funzione che è quella di comunicare l'avvio della vertenza.

Tale funzione in alcuni casi specifici, sebbene sia del tutto eventuale, è istituzionalizzata dalla legge ⁽³⁷⁴⁾ che riconosce al datore di lavoro la possibilità di comunicare l'avvio della procedura intentata tramite l'associazione di rappresentanza a

⁽³⁷³⁾ In tal senso, non è prevista alcuna comunicazione formale laddove le parti, ai sensi dell'art. 21, co. 1, lett. c), Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148 richiedano un intervento di CIGS, mediante la sottoscrizione di un contratto di solidarietà. Così pure non è espressamente previsto il suddetto requisito, laddove il datore di lavoro intenda usufruire di alcune delle prestazioni garantite dal fondo di integrazione salariale di cui all'art. 29 Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148.

⁽³⁷⁴⁾ Precisamente il ruolo di *nuncius* dell'associazione datoriale è "istituzionalizzato" nella procedura di CIGS, nella procedura di trasferimento d'azienda e nella procedura di mobilità.

cui conferisce mandato ⁽³⁷⁵⁾. In altri casi, invece, viene comunque effettuata da Confimi Apindustria Bergamo – come ad esempio nelle procedure di CIGO – sebbene la legge consenta alle aziende di inviare questa comunicazione direttamente alle organizzazioni sindacali.

Per quanto l'eventualità di questa intermediazione confermi quella lettura dell'agire associativo come *second best solutions* (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par.1.1., Cap. 1, Parte II), le associate di Confimi Apindustria Bergamo solitamente preferiscano appoggiarsi alla stessa – nonostante tale passaggio sia anche diseconomico ⁽³⁷⁶⁾ – principalmente per tre ragioni. Innanzitutto – come evidenziato dalla dottrina (v. *Literature review* par.1.2., Cap. 1, Parte II) – delegando Confimi Apindustria Bergamo, che è specializzata e svolge in maniera routinaria questi compiti, la singola azienda confida nell'esclusione di errori che potrebbero inficiare la procedura, come ad esempio inviare la comunicazione della richiesta di esame congiunto della CIGO solo ad un'organizzazione sindacale anziché a tutte quelle comparativamente più rappresentative a livello nazionale (cioè quelle aderenti a CGIL, CISL e UIL), cosa che, in base alla circolare Inps dell'1 agosto 2016, n. 139, implicherebbe l'inammissibilità della domanda inviata all'Inps. In secondo luogo, le imprese preferiscono agire per il tramite di Confimi Apindustria Bergamo per mantenere maggior distacco dalla (poco stimata) controparte sindacale. Infine, questo passaggio intermedio viene spesso fatto perché l'associazione orobica, essendo inserita nel tessuto socio-economico territoriale e quindi essendo in continua relazione con le organizzazioni sindacali locali, è in grado di iniziare a predisporre un terreno favorevole ad una mediazione tra le parti.

L'assistenza tecnica nella redazione della comunicazione

Oltre alla predetta funzione, Confimi Apindustria Bergamo offre un'ulteriore servizio alle proprie associate che la dottrina non sembra contemplare (v. *Literature*

⁽³⁷⁵⁾ Ad esempio, l'art. 24, co. 1, Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148 afferma che, laddove l'impresa intenda richiedere un intervento di CIGS per le causali di riorganizzazione o crisi aziendale, è tenuta a comunicarlo, direttamente o tramite l'associazione imprenditoriale cui aderisce o conferisce mandato, alle rappresentanze sindacali aziendali o alla rappresentanza sindacale unitaria, nonché alle articolazioni territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale.

⁽³⁷⁶⁾ Un'azienda, infatti, risparmierebbe tempo e denaro se decidesse di inviare la comunicazione direttamente alle organizzazioni sindacali, e mettendo solo per conoscenza la propria associazione di rappresentanza.

review par. 1.3., 1.4. e 1.5., Cap. 1, Parte II). L'associazione bergamasca assiste le proprie associate anche nella redazione della comunicazione da inviare alle organizzazioni sindacali, indipendentemente che l'azienda decida di interfacciarsi con le stesse direttamente o tramite l'associazione di rappresentanza. Nella prassi, per quanto ciò possa apparire macchinoso, Confimi Apindustria Bergamo solitamente invia una bozza di comunicazione all'azienda con la quale quest'ultima informa l'associazione di voler attivare gli ammortizzatori sociali o di voler porre in essere un trasferimento di azienda. Una volta firmata, la comunicazione viene nuovamente inviata a Confimi Apindustria Bergamo che la inoltra al sindacato.

Soprattutto dopo le recenti riforme che hanno interessato la disciplina sugli ammortizzatori sociali, il ruolo di assistenza nella redazione della comunicazione di avvio è diventato più significativo. Dal momento che le aziende associate, sono tutte realtà imprenditoriali medio-piccole, difficilmente propense e/o strutturate per aggiornarsi automaticamente sulle novità normative giuslavoristiche, l'associazione orobica tende a sopperire a questa "mancanza", predisponendo dei modelli di comunicazione aggiornati.

3.3. La trattativa o il c.d. esame congiunto

3.3.1. L'incontro tra le parti

Successivamente alla comunicazione con cui l'azienda comunica le proprie intenzioni, si apre la fase trattante che, in termini giuridici, viene definita esame congiunto o fase di consultazione (sindacale e/o amministrativa).

L'eventualità dell'incontro

Sebbene l'incontro sia del tutto eventuale ⁽³⁷⁷⁾, in alcuni casi si richiede il rispetto di alcune procedure che comunque mettano le parti in condizione di organizzare l'incontro. In particolare, l'azienda, anche per il tramite dell'associazione di rappresentanza, deve informare i sindacati della situazione (v. *supra* §§ 3.2.1., par. 3.2., Cap. 3, Parte II), tanto che se la stessa non dovesse pervenire alla controparte si

⁽³⁷⁷⁾ Nella prassi è molto raro che le organizzazioni sindacali, laddove non siano presenti le RSU/RSA, non richiedano un esame congiunto della situazione, anche nel caso in cui in azienda non ci siano iscritti o ce ne siano molto pochi.

potrebbe andare incontro a conseguenze giuridiche gravi quali la condanna per condotta antisindacale, di cui all'art. 28 Legge 20 maggio 1970, n. 300 oppure, in caso di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto, alla mancata concessione degli stessi ⁽³⁷⁸⁾.

Inoltre, la richiesta di esame congiunto da parte delle organizzazioni sindacali deve pervenire entro determinati periodi temporali individuati dalla legge. Ad esempio, ai sensi dell'art. 47, co. 2, Legge 29 dicembre 1990, n. 428, in caso di comunicazione di trasferimento d'azienda, le RSU/RSA o i sindacati di categoria devono presentare richiesta di esame congiunto entro 7 giorni dal ricevimento della suddetta comunicazione; decorso tale lasso di tempo, l'azienda, senza alcun interessamento da parte sindacale, potrà procedere al trasferimento autonomamente ed in via del tutto discrezionale. Tuttavia, in presenza di una richiesta di incontro da parte delle organizzazioni sindacali o delle rappresentanze sindacali aziendali, l'azienda non può sottrarsi, senza incorrere in una condotta antisindacale ⁽³⁷⁹⁾ oppure in altre sanzioni ⁽³⁸⁰⁾.

In altri casi, invece l'esame congiunto, pur rimanendo eventuale, non implica il rispetto di regole procedimentali, come ad esempio in caso di CIGS per causale di contratto di solidarietà (art. 21, co. 1, lett. c), Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148) oppure in caso di assegno di solidarietà (art. 29, Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148).

Le tipologie di incontro

L'esame congiunto può caratterizzarsi per una consultazione sindacale tra le parti, come nel caso di una procedura di CIGO o di trasferimento d'azienda.

⁽³⁷⁸⁾ Si prenda a titolo d'esempio la procedura di CIGO. La mancata richiesta di esame congiunto nei termini stabiliti dalla legge non esclude che la richiesta di CIGO possa essere avanzata all'Inps, d'altro canto come precisato dall'Ente previdenziale, nella circolare dell'1 agosto 2016, n. 139, in questi casi occorre allegare alla richiesta di CIGO la copia della comunicazione inviata ai sindacati, con le conferme di invio, quale prova tangibile del tentativo di incontro.

⁽³⁷⁹⁾ Ad esempio, ai sensi ai sensi dell'art. 47, co. 3, Legge 29 dicembre 1990, n. 428, in caso di trasferimento d'azienda, la violazione dell'obbligo di avviamento dell'esame congiunto costituisce condotta antisindacale.

⁽³⁸⁰⁾ Ad esempio, in base alla circolare Inps 1 agosto 2016, n. 139, laddove ci sia una richiesta di esame congiunto nell'ambito di una procedura di CIGO, per poter successivamente accedere all'ammortizzatore sociale è necessario allegare alla domanda una copia del verbale di consultazione, anche nel caso di un mancato accordo, altrimenti la domanda è inammissibile.

Altre volte invece la consultazione sindacale si svolge dinnanzi ad un organismo terzo ed imparziale. In caso di CIGS per crisi o riorganizzazione aziendale, ad esempio, ai sensi dell'art. 24 , co. 2, Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148, l'impresa o uno dei soggetti di cui all'art. 24, co. 1, Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148 (associazione datoriale, RSU/RSA o associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale) deve trasmettere domanda di esame congiunto della situazione aziendale, ai fini della convocazione delle parti, al competente ufficio individuato dalla regione del territorio di riferimento – che in Lombardia è l'ARIFL – oppure al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, qualora l'intervento riguardi unità produttive ubicate in più regioni.

Infine può esserci un esame congiunto bifasico, prevedendo sia un momento esclusivamente tra le parti che una consultazione da svolgersi dinnanzi ad un organismo terzo e imparziale. Esempio paradigmatico è rappresentato dalla procedura di mobilità che prevede, ai sensi dell'art. 4, Legge 23 luglio 1991, n. 223, una prima fase sindacale da esaurirsi entro 45 giorni dalla data del ricevimento della comunicazione dell'impresa (il termine è ridotto della metà se i lavoratori in esubero sono meno di 10). Una volta conclusa questa fase, laddove non sia stato raggiunto alcun accordo, le parti devono comunicare l'esito negativo della fase sindacale al competente ufficio individuato dalla regione del territorio di riferimento – che nel caso della regione Lombardia è l'ARIFL – oppure al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, qualora l'intervento riguardi unità produttive ubicate in più regioni, e richiedere la convocazione per l'esame congiunto in sede pubblica. A partire dalla data di comunicazione del mancato accordo, ha inizio la fase amministrativa della procedura che ha una durata massima di 30 giorni ⁽³⁸¹⁾.

3.3.2. Il ruolo dell'associazione nella trattativa

Nella fase di discussione, Confimi Apindustria Bergamo solitamente svolge due funzioni: assistenza del datore di lavoro e di mediazione tra le parti.

L'assistenza all'impresa nella trattativa

⁽³⁸¹⁾ Nella prassi dell'ARIFL, spesso accade che l'ente regionale lombardo tenda a convocare le parti verso la fine dei 30 giorni concessi dalla legge per la discussione della controversia, al fine di concedere più tempo alle parti per trovare un accordo tra di loro.

L'assistenza, in questa fase, si distingue abbastanza nettamente da quella prestata dall'associazione orobica nelle fasi precedenti, dove era chiamata ad un ruolo prettamente tecnico, fornendo all'azienda le informazioni tecnico-giuridiche necessarie e contribuendo allo stesso tempo al disbrigo delle formalità richieste dalla legge.

Nel corso della trattazione, invece, la stessa è chiamata principalmente ad un ruolo più politico – che contraddistingue in genere la rappresentanza di interessi (v. *Literature review* §§ 1.1.4., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – ovvero è chiamata a cercare di sostenere la scelta della propria associata⁽³⁸²⁾.

Tuttavia – rispetto alla funzione di rappresentante giuridico coniata dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.3., Cap. 1, Parte II) – la prassi di Confimi Apindustria Bergamo mette in evidenza come spesso l'associazione sia la *longa manus* del datore di lavoro, dal momento che presenza in trattativa al fine di rafforzarne la posizione.

L'associazione datoriale come soggetto mediatore tra le parti

D'altro canto ciascuna parte non sempre è disposta a cedere di fronte alle pretese dell'altra, con il rischio che la vertenza sindacale raggiunga uno stallo. Di fronte a questo rischio Confimi Apindustria Bergamo tende a svolgere un ruolo di mediatore tra le parti o, come sostiene Maurizio Catino (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II), governare i buchi strutturali che vengono a crearsi nei rapporti tra azienda e organizzazioni sindacali.

Ciò è possibile perché l'associazione datoriale orobica, essendo inserita da più di cinquant'anni nel tessuto socio-economico della provincia di Bergamo – quindi in una posizione intermedia che le permette di essere in continuo contatto con imprese, sindacati e altre entità (pubbliche o private) – è il soggetto maggiormente in grado di far incontrare le diverse volontà delle parti. Un esempio emblematico di questo ruolo di mediazione è rappresentato da una recente procedura di mobilità che ha interessato

⁽³⁸²⁾ La funzione di assistenza nelle vertenze di natura gestionale, sebbene non esplicitata nello Statuto di Confimi Apindustria Bergamo, approvato nell'assemblea straordinaria dei soci del 9 luglio 2013, è implicitamente riscontrabile all'art. 2, co. 2, punti 2) e 4), nei quali si dice che l'Associazione «fornisce l'assistenza sindacale alle imprese attraverso la stipula di accordi collettivi di lavoro assistendo gli imprenditori delle categorie rappresentate nell'impostazione e nella risoluzione delle varie questioni connesse alla disciplina nel rapporto di lavoro» e «fornisce assistenza alle Associate nelle controversie di lavoro, attraverso pareri di natura sindacale, tributaria, amministrativa relativamente all'attività dell'impresa».

un'azienda alimentare associata, operante nel settore delle insalate pronte in busta, a sua volta controllata da un'altra azienda alimentare del bresciano. Questa impresa – per quanto fosse dotata di un ufficio del personale strutturato ⁽³⁸³⁾ – ha avuto la necessità di appoggiarsi per la trattativa sindacale alla propria associazione di rappresentanza, Confimi Apindustria Bergamo, in quanto – confermando quanto sostenuto dalla dottrina (v. *Literature review* par.1.2., Cap. 1, Parte II) – essendo inserita in maniera stabile sul territorio aveva più dimestichezza nel dialogare con i sindacati locali (nel caso di specie Flai-CGIL e Fai-CISL). Proprio questa sintonia ha permesso di mediare costantemente con le organizzazioni sindacali, anche al di fuori del tavolo sindacale, al fine di trovare un accordo, anche se poi non è stato di fatto raggiunto a causa di alcune complicazioni di natura sindacale ⁽³⁸⁴⁾.

L'opera di mediazione di Confimi Apindustria Bergamo altre volte invece si esplica nella creazione di un ambiente sereno, maggiormente propizio per trovare una soluzione accomodante per tutti. Il tavolo trattante è infatti costituito da persone, ciascuna dotata di una propria personalità, e quasi sempre le personalità degli individui, costituenti la parte dei lavoratori, non collimano con quelle della parte datoriale. In questi casi, l'appartenenza di Confimi Apindustria Bergamo al territorio bergamasco – e quindi la conoscenza approfondita dei suoi usi e dei suoi costumi – le permette di creare la giusta atmosfera per discutere in modo costruttivo. Guardando alla sua prassi, uno dei modi migliori con cui l'associazione orobica cerca sempre di creare un clima più disteso e collaborativo tra le parti, è quello di non entrare subito nel merito della questione ma di aprire la discussione parlando di argomenti di interesse generale – nella bergamasca spesso sono il tifo calcistico per l'Atalanta, la passione per le escursioni in montagna o per le macchine – che uniscano tanto la parte datoriale quanto quella sindacale.

A volte poi Confimi Apindustria Bergamo cerca di favorire un ambiente sereno, ospitando la stessa presso i suoi locali che rappresentano un terreno relativamente neutro.

Questa funzione di mediazione non risponde solo ad un interesse del datore che così facendo riesce ad ottenere un risultato (più o meno) soddisfacente. Così facendo,

⁽³⁸³⁾ Si trattava dell'ufficio del personale dell'azienda controllante.

⁽³⁸⁴⁾ Purtroppo i due sindacati decisero di non firmare alcun accordo dal momento che non ritenevano di esprimere la volontà della maggioranza dei lavoratori, che invece era iscritta al sindacato dei Cobas (organizzazione che, sebbene invitata, aveva sempre rifiutato di sedersi al tavolo sindacale).

Confimi Apindustria Bergamo soddisfa anche un proprio interesse organizzativo (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I). Infatti, dal momento che la bergamasca è un territorio piccolo dove è facile sedersi a più tavoli sindacali con il medesimo operatore sindacale, Confimi Apindustria Bergamo non può permettersi di incrinare i rapporti con i singoli sindacalisti e loro rispettive organizzazioni, con il rischio di inficiare altre trattative. Proprio per questo motivo, nel caso in cui non si possa discostarsi da una determinata posizione datoriale – in quanto il mandato rilasciato dai vertici aziendali non lo consente – Confimi Apindustria Bergamo cerca sempre di tenere un atteggiamento tale da far capire alla controparte di “avere le mani legate”.

3.4. La conclusione della vertenza: l'accordo o il mancato accordo

Al termine della discussione, le parti possono raggiungere un accordo oppure la discussione può concludersi con un mancato accordo.

La redazione del verbale

Indipendentemente, da come si concluda la trattativa, il risultato della stessa non inficia la produzione degli effetti sottesi alla procedura ⁽³⁸⁵⁾, ma al più, in caso di mancato accordo, potranno prodursi degli ulteriori effetti che si ripercuoteranno sull'azienda e che saranno oggetto di analisi nel successivo paragrafo (v. *infra* §§ 3.5.1., par. 3.5., Cap. 3, Parte II).

Al momento della conclusione della trattativa, l'unico compito esercitato – e che la dottrina sembra dare per scontato (v. *Literature review* par. 1.3., 1.4. e 1.5., Cap. 1, Parte II) – è quello della redazione del verbale di accordo o di mancato accordo.

Solitamente questa funzione viene lasciata a Confimi Apindustria Bergamo, che è dotata della giusta competenza tecnico-giuridica. Altre volte, invece, anche se

⁽³⁸⁵⁾ A titolo d'esempio, in caso di una procedura di mobilità, ai sensi dell'art. 4, co. 9, parte prima, Legge 23 luglio 1991, n. 223 «raggiunto l'accordo sindacale ovvero esaurita la procedura di cui ai commi 6, 7 e 8, l'impresa ha facoltà di licenziare gli impiegati, gli operai e i quadri eccedenti, comunicando per iscritto a ciascuno di essi il recesso, nel rispetto dei termini di preavviso.». Così pure, in caso di trasferimento d'azienda, l'art. 47, co. 2, ultima parte, Legge 29 dicembre 1990, n. 428, lascia intendere che il trasferimento di perfezioni «qualora, decorsi dieci giorni dal suo inizio, non sia stato raggiunto un accordo». Si veda altresì la circolare 1 agosto 2016, n. 139, con la quale l'Inps ha chiarito che in caso di mancato accordo per poter accedere alla CIGO, è necessario allegare, alla richiesta, il verbale di mancato accordo.

raramente, la redazione del verbale viene svolta dall'azienda, lasciando all'associazione orobica il compito di supervisionare l'atto. Ciò si verifica soprattutto in caso di CIGO quando l'azienda richieda più interventi consequenziali dell'ammortizzatore sociale ⁽³⁸⁶⁾, redigendo di fatto degli "accordi fotocopia" dei precedenti.

3.5. Segue: gli adempimenti del datore di lavoro a seguito dell'accordo o del mancato accordo

Una volta sottoscritto il verbale di accordo o di mancato accordo, si apre una fase di carattere prettamente operativo, nel corso della quale il datore di lavoro è chiamato al disbrigo di diversi adempimenti che variano a seconda della procedura gestionale posta in essere.

Ad esempio in caso di CIGO (art. 15 Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148), il datore di lavoro deve presentare una domanda telematica all'Inps, nella quale occorre indicare la causa della sospensione o riduzione dell'orario di lavoro e la presumibile durata, i nominativi dei lavoratori interessati e le ore richieste, allegando il verbale di consultazione sindacale o la comunicazione inviata alle RSU/RSA e/o alle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale (a seconda che ci sia stata o meno una consultazione sindacale). Alla domanda occorre poi allegare una relazione dettagliata che provi la situazione di crisi temporanea in cui si trovi l'azienda, nonché un file *excel* finalizzato a verificare le ore di CIGO fatte da ciascun dipendente nel biennio precedente. Invece, in caso di trasferimento d'azienda, l'unico adempimento previsto è quello della comunicazione, ai sensi dell'art. 4 bis, co. 5, Decreto Legislativo 21 aprile 2000, n. 181, dell'atto al Centro per l'impiego territorialmente competente, entro 5 giorni dal verificarsi dell'evento.

Oltre a questi adempimenti di carattere amministrativo, stabiliti dalla legge, ve ne sono altri riguardanti la gestione dei rapporti di lavoro in presenza di una delle situazioni gestionali precedentemente citate. Si pensi ad un'azienda che stia fruendo di un ammortizzatore in costanza di rapporto, la stessa deve cercare di capire come si relazionino gli istituti contrattuali e di legge – quali permessi, malattia, ferie, recessi,

⁽³⁸⁶⁾ Infatti, l'accordo di CIGO può avere una durata massima di 13 settimane, dopo di che è necessario presentare una nuova richiesta con un nuovo accordo.

straordinari lavorativi – con il fatto che vi sia una riduzione o una sospensione del lavoro.

Così pure in caso di trasferimento d'azienda, soprattutto quando non vi sia stato un accordo sindacale a riguardo, si deve capire come armonizzare l'eventuale cambio di CCNL, nel passaggio dell'azienda (o del ramo) da un'impresa ad un'altra, e quindi come devono essere applicati i singoli istituti contrattuali quali ferie, scatti di anzianità, retribuzioni, come di recente è avvenuto per un'associata di Confimi Apindustria Bergamo che ha trasferito un ramo d'azienda da una società applicante il CCNL Commercio (si trattava di una concessionaria di camion) ad una applicante il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) (si trattava di un'altra concessionaria di camion, ma con annessa un'officina meccanica, che rappresentava l'attività prevalente). La forte diversità degli istituti contrattuali nei due CCNL ha comportato un intenso lavoro da parte dell'associazione di categoria e del consulente del lavoro dell'impresa cedente volto ad armonizzare i trattamenti normativi e retributivi dei lavoratori, non essendo stato raggiunto un accordo con le organizzazioni sindacali.

3.5.1. Il ruolo dell'associazione datoriale

Per quanto questa fase sia più di carattere operativo, e quindi sia soprattutto compito del datore di lavoro, o del proprio consulente del lavoro, occuparsi di questi aspetti pratici, Confimi Apindustria Bergamo – sia attraverso il proprio ufficio sindacale che l'ufficio paghe – offre un valido supporto alle aziende associate.

Consulenza giuridica

Innanzitutto – in linea con quanto previsto dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.4., Cap. 1, Parte II) – Confimi Apindustria Bergamo presta un servizio di consulenza giuridica sugli adempimenti che l'azienda deve porre in essere.

Soprattutto dopo il riordino della disciplina degli ammortizzatori in costanza di rapporto di lavoro, si sono fatti più frequenti i quesiti circa i rapporti tra ammortizzatori sociali e istituti giuslavoristici oppure come ci si debba comportare in caso di malattia incorsa durante un periodo di sospensione del rapporto di lavoro.

Altre volte, invece, certe questioni non vengono sollevate dalle aziende ma è Confimi Apindustria Bergamo che – con maggior occhio critico – le pone, cercando

così di offrire alle stesse un quadro generale e completo del problema, mettendo in evidenza tutte le possibili sfaccettature. Ciò ad esempio è avvenuto con un'azienda metalmeccanica – produttrice di scale, sgabelli e trabattelli professionali, hobbistici e domestici in alluminio, acciaio, legno e vetroresina – che nonostante avesse in corso un contratto di solidarietà, voleva prendere del personale in somministrazione da inserire in produzione, senza che si fosse posta il problema circa la liceità di tale pratica.

Tuttavia, l'associazione orobica non si limita a sollevare dei dubbi. Al contempo, si adopera per cercare una soluzione (ovviamente lecita), tale per cui l'impresa possa soddisfare la propria esigenza aziendale. Sempre nel caso precedentemente citato – stando alla lettera degli artt. 20, co. 1, lett. c), e 32, co. 1, lett. c), Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81 – non era possibile prendere lavoratori in somministrazione in presenza di un contratto di solidarietà. Tuttavia, tenuto conto, della situazione contingente particolare, Confimi Apindustria Bergamo aveva suggerito di procedere alla stipula del contratto di somministrazione specificando le ragioni che avevano portato l'azienda a volere comunque procedere ⁽³⁸⁷⁾, al fine di prevenire qualsiasi contestazione eventualmente sollevabile in caso di controllo ispettivo.

Come si è potuto vedere in precedenza (v. *supra* par. 3.1., Cap. 3, Parte II), la consulenza offerta viene anche integrata con letture ermeneutiche relative alle norme giuridiche e la prassi amministrativa. Così pure viene implementata dalle casistiche dell'associazione orobica. Recentemente ad esempio Confimi Apindustria Bergamo, assistendo un'azienda metalmeccanica – operante nel settore dell'ossidazione anodica – nella procedura di richiesta di CIGO, aveva scoperto che l'Inps richiedeva di integrare la relazione tecnica, volta ad illustrare la situazione di crisi temporanea aziendale, con una tabella che, mese per mese, evidenziasse l'andamento del fatturato nei due anni precedenti la richiesta. Grazie a ciò, l'associazione ha potuto offrire ad altre associate, che si accingevano a presentare la domanda di CIGO, un valido suggerimento per elaborare una relazione tecnica completa secondo gli standard dell'Inps di Bergamo.

La consulenza, inoltre – grazie alle sinergie create tra ufficio sindacale e ufficio paghe (v. *infra* par. 5.2., Cap. 5, Parte II) – riesce a coprire anche le questioni di carattere prettamente pratico e operativo. Di recente ad esempio, un'azienda

⁽³⁸⁷⁾ La solidarietà riguardava solo le figure impiegate e non gli operai, e in quell'istante l'azienda necessitava di nuovi operai stante un aumento delle commesse ed era logicamente impensabile spostare gli impiegati in produzione.

metalmecanica – operante nella produzione di attrezzature manuali per l’edilizia e l’agricoltura, che curava i propri adempimenti da datore di lavoro senza l’ausilio dell’ufficio paghe di Confimi Apindustria Bergamo o di un consulente del lavoro – è stata aiutata a compilare il file in formato CSV predisposto dall’Inps in attuazione dell’art. 12, co. 5, del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148 (v. *supra* §§ 2.2.2., par. 2.2., Cap. 2, Parte I).

La redazione di atti e documenti

Sempre in questa fase, altre volte, Confimi Apindustria Bergamo è chiamata a redigere atti formali. Ad esempio, nelle procedure di mobilità, solitamente l’associazione collabora alla predisposizione delle lettere di licenziamento da consegnare ai lavoratori oppure si occupa della verifica formale degli stessi. Altre volte, invece, fornisce solamente le informazioni basilari per redigere l’atto, per poi occuparsi solamente del controllo finale, come ad esempio nelle relazioni tecniche da inviare all’Inps, unitamente alla domanda di CIGO.

L’assistenza alle aziende nell’interfacciarsi con gli enti pubblici

Un altro aspetto significativo del ruolo giocato da Confimi Apindustria Bergamo, è l’interfacciarsi di quest’ultima con gli enti pubblici come Inps o Ispettorato Territoriale del Lavoro, laddove sorgano “incidenti di percorso” nella procedura posta in essere a favore di un’associata, svolgendo quella funzione di governo dei buchi strutturali evidenziato dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II) ⁽³⁸⁸⁾. Infatti – come stabilito dall’art. 2, co. 2, punto 6) dello Statuto di Confimi Apindustria Bergamo, approvato nell’assemblea straordinaria dei soci del 9 luglio 2013 – l’Associazione «ha la rappresentanza delle Associate nei confronti di qualsiasi Autorità, Amministrazione Pubblica o Ente, nonché delle Organizzazioni sindacali, economiche, sociali, culturali ecc...».

Di recente, ad esempio, Confimi Apindustria Bergamo ha dovuto assistere un’azienda metalmecanica – attiva nella produzione di estrusi per il settore dei profili a disegno per l’industria e di profili per il settore della serramentistica – che in pendenza

⁽³⁸⁸⁾ Per un approfondimento del tema, v. *supra* Cap. 2, Parte I.

di un contratto di solidarietà aveva assunto diverse persone a tempo indeterminato fruendo dell'esonero contributivo introdotto dalla Legge 23 dicembre 2014, n. 190 (c.d. Legge di Stabilità 2015), nonostante il divieto evidenziato dall'Inps con circolare 29 gennaio 2015, n. 17. A seguito della contestazione fattale dall'ente previdenziale, l'associazione è intervenuta mettendo in evidenza la correttezza dell'operato – trattandosi di assunzioni finalizzate all'acquisizione di professionalità diverse rispetto a quelle in possesso dei lavoratori interessati dall'ammortizzatore sociale – riuscendo ad ottenere la revoca della contestazione.

Naturalmente Confimi Apindustria Bergamo assiste le aziende associate solamente laddove la contestazione rimanga nell'ambito del contenzioso stragiudiziale. Al contrario la stessa non può seguire le aziende associate nel caso di contenzioso giudiziale. Tuttavia ciò non significa che la stessa non possa avere un ruolo significativo in questa fase, ben potendo offrire al legale nominato dall'impresa associata informazioni utili circa le modalità con cui la procedura contestata è stata posta in essere, come è accaduto, ad esempio, quando a seguito dell'impugnazione dei licenziamenti collettivi intimati, un'azienda alimentare è stata costretta a dare mandato ad un avvocato per controbattere alle contestazioni mosse: alle prime riunioni, finalizzate a scrivere la memoria difensiva di cui all'art. 416 c.p.c., aveva infatti partecipato anche Confimi Apindustria Bergamo al fine di fornire maggiori dettagli circa la concatenazione dei fatti.

4. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nelle vertenze individuali

4.1. L'atipicità delle vertenze individuali

A differenza delle vertenze collettive di carattere gestionale, contraddistinte da una certa tipicità, le vertenze individuali sono difficilmente tipizzabili, in quanto l'applicazione di qualsiasi istituto giuslavoristico, che derivi dalla legge o dalla contrattazione collettiva, può dare adito ad una (anche ipotetica) controversia di lavoro.

Un esempio paradigmatico di ciò è riscontrabile nella prassi di un'azienda metalmeccanica associata di Confimi Apindustria Bergamo ⁽³⁸⁹⁾. Questa impresa aveva sempre riconosciuto ai membri delle proprie RSU il permesso sindacale retribuito ogni

⁽³⁸⁹⁾ Si trattava di un'azienda metalmeccanica attiva nella produzione di estrusi per il settore dei profili a disegno per l'industria e di profili per il settore della serramentistica.

qual volta era convocato un incontro sindacale con la Direzione Generale, anche nei casi in cui la stessa veniva svolta al di fuori del proprio orario di lavoro. Trattandosi di un'azienda a turnazione continua, capitava spesso che alternativamente ciascun membro, essendo adibito al turno notturno, partecipasse ad un incontro sindacale tenutosi fuori dal suo orario di lavoro e che nonostante ciò fruisse del permesso sindacale. Di recente, la Direzione Generale – in un'ottica di riduzione delle spese – ha deciso di non riconoscere più il permesso retribuito per quelle ore di attività sindacale svolta al di fuori dell'orario di lavoro, aprendo però una controversia, ad oggi non ancora sopita.

In ogni caso, stando alla prassi di Confimi Apindustria Bergamo, le vertenze individuali che generalmente un'azienda deve affrontare nella quotidianità sono soprattutto legate ai licenziamenti individuali, ai demansionamenti con annesse riduzioni retributive, ai procedimenti disciplinari oppure a questioni attinenti le tipologie contrattuali (es. contratto a termine, collaborazioni coordinate continuative ecc...).

4.2. Le funzioni dell'associazione datoriale

La consulenza giuridica

Non diversamente da quanto si riscontra nelle vertenze collettive, Confimi Apindustria Bergamo offre alle proprie associate consulenza giuridica (V. *supra* par. 3.1. e 3.5., Cap. 3, Parte II).

Questa funzione consulenziale si declina nella predisposizione di pareri di natura giuslavoristica, in forma orale o scritta, che tengono conto tanto del dato giuridico quanto di quello fattuale. Nella prassi dell'associazione orobica, ad esempio, molto spesso le richieste attengono a come gestire certi dipendenti che non tengono comportamenti appropriati nell'assolvimento dei loro compiti lavorativi. In questi casi, Confimi Apindustria Bergamo, tenendo conto di tutte le circostanze concrete del fatto (atteggiamento del lavoratore, intenzioni del datore, ambiente lavorativo, rischi che l'impresa ritiene di poter correre ecc...) cerca di offrire le soluzioni più adatte per l'associata, come di recente è stato fatto con un'azienda tipolitografica che voleva chiudere definitivamente il rapporto di lavoro con un'impiegata di cui non si aveva più

stima. In particolare, trattandosi di una madre di un figlio con meno di un anno, l'associazione aveva suggerito di offrire alla lavoratrice, a fronte delle sue dimissioni, un incentivo commisurato al fatto che la lavoratrice avrebbe anche beneficiato della Naspi ⁽³⁹⁰⁾. Inoltre, al fine di evitare future ed eventuali recriminazioni giuridiche, si era suggerito di sottoscrivere un "accordo tombale", dinnanzi alla Commissione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro, con la quale la lavoratrice rinunciava a qualsiasi pretesa connessa al rapporto di lavoro.

Molto spesso poi questi pareri giuridici tengono pure conto di casi simili che Confimi Apindustria Bergamo ha affrontato. Addirittura, quando gli stessi sono ritenuti di grande rilevanza per qualsiasi azienda, gli stessi vengono trasposti in forma di circolare informativa e veicolati tramite la *newsletter* ⁽³⁹¹⁾. Di recente ad esempio, a seguito di un controllo ispettivo dell'Inps nei confronti di un'azienda metalmeccanica – attiva nella produzione di estrusi per il settore dei profili a disegno per l'industria e di profili per il settore della serramentistica – gli ispettori avevano verificato l'irregolarità di alcuni certificati medici. Infatti, molto spesso i lavoratori presentavano certificati medici ambulatoriali datati il giorno seguente rispetto all'inizio della malattia, ritenendo che gli stessi fossero retroattivi, e di prassi l'azienda riconosceva come malattia entrambi i giorni. Tuttavia, a seguito del controllo dell'Inps, si è venuto a scoprire che solo i certificati domiciliari avevano valenza retroattiva e che quindi i certificati ambulatoriali potevano coprire solo il giorno della visita e i successivi eventualmente concessi. L'importanza di questa scoperta – in termini di periodo di comporta e di trattamento economico ⁽³⁹²⁾ – ha portato Confimi Apindustria Bergamo a dare massimo risalto alla notizia in modo tale che tutte le aziende associate avessero potuto adeguarsi.

La redazione di atti

Allo stesso tempo, le aziende associate si affidano all'associazione di rappresentanza per la stesura degli eventuali atti legati al parere richiesto. Solitamente

⁽³⁹⁰⁾ Le dimissioni di una lavoratrice madre con prole di meno di un anno sono infatti tutelate con il riconoscimento della Naspi.

⁽³⁹¹⁾ Per maggiori delucidazioni sulla rilevanza della newsletter V. *supra* 1.1.2.3.1., § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I).

⁽³⁹²⁾ Infatti, l'inclusione nel conteggio della malattia di questi giorni da parte del datore di lavoro implicava un calcolo sfalsato rispetto a quello fatto dall'Inps con la conseguenza che il trattamento economico dei giorni in più – erroneamente conteggiati – sarebbe stato a carico dell'azienda.

gli atti che Confimi Apindustria Bergamo è chiamata a redigere sono lettere di licenziamento, accordi di conciliazione tra le parti, lettere di contestazione disciplinare, provvedimenti disciplinari, patti di non concorrenza

Il rapporto con le Istituzioni

Anche nell'ambito delle vertenze individuali, Confimi Apindustria Bergamo svolge un utile compito di intermediario, in grado di creare un canale comunicatore tra azienda e Istituzioni (v. *Literature review* par. 1.5., Cap. 1, Parte II) ⁽³⁹³⁾.

A volte questo canale viene sfruttato per questioni prettamente pratico-operative, come può essere la richiesta di convocazione per una conciliazione di una vertenza per una determinata data. Altre volte, invece, l'interlocuzione con le Istituzioni è assai utile per districare alcuni nodi interpretativi di certe disposizioni normative, come è accaduto con un'azienda metalmeccanica, produttrice di scale, sgabelli e trabattelli professionali, hobbistici e domestici in alluminio, acciaio, legno e vetroresina. Questa impresa aveva infatti necessità di prorogare un contratto a termine di un lavoratore – che in precedenza era stato preso a carico con un contratto di somministrazione a termine, già prorogato una volta – e voleva sapere se le cinque proroghe previste dalla legge si calcolassero considerando solamente il contratto a termine *tout court* oppure anche il contratto di somministrazione a termine precedente stipulato. In questo caso, Confimi Apindustria Bergamo, non avendo una risposta certa sull'argomento, si era rivolta all'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo per aver delucidazioni sull'argomento.

Questo caso è ulteriormente significativo di come la risoluzione del problema di un'azienda possa essere condivisa – naturalmente nel rispetto della *privacy* – da parte di Confimi Apindustria Bergamo con tutte le proprie associate. A seguito del parere richiesto all'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bergamo, l'Ente pubblico aveva fornito la seguente risposta «Si fa presente che la nuova normativa che disciplina il rapporto di lavoro a tempo determinato di cui al Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81 prevede, all'art. 21, che il termine inizialmente fissato del contratto a tempo determinato può essere prorogato, con il consenso del lavoratore, per un massimo di cinque volte nell'arco dei trentasei mesi L'art. 19 del Decreto prevede che, ai fini del computo del suddetto arco temporale, si tiene conto dei periodi di missione aventi ad

⁽³⁹³⁾ Sul punto, per maggiori approfondimenti, v. *supra* Cap. 2, Parte I.

oggetto mansioni di pari livello e categoria legale svolti tra i medesimi soggetti nell'ambito di somministrazioni di lavoro a tempo determinato. Ciò, in altri termini, vuol significare che ai fini del computo dei trentasei mesi e delle proroghe da poter utilizzare, occorre considerare la sommatoria e il numero dei rapporti a termine e di somministrazione presso lo stesso datore di lavoro».

Questo parere, anziché utilizzarlo solo per l'azienda richiedente, è stato poi veicolato a tutte le associate di Confimi Apindustria Bergamo mediante la *newsletter* settimanale.

L'assistenza e la rappresentanza dell'azienda

Similmente a quanto evidenziato in precedenza (v. *supra* par. 3.3., Cap. 3, parte II), Confimi Apindustria Bergamo assiste pure le aziende nel corso della vertenza.

Tuttavia, nella prassi, emerge frequentemente che l'associazione orobica è anche molto spesso chiamata – in ossequio a quanto riscontrato dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.3., Cap. 1, Parte II) – a rappresentare giuridicamente l'azienda che le delega la trattazione e la sottoscrizione dell'accordo o del mancato accordo.

A volte addirittura Confimi Apindustria Bergamo, per risolvere vertenze individuali comuni a diverse aziende, agisce non come semplice rappresentante giuridico bensì come rappresentante di interessi collettivi – confermando la forte interconnessione tra erogazione di servizi individuali sindacali e azione collettiva (v. *Literature review* §§ 1.7.2., par. 1.7., Cap. 1, Parte II) – come è di recente capitato a seguito del fallimento della società di somministrazione Trenkwalder Italia Srl.

Molte imprese bergamasche avevano usufruito dei servizi della predetta società, rimanendo però solidalmente obbligati per i trattamenti retributivi e contributivi dei lavoratori presi in somministrazione, nell'istante in cui Trenkwalder Italia non era stata più in grado di adempiere ai propri obblighi giuridici. Ciò aveva portato all'apertura di diverse vertenze sindacali individuali con cui si chiedeva il rispetto dell'obbligo giuridico solidale di cui all'art. 35, co. 2, Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nonché a minacce formali del curatore fallimentare di adire le vie legali, laddove le imprese non avessero adempiuto in tempi rapidi al pagamento dei debiti. Stante la situazione delicata, Confimi Apindustria Bergamo ha organizzato un incontro congiunto con Nidil-CGIL, Felsa-CISL e Uiltemp-UIL della Provincia di Bergamo, grazie al quale

non solo si era potuto evitare un contatto diretto tra aziende e sindacati ma si era pure potuto delineare un percorso condiviso con i sindacati, al quale avevano più interesse le aziende al fine di vanificare le minacce del curatore fallimentare e futuri contenziosi con i lavoratori somministrati utilizzati. In particolare, le parti sociali si erano impegnate a favorire l'ottemperanza dell'obbligazione solidale delle aziende associate a Confimi Apindustria Bergamo, a condizione che venissero sottoscritti degli atti di conciliazione in sede sindacale, nel chiaro intento – anche se non esplicitato – di tutelare le aziende.

5. Il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo

5.1. Le funzioni svolte dal servizio *pay-roll*

Confimi Apindustria Bergamo, attraverso la sua società di servizi Confimi Servizi Srl, offre alle aziende associate che ne facciano richiesta il servizio *pay-roll*.

Similmente a quanto constatato in dottrina (v. *Literature review* par. 2.1., Cap. 2, Parte II), il servizio *pay-roll* offerto dall'associazione orobica consta in servizi di adempimento. In base ai contratti di prestazione di servizi, solitamente predisposti dalla Confimi Servizi Srl, gli stessi vengono ricondotti ad una delle seguenti categorie: adempimenti, elaborazioni mensili ed elaborazioni annuali. Negli adempimenti rientrano:

- la comunicazione di apertura di una posizione contributiva all'Inps, in caso di inizio di un'attività imprenditoriale con dipendenti;
- la comunicazione di inizio attività all'Inail;
- la predisposizione di lettere di assunzione;
- l'applicazione della normativa contrattuale, contributiva e fiscale ⁽³⁹⁴⁾;
- le comunicazioni obbligatorie in via telematica che il datore di lavoro deve eseguire in caso di instaurazione, trasformazione, proroga e cessazione dei rapporti di lavoro, di modifica della propria ragione sociale, oppure in caso di trasferimento d'azienda o ramo di essa;
- il controllo delle scadenze contrattuali e di legge. Ad esempio l'area paghe e contributi ciclicamente rammenta alle imprese clienti il termine entro cui

⁽³⁹⁴⁾ Ad esempio, il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo si premura di allineare le retribuzioni mensili agli aumenti contrattuali previsti in sede di contrattazione oppure di applicare le maggiorazioni corrette in caso di lavoro straordinario, notturno o festivo.

occorre comunicare lo svolgimento dei lavori usuranti eventualmente presenti in azienda oppure entro cui avvisare i sindacati circa il numero di contratti di somministrazione attivati l'anno precedente ⁽³⁹⁵⁾;

- la gestione delle variazioni anagrafiche dell'azienda (es. sede legale, legale rappresentante, unità operativa) oppure dei dipendenti, con comunicazione agli enti pubblici);
- la gestione delle ferie e dei permessi ⁽³⁹⁶⁾;
- le variazioni retributive dei dipendenti (es. riconoscimento superminimo, scatti di anzianità, ecc...);
- la gestione delle denunce degli infortuni;
- la verifica della correttezza dei prospetti annuali della situazione dei disabili elaborati dalle aziende;
- la gestione delle domande telematiche di richiesta degli ammortizzatori sociali;
- la predisposizione delle domande telematiche di richiesta di incentivi economici;
- l'elaborazione di conteggi vari ⁽³⁹⁷⁾;
- la simulazione dei cedolini paga.

Ci sono poi le elaborazioni mensili che consistono in:

- elaborazione del cedolino;
- predisposizione e stampa dei modelli F24, necessario per il versamento delle imposte e dei contributi previdenziali;
- predisposizione e stampa dell'UNIEMENS, necessario per l'inoltro delle denunce retributive e contributive all'Inps;
- predisposizione del Libro Unico del Lavoro e riepilogo per ogni mensilità prevista;

⁽³⁹⁵⁾ Le scadenze contrattuali e di legge vengono rammentate non solo alle aziende che fruiscono del servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo. Mensilmente l'associazione orobica veicola, tramite lo strumento della *newsletter*, delle schede sintetiche con tutte le scadenze più importanti in materia giuslavoristica.

⁽³⁹⁶⁾ Ad esempio, per le aziende metalmeccaniche applicanti il CCNL Confimi Meccanica, il servizio *pay-roll* si occupa di accantonare le ore di riposo maturate a seguito di attivazione della Banca ore oppure di liquidare le ore di permessi annui retribuiti non fruiti entro 24 mesi dalla loro maturazione.

⁽³⁹⁷⁾ Spesso le aziende, infatti, vogliono sapere il costo aziendale di un determinato istituto (es. straordinari, premi, giorni di malattia) oppure vogliono sapere il costo aziendale di un dipendente. Altre volte le aziende, soprattutto quando sono in fase di negoziazione dello stipendio di un lavoratore, chiedono di calcolare la retribuzione di questi partendo dal lordo e altre volte invece partendo dal netto.

- creazione del flusso e stampa della distinta delle banche per accredito degli stipendi;
- creazione del flusso del file modello F24;
- predisposizione dei prospetti contabili e del costo del personale, anche per qualifica e centro di costo;
- predisposizione dei prospetti di liquidazioni e anticipazioni del trattamento di fine rapporto;
- predisposizione dei prospetti di malattia, maternità e infortuni;
- predisposizione del flusso relativo ai fondi di previdenza complementare (fondi contrattuali o fondi parti) e assistenza sanitaria integrativa.

Infine ci sono le elaborazioni annuali quali la predisposizione dei prospetti di bilancio con comunicazione alle aziende degli oneri differiti (es. ferie, permessi, 14[^]) maturati e non goduti nell'anno, la predisposizione dell'autoliquidazione del premio Inail (³⁹⁸), la predisposizione del modello CU (³⁹⁹) e del modello 770 (⁴⁰⁰).

5.2. Il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo: oltre al mero adempimento

Sebbene le funzioni sopracitate si caratterizzino per essere fortemente routinarie e siano state rese ancor più automatizzate dalla creazione di *software* (es. Zucchetti) in grado di semplificare le suddette attività, l'area paghe e contributi di Confimi Apindustria Bergamo non si limita ad applicare in maniera meccanica le regole o a svolgere mansioni di semplice inserimento dati.

La verifica dei dati e dei documenti elaborati

Tutto ciò che viene elaborato, infatti, stante la delicatezza, viene costantemente e ripetutamente verificato al fine di escludere errori di calcolo che possono portare a criticità per l'azienda, a volte facilmente risolvibili – ad esempio con dei conguagli –

(³⁹⁸) L'autoliquidazione è quel procedimento mediante il quale vengono riscossi dall'Inail i premi assicurativi contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

(³⁹⁹) Il CU (certificazione unica) rappresenta un documento fiscale comprovante la percezione di un reddito da parte di un contribuente.

(⁴⁰⁰) Il modello 770 è la dichiarazione dei sostituti di imposta, ossia dei datori di lavoro o enti di previdenza, che per legge sostituiscono il contribuente nei rapporti con il fisco trattenendo le tasse relative a compensi, salari, pensioni. I sostituti di imposta, per obbligo, devono comunicare all'Agenzia delle Entrate, mediante una dichiarazione annuale i dati relativi alle ritenute operate.

mentre in alcuni casi le stesse possono portare a conseguenze dannose come l'irrogazione di sanzioni amministrative.

L'assistenza tecnico-operativa

Inoltre, il servizio *pay-roll* di Confimi Apindustria Bergamo molto spesso è chiamato ad assistere da un punto di vista tecnico-operativo persino quelle aziende associate che hanno internalizzato la predetta funzione oppure quelle che si affidano a dei consulenti del lavoro, confutando di fatto quell'orientamento dottrinale che considera l'internalizzazione e la pluralità di professionisti operanti nel settore dei fattori di debolezza dei servizi associativi di adempimento (v. *Literature review* par. 2.1., Cap. 2, Parte II).

Le aziende che hanno internalizzato il servizio *pay-roll* tendono a chiedere un supporto dell'area paghe e contributi dell'associazione orobica in quanto la stessa – gestendo questa attività per diverse aziende ⁽⁴⁰¹⁾ – ha più dimestichezza con certe pratiche, che invece una singola impresa spesso affronta di rado, nonchè maggior familiarità con i funzionari dell'Inps e dell'Inail con cui spesso è in contatto per chiedere informazioni di carattere tecnico. Un caso emblematico di ciò è rappresentato dalla gestione delle domande di CIGO. Di recente, infatti, la riforma del *Jobs Act* ha apportato molteplici modifiche normative alla disciplina degli ammortizzatori sociali con ripercussioni anche sul piano pratico, come ad esempio l'introduzione di un file in formato CSV predisposto dall'Inps in attuazione dell'art. 12, co. 5, del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148. Confimi Apindustria Bergamo, avendo dovuto trattare diverse pratiche di CIGO, attraverso il proprio ufficio paghe, ha acquisito una certa familiarità con le procedure vigenti fornendo così un valido supporto a tutte le aziende associate.

Tuttavia l'assistenza di Confimi Apindustria Bergamo spesso riguarda anche aziende che affidano l'amministrazione del personale a professionisti quali i consulenti del lavoro. In questi casi però le aziende non sono a richiedere un supporto quanto un confronto con persone esperte su tematiche particolarmente complesse. Di recente, ad

⁽⁴⁰¹⁾ Confimi Apindustria Bergamo gestisce la funzione *pay-roll* di una trentina di aziende di varia dimensione (vanno da micro-imprese fino ad imprese sopra i cento dipendenti) e appartenenti a vari settori merceologici (metalmecanico, chimico, gomma-plastica, commercio, legno, grafico). Ciò le permette di fornire sia un'assistenza dal punto di vista pratico-operativo su aspetti generici ma anche su questioni peculiari relativi ad una determinata categoria produttiva.

esempio, il servizio *pay-roll* dell'associazione di rappresentanza bergamasca – a seguito del fallimento dell'Agenzia di Somministrazione Trenkwalder Italia Srl, che ha portato le aziende utilizzatrici a dover pagare direttamente le retribuzioni dei lavoratori somministrati inviati in missione presso di loro – è stato spesso contattato da alcuni studi di consulenti del lavoro che chiedevano un confronto sull'elaborazione dei cedolini dei lavoratori somministrati ⁽⁴⁰²⁾. In particolare, i problemi su cui si chiedeva un confronto riguardavano la tassazione applicabile al dipendente e chi dovesse emettere la Certificazione Unica.

La consulenza

Infine, Confimi Apindustria Bergamo, tramite il suo servizio *pay-roll*, offre a tutte le associate – e non solo alle aziende che le affidino l'elaborazione delle paghe e l'espletamento degli adempimenti del datore di lavoro – una consulenza teorica su tutto ciò che abbia inerza con il costo del lavoro. Conseguentemente la consulenza è di tipo trasversale andando a coprire aree quali la previdenza e l'assistenza sociale ⁽⁴⁰³⁾, i contributi, la fiscalità ⁽⁴⁰⁴⁾ oppure il diritto del lavoro ⁽⁴⁰⁵⁾.

Oltre a fornire informazioni circa le regole che disciplinano quegli istituti riguardanti il costo del lavoro, Confimi Apindustria Bergamo fornisce anche una consulenza di tipo pratico, suggerendo anche quelle soluzioni che possano produrre un risparmio alle aziende. Ad esempio, in tema di assunzioni, l'associazione orobica non si limita a fornire solamente i presupposti che permettono di beneficiare di eventuali assunzioni, ma effettua anche simulazioni di calcolo al fine di verificare il risparmio che un'azienda potrebbe ottenere ⁽⁴⁰⁶⁾.

⁽⁴⁰²⁾ Il confronto su questa tematica dipendeva dal fatto che da una parte rappresentava una rarità il fallimento un'agenzia di somministrazione – e quindi non c'erano prassi consolidate su come comportarsi in questi casi – e dall'altra che la società fallita e il curatore fallimentare non avevano fornito indicazioni operative non semplice di facile comprensione.

⁽⁴⁰³⁾ La consulenza in materia previdenziale, ad esempio, copre aree come i trattamenti economici relativi ai congedi parentali, di maternità e paternità, agli ammortizzatori sociali, oppure ai trattamenti economico in caso di malattia e infortunio.

⁽⁴⁰⁴⁾ Confimi Apindustria Bergamo, attraverso l'ufficio paghe e contributi, offre consulenza inerente, ad esempio, il regime fiscale delle voci retributive oppure dei *fringe benefit* (es. autovettura).

⁽⁴⁰⁵⁾ Es. disciplina giuridica delle trasferte, dell'orario di lavoro, delle ferie e dei permessi, delle festività, della malattia e degli infortuni oppure dei congedi parentali, di maternità o paternità.

⁽⁴⁰⁶⁾ Questo risulta ancor più rilevante soprattutto quando ad un'azienda si possono prospettare più incentivi. Di recente ad esempio ad un'azienda metalmeccanica specializzata nella lavorazione di precisione della lamiera, di fronte alla sua esigenza di assumere un operaio ultracinquantenne di III livello, ma con un *budget* aziendale di 25.000 euro, aveva la possibilità di fruire di due incentivi diversi: il

6. Le sinergie tra servizio sindacale e servizio *pay-roll*

Le sinergie che vengono a crearsi tra servizio sindacale e servizio *pay-roll* rappresentano il valore aggiunto offerto, nell'ambito lavoristico, da Confimi Apindustria Bergamo alle proprie associate che decidono di fruire di entrambi i servizi.

La forte cooperazione instaurata tra le due aree, operativamente autonome, garantisce la trattazione di qualsiasi problema sia sotto il profilo giuridico e delle relazioni industriali e sindacali, che sotto quello (economico) del costo aziendale. Un esempio emblematico di ciò è rappresentato dai licenziamenti effettuati da aziende associate con il supporto di Confimi Apindustria Bergamo. Queste si affidano all'associazione orobica per la predisposizione della lettera di recesso oppure per l'assistenza nei rapporti con il sindacato o con la commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro, in caso di impugnazione dello stesso o di espletamento del tentativo obbligatorio di conciliazione previsto dalla Legge 28 giugno 2012, n. 92. Contemporaneamente, però, il problema viene affrontato anche da un punto di vista economico, con la verifica del costo da doversi sostenere da parte dell'azienda (es. quantificazione delle spettanze di fine rapporto, eventuale incentivo all'esodo, il contributo Naspi).

Inoltre, non essendo due aree in concorrenza tra loro si viene a creare maggior collaborazione e fiducia tra le stesse, che non è scontata quando Confimi Apindustria Bergamo è invece chiamata a collaborare con altri professionisti estranei alla sua struttura (es. consulenti del lavoro e avvocati). L'assenza di conflittualità permette che il servizio sindacale e il servizio *pay-roll* operino insieme esclusivamente per il bene dell'azienda.

Le sinergie tra servizio sindacale e servizio *pay-roll* facilitano altresì la veicolazione di informazioni da un'area ad un'altra, e quindi una maggior puntualità nella risoluzione del problema. Si pensi ad esempio ad una procedura di CIGO. L'azienda, con l'assistenza del servizio sindacale di Confimi Apindustria Bergamo, esperisce l'esame congiunto con le organizzazioni sindacali. Il servizio sindacale assiste l'azienda nella redazione della relazione tecnica e veicola la stessa insieme al verbale di accordo al

contratto Socrate per l'occupazione (OSC) previsto dal CCNL Confimi Meccanica e l'incentivo per gli *over 50* introdotto dalla Legge 28 giugno 2012, n. 92. Solo un accurato conteggio dei costi ha permesso di verificare quale dei due incentivi risultasse economicamente più vantaggioso.

servizio *pay-roll* che inoltra telematicamente la domanda all'Inps. Successivamente, in caso di rigetto della domanda, il procedimento torna nuovamente all'area sindacale per valutare le possibili azioni da percorrere.

Parte terza
IL RUOLO DELL'ASSOCIAZIONE DATORIALE NELLA
CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Sommario: 1. La contrattazione collettiva decentrata. – 2. La contrattazione collettiva territoriale. – 2.1. Analisi del campione. – 2.1.1. L'accordo territoriale sulla detassazione dei premi di risultato del 2016. – 2.1.2. Il contratto territoriale integrativo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi). – 2.2. Ruolo e funzioni di Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione territoriale. – 3. La contrattazione collettiva aziendale. – 3.1. Analisi del campione. – 3.2. Ruolo e funzioni Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione aziendale. – 4. L'associazione datoriale territoriale può svolgere un ruolo importante anche nella contrattazione collettiva nazionale? – 4.1. La partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo alle trattative per il rinnovo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi). – 4.1.1. Il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi). – 4.1.2. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo: dalla trattazione all'applicazione.

1. La contrattazione collettiva decentrata

Come precedentemente illustrato, Confimi Apindustria Bergamo ha avuto modo di operare maggiormente nell'ambito della contrattazione c.d. gestionale rispetto a quello della contrattazione c.d. normativa decentrata, territoriale e aziendale (v. *supra* Box 1 Cap. 3, Parte II) ⁽⁴⁰⁷⁾.

La contrattazione collettiva territoriale

L'esiguità della contrattazione collettiva locale sviluppata dall'associazione bergamasca non risulta paradossale dal momento che, come emerso in dottrina (v. *Literature review* §§ 2.1.1., par. 2.1., Cap. 2, Parte III), la stessa ha storicamente interessato settori produttivi disciplinati da disposizioni giuslavoristiche speciali (artigianato, agricoltura, commercio ed edilizia), mentre nella grande e nella piccola-media industria si è sempre privilegiato un decentramento contrattuale a livello aziendale. A ciò si aggiunga che – sebbene il sistema di rappresentanza datoriale Confimi Industria valorizzi un decentramento contrattuale territoriale ⁽⁴⁰⁸⁾ – lo sviluppo

⁽⁴⁰⁷⁾ Sulla contrattazione collettiva normativa nazionale, v. *infra* Cap. 4, Parte III.

⁽⁴⁰⁸⁾ In tal senso si veda il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) che recita così «Le Parti stipulanti si impegnano a favorire la diffusione della contrattazione di secondo livello, territoriale o aziendale, a contenuto economico e normativo, quale strumento utile a migliorare la competitività delle industrie metalmeccaniche, favorendone la flessibilità organizzativa e l'ottimizzazione dei costi e garantendo al contempo il coinvolgimento dei lavoratori, attraverso un miglioramento dei trattamenti economici e il conseguimento dei benefici contributivi e fiscali previsti dalla normativa vigente».

dello stesso risulta difficile in quanto molti settori produttivi non sono coperti da un contratto collettivo nazionale di lavoro di una delle categorie di Confimi Industria⁽⁴⁰⁹⁾, che deleghi la disciplina di determinati istituti e materie alla contrattazione provinciale, e al contempo manca pure il potere delle parti sociali locali a sviluppare una contrattazione territoriale di primo livello⁽⁴¹⁰⁾, svincolata da quella nazionale, nonostante esistano disposizioni legislative che potrebbero teoricamente favorirla (art. 8 Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, conv. Legge 14 settembre 2011, n. 148 e art. 51, Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81).

La contrattazione collettiva aziendale

Così pure è ridotto il campione di contratti collettivi aziendali che hanno visto il coinvolgimento di Confimi Apindustria Bergamo. Da una parte ciò è dovuto alla stagnazione economica, in cui l'Italia versa ancora oggi, che ha costretto le imprese italiane a dover protendere per decisioni finalizzate alla propria sopravvivenza, e non alla crescita, e attuate mediante la contrattazione c.d. gestionale⁽⁴¹¹⁾; a ciò si aggiunga che anche le dimensioni medio-piccole, delle aziende associate a Confimi Apindustria Bergamo⁽⁴¹²⁾, hanno inciso inevitabilmente sullo sviluppo di una contrattazione collettiva d'impresa volta ad adattare le regole giuridiche del lavoro alle esigenze produttive e organizzative aziendali e a quelle dei dipendenti in forza. Altrettanto significativa è una concezione paternalistica del "fare impresa", che contraddistingue le iscritte all'associazione orobica, tale per cui si è poco propensi a coinvolgere soggetti "esterni", quali organizzazioni sindacali o rappresentanze sindacali aziendali, nella gestione del personale soggetti.

⁽⁴⁰⁹⁾ Ad oggi sono privi di un contratto collettivo nazionale i seguenti settori: alimentare, grafico e cartaino-cartotecnico, chimico, gomma-plastica, tessile, vetro, concia, giocattoli, spazzole, occhiali, calzature.

⁽⁴¹⁰⁾ Agli inizi del 2016, al fine di provare a superare lo stallo delle trattative contrattuali a livello nazionale, Confimi Apindustria Bergamo aveva voluto verificare la disponibilità da parte dei sindacati a sviluppare una contrattazione territoriale interconfederale che, superando quella nazionale, rendesse le aziende bergamasche maggiormente competitive. Tuttavia l'associazione orobica ha dovuto rinunciare a questo ambizioso progetto stante il dissenso dei vertici nazionali di alcune sigle sindacali, nonché la freddezza con cui era stata accolta la proposta dalla stessa Confimi Industria.

⁽⁴¹¹⁾ La controtendenza ravvisabile nel 2017 (v. *supra* Box 1 Cap. 3, Parte II) non è da imputare tanto ad una ripresa economica del paese, bensì ad un irrigidimento della normativa in materia di ammortizzatori sociali che ha portato le aziende, anche su consiglio di Confimi Apindustria Bergamo, ad optare per strumenti alternativi (es. smaltimento delle ferie residue e dei permessi retribuiti, flessibilità oraria, risoluzioni dei rapporti di lavoro incentivate) da adottare nei momenti di flesso negativo.

⁽⁴¹²⁾ Su circa trecento aziende associate, solo una trentina hanno più di cinquanta dipendenti.

Nonostante il quadro appena prospettato, da questa casistica (seppur limitata) sono comunque emersi elementi interessanti che permettono di delineare il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nell'ambito della contrattazione decentrata territoriale e aziendale.

2. La contrattazione collettiva territoriale

2.1. Analisi del campione

Gli unici contratti collettivi provinciali, recentemente sottoscritti da Confimi Apindustria Bergamo oppure in via di definizione, sono l'accordo sulla detassazione dei premi risultato, sottoscritto il 6 dicembre 2016, e l'accordo territoriale integrativo al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi), in fase di trattativa.

Conformemente a quanto evidenziato dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 1.2.4., par. 1.2., Cap. 1, Parte III), entrambe le intese si collocano nell'ambito di un decentramento organizzato, essendo stati redatti seguendo linee-guida indicate a livello nazionale. Il primo, in particolare, consiste in un recepimento *in toto* di un modello predisposto con l'accordo quadro stipulato da Confimi Industria e CGIL, CISL, UIL, in data 9 novembre 2016. Il secondo invece è stato realizzato nel solco delle linee-guida introdotte dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ⁽⁴¹³⁾.

2.1.1. L'accordo territoriale sulla detassazione dei premi di risultato del 2016

L'accordo territoriale sulla detassazione dei premi di risultato è stato sottoscritto in data 6 dicembre 2016 tra Confimi Apindustria Bergamo e CGIL, CISL e UIL Bergamo.

La predetta intesa, ad oggi vigente ⁽⁴¹⁴⁾, si rivolge a tutte quelle imprese che – prive di RSU/RSA e quindi impossibilitate a stipulare un contratto aziendale istitutivo di un

⁽⁴¹³⁾ Le predette linee guida consistono in: possibilità di utilizzare la quota corrispondente all'Elemento Retributivo Annuo per l'istituzione di un premio territoriale di risultato; possibilità di introdurre misure specifiche in materia di occupazione, andamento industriale, pari opportunità e azioni positive, formazione, salute e sicurezza, *welfare*, reti per il lavoro e ricollocazione; riconoscimento dei principi di non sovrapposibilità tra contrattazione territoriale e contrattazione aziendale e di specialità della contrattazione aziendale rispetto a quella territoriale.

⁽⁴¹⁴⁾ L'accordo ha durata biennale e si rinnova tacitamente alla sua scadenza salva espressa disdetta da comunicarsi almeno 30 giorni prima.

premio di risultato ⁽⁴¹⁵⁾ – vogliono erogare delle retribuzioni premianti assoggettate al trattamento fiscale agevolato previsto dal Legislatore ⁽⁴¹⁶⁾, purchè le stesse siano di ammontare variabile e la loro corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri che, in base al Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016, possono consistere in «aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell’orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, rispetto ad un periodo congruo definito dall’accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati».

Affinchè le aziende possano applicare la tassazione agevolata sulle predette retribuzioni premianti, è previsto che – prima di ottemperare agli adempimenti amministrativi stabiliti dai Ministeri del Lavoro e delle Politiche Sociali e dell’Economia e delle Finanze, consistenti nella compilazione telematica di una scheda contenente i dati essenziali del premio ⁽⁴¹⁷⁾ – le stesse trasmettano, ad un Comitato composto dalle parti firmatarie dell’accordo, una comunicazione contenente il periodo di riferimento e la composizione del premio, nonché gli indicatori adottati e la stima del valore medio *pro capite*. Lo scopo di questo Comitato è quello di esaminare la

⁽⁴¹⁵⁾ L’impossibilità è solo parziale ben potendosi teoricamente stipulare degli accordi con le organizzazioni sindacali, maggiormente rappresentative. Di prassi questo non avviene perché nelle imprese sotto i quindici dipendenti, le dimensioni aziendali sono talmente ridotte che in un’ottica costi-benefici l’imprenditore e le stesse organizzazioni sindacali reputano diseconomico impegnarsi a stipulare un accordo istitutivo di un premio: l’imprenditore, infatti, rischierebbe di “aprire le porte” ai sindacati e quindi di godere di minor libertà nella gestione del personale, mentre le organizzazioni sindacali perderebbero molto tempo nel portare avanti le trattative per poi raccogliere poche tessere sindacali. Nelle imprese sopra i quindici, invece, prive di RSU/RSA, oltre ad una scarsa propensione delle aziende alla negoziazione, l’impossibilità della stessa è da addebitarsi al fatto che le organizzazioni sindacali hanno talmente pochi iscritti e poca presa sui lavoratori da rendere difficile l’indizione delle elezioni delle rappresentanze sindacali aziendali o anche solo la presentazione di una piattaforma per istituire un premio di produttività.

⁽⁴¹⁶⁾ Inizialmente lo stesso consisteva in una detassazione al 10% delle retribuzioni premianti, purchè variabili, per somme fino ad un massimo di € 2.000 annui – aumentabili a € 2.500 annui in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro – per redditi non superiori a € 50.000 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208). Successivamente la detassazione ha riguardato valori fino ad un massimo di € 3.000 annui – aumentabili a € 3.000 annui in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro – per redditi non superiori a € 80.000 (Legge 11 dicembre 2016, n. 232 e D.L. 24 aprile 2017, n. 50 conv. in L. 21 giugno 2017, 96).

⁽⁴¹⁷⁾ Anno di validità, totale dei lavoratori beneficiari, stima del valore annuo medio *pro capite* del premio, obiettivi perseguiti, indicatori previsti nel contratto, previsione di eventuali misure di *welfare* aziendale o piani di partecipazione dei lavoratori all’organizzazione del lavoro.

conformità dei premi ai contenuti dell'intesa. In ossequio a quanto previsto dalla normativa vigente, viene altresì prevista la possibilità di convertire la retribuzione premiante in *welfare* aziendale, nonché la possibilità che le parti firmatarie attivino iniziative sul territorio volte ad accrescere la cultura del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro sulla base di quanto previsto dal decreto interministeriale 25 marzo 2016 e della circolare dell'Agenzia delle Entrate 15 giugno 2016, n. 28/E.

Da quando l'accordo sulla detassazione è stato siglato, il Comitato ha validato tre premi, riguardanti aziende di piccole dimensioni ma anche di medie dimensioni ⁽⁴¹⁸⁾. I premi validati si sono caratterizzati per la loro estrema semplicità dal momento che legavano la retribuzione variabile ad un singolo indicatore, quale l'assenteismo in azienda o il raggiungimento di una certa soglia di fatturato.

2.1.2. Il contratto territoriale integrativo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)

In linea con quanto previsto dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ⁽⁴¹⁹⁾, Confimi Apindustria Bergamo, insieme a Fim-CISL e Uilm-UIL di Bergamo, ha avviato un confronto per la stesura di un accordo territoriale integrativo a quello nazionale, che è in via di definizione.

Tutto è iniziato il 23 dicembre 2016 con la sottoscrizione di un accordo programmatico territoriale con il quale le parti sociali si sono impegnate a dare attuazione agli obiettivi di «sviluppo e crescita per le imprese e i lavoratori del territorio, con riferimento nella specie alla possibilità di introdurre misure specifiche per migliorare la competitività, la flessibilità organizzativa e l'ottimizzazione dei costi, l'ampliamento delle figure professionali da inserire nel sistema».

Successivamente alla stesura della predetta intesa, le parti hanno presentato due piattaforme circa i temi da discutere in sede di trattativa.

⁽⁴¹⁸⁾ Due premi hanno riguardato aziende sotto i quindici dipendenti e il terzo un'azienda sopra i cinquanta dipendenti.

⁽⁴¹⁹⁾ In ottemperanza dell'accordo interconfederale sottoscritto, da Confimi Industria, CGIL, CISL e UIL, in data 1 agosto 2013, con cui le parti si sono impegnate a favorire lo sviluppo e la diffusione della contrattazione di secondo livello, il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ha riconosciuto la possibilità di una sua derogabilità, ad eccezione dei minimi tabellari, degli aumenti periodici di anzianità e dei diritti individuali derivanti da norme inderogabili, da parte della contrattazione di secondo livello territoriale o aziendale.

In particolare le organizzazioni sindacali chiedevano, a livello di relazioni sindacali, l'istituzione di una Commissione territoriale finalizzata a garantire e a monitorare l'operatività del contratto integrativo, nonché ad approfondire tutta una serie di tematiche socio-lavorative quali la formazione dei lavoratori, il ruolo sociale delle imprese in termini di mantenimento e sviluppo occupazionale, alternanza scuola-lavoro ed inquadramento professionale. A livello normativo, invece, proponevano un aumento della percentuale dei contratti a termine stipulabili, rispetto a quella ad oggi prevista dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi), a fronte di una stabilizzazione dei lavoratori precedentemente assunti a tempo determinato, nonché un aumento delle percentuali delle richieste di trasformazione dei contratti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale rispetto a quelle previste a livello nazionale. Infine dal punto di vista economico veniva chiesta l'istituzione di un premio territoriale – che fosse legato a parametri di territorio (es. il fatturato, le ore medie lavorate, il margine operativo lordo relativi alle aziende aderenti al contratto integrativo) e il cui valore monetario fosse superiore all'entità dell'elemento retributivo annuo previsto per quelle aziende prive di elementi economici aggiuntivi ai trattamenti minimi previsti dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) – nonché un elemento economico fisso che fosse erogato in *welfare* aziendale.

Dall'altra parte, invece, Confimi Apindustria Bergamo chiedeva nella sua piattaforma che la Commissione territoriale si occupasse anche di valutare la possibilità di creare una rete di lavoro finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta – sfruttando l'autorizzazione *ope legis* delle associazioni datoriali e delle organizzazioni sindacali a svolgere attività di intermediazione – nonché di valutare la realizzazione di piani di riqualificazione, finalizzati a ricollocare professionalmente lavoratori espulsi dal ciclo produttivo, in aggiunta o in parziale sostituzione dell'incentivo all'esodo solitamente offerto dalle aziende al personale licenziato. Inoltre, si chiedeva che la Commissione territoriale si occupasse anche di monitorare la stagionalità delle imprese aderenti all'accordo al fine di valutarne la corrispondenza tra quanto previsto dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) e la realtà produttiva bergamasca. Più corposa è risultata, invece, la parte normativa ed economica della piattaforma, dove si proponeva di rendere maggiormente flessibile il contratto Socrate per l'occupazione (OSC), uno speciale contratto a termine della durata variabile da 6 a 18 mesi, introdotto dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) e volto a favorire l'inserimento occupazionale di

categorie di soggetti “svantaggiati” (es. lavoratori *under* 36 oppure *over* 50, lavoratori disoccupati da oltre 24 mesi, persone che hanno perso il lavoro e sono alla ricerca di un’occupazione ecc...), con uno stipendio più basso del 15% circa, rispetto ai minimi retributivi vigenti, limitatamente alla vigenza dell’OSC e a condizione della successiva conferma a tempo indeterminato del lavoratore interessato. ⁽⁴²⁰⁾. Inoltre, si chiedeva la possibilità di utilizzare, in sostituzione degli ammortizzatori sociali, tutte le ore di permessi annui retribuiti accantonati da almeno sei mesi, derogando ai dodici mesi previsti dal contratto collettivo nazionale ⁽⁴²¹⁾, nonché di favorire una maggior flessibilità durante l’entrata e l’uscita giornaliera per determinate aree o mansioni da far individuare alla singola azienda. Infine, a livello economico, la piattaforma di Confimi Apindustria Bergamo, a differenza di quanto proposto dalle organizzazioni sindacali, oltre che ad una rivisitazione delle cifre del premio territoriale e del *welfare* aziendale, chiedeva la presenza di parametri aziendali (es. assenteismo, assenze per infortuni causati dallo scorretto utilizzo dei dispositivi individuali di protezione) finalizzati a riparametrare il valore del premio, nonché clausole volte ad abbassarne l’entità nel caso in cui un’azienda avesse avuto dei risultati economici individuali negativi.

Ad oggi hanno trovato una linea comune sulla maggioranza dei temi oggetto della trattativa, ad eccezione di alcuni aspetti legati soprattutto alla parte economica dell’accordo.

2.2. Ruolo e funzioni di Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione territoriale

Il ruolo di agente negoziale e le utilità apportate

Conformemente a quanto emerso in dottrina (v. *Literature review* §§ 2.1.2., par. 2.1., Cap. 2, Parte III), il ruolo tenuto da Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione collettiva territoriale è quello di agente negoziale, in quanto in entrambi i

⁽⁴²⁰⁾ In particolare, si chiedeva di renderlo più flessibile e competitivo prevedendo un’estensione del periodo di vigenza da 18 mesi a 24, nel caso lo stesso fosse stato utilizzato per affiancare e poi sostituire personale che avesse maturato nel breve periodo i requisiti pensionistici, favorendo una staffetta intergenerazionale, e, nella generalità dei casi, di renderlo più appetibile alle aziende introducendo la possibilità di prorogarlo, nonché solamente una parziale restituzione della differenza tra il minimo tabellare previsto ordinariamente dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) e quello applicato nel corso del rapporto.

⁽⁴²¹⁾ Per maggiori informazioni sulla regolamentazione dell’istituto, v. *infra* §§ 4.1.1., par. 4.1., Cap. 4, Parte III.

casi citati l'associazione orobica ha trattato personalmente con i sindacati su questioni di interesse aziendale in nome e per conto di una pluralità di imprese, esercitando così un'azione collettiva degli imprenditori (v. *Literature review* §§ 2.1.3., par. 2.1., Cap. 2, Parte III).

Stando alla prassi dell'associazione orobica, questo ruolo di agente negoziale può portare diversi vantaggi in capo alle imprese. In *primis*, con questa funzione Confimi Apindustria Bergamo risponde alle molteplici esigenze vantate dalle aziende ma che non potrebbero soddisfare autonomamente. Prima della sottoscrizione dell'accordo sulla detassazione, ad esempio, diverse realtà imprenditoriali di piccole dimensioni chiedevano la possibilità – su forte pressione degli stessi dipendenti – di erogare retribuzioni premianti applicando la tassazione agevolata prevista dalla legge; tuttavia non avendo alcun contratto collettivo aziendale le stesse erano impossibilitate a fruire del beneficio fiscale. Grazie all'accordo sulla detassazione, invece, questo impedimento è venuto meno.

Similmente, nel momento in cui verrà sottoscritto l'integrativo territoriale al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi), recependo tutte (o almeno in parte) le deroghe all'accordo nazionale richieste da Confimi Apindustria Bergamo, si permetterà alle imprese bergamasche (soprattutto medio-piccole) di beneficiare di maggior flessibilità nella gestione e nell'organizzazione, che non potrebbero in altro modo ottenere essendo prive di una contrattazione aziendale.

La funzione di agente negoziale di Confimi Apindustria Bergamo permette altresì di ottenere un vantaggio di carattere politico-sindacale: evitare il contatto diretto con il sindacato. Molte aziende, infatti, preferiscono rinunciare a determinati vantaggi relativi al costo, all'organizzazione o alla disciplina del lavoro, piuttosto che dover negoziare con il sindacato, spesso visto solo come un antagonista.

Altre volte, poi, si vuole evitare di contrattare con il sindacato per questioni pratiche in quanto implica necessariamente un *do ut des*, limitando così la discrezionalità dell'impresa nella gestione del personale. Con la contrattazione territoriale, tuttavia, in alcuni casi, questo può essere evitato. In tal senso si veda l'accordo sulla detassazione dei premi firmato nel 2016, con il quale le aziende – dal momento che il comitato composto da Confimi Apindustria Bergamo, CGIL Bergamo, CISL Bergamo e UIL Bergamo ha solo il compito di valutare la correttezza giuridico-formale senza entrare

nel merito delle scelte imprenditoriali – hanno potuto defiscalizzare retribuzioni variabili e allo stesso tempo costruire dei sistemi premianti esclusivamente legati al raggiungimento del risultato ⁽⁴²²⁾, senza dover inserire clausole che riconoscessero un “minimo garantito” anche laddove l’obiettivo previsto non fosse stato pienamente raggiunto ⁽⁴²³⁾.

I rapporti tra contrattazione nazionale e contrattazione territoriale

Confimi Apindustria Bergamo dovendo rispondere alle esigenze delle proprie associate, non sempre opera riprendendo pedissequamente quanto stabilito a livello nazionale, e quindi nel solco di un decentramento organizzato (v. *Literature review* §§ 1.2.4., par. 1.2., Cap. 1, Parte III). Coerentemente a quella struttura a piramide rovesciata che contraddistingue il sistema di rappresentanza datoriale Confimi Industria (v. *Posizione del Problema*, Cap. 2), l’associazione bergamasca a volte si discosta dalle linee guida nazionali per venire maggiormente incontro alle esigenze delle proprie aziende. In tal senso devono leggersi alcune modifiche introdotte nell’accordo sulla detassazione del 2016, rispetto al modello fornito dai vertici nazionali, come quella di estendere l’operatività dello stesso – stante la base associativa multi-provinciale di Confimi Apindustria Bergamo ⁽⁴²⁴⁾ – a tutte le imprese aderenti all’associazione orobica.

In altri casi, è la stessa contrattazione nazionale del sistema Confimi Industria che, in ossequio alla sua linea politica sussidiaria, lascia spazio alle esigenze locali. In tal senso, nella trattativa per la sottoscrizione del contratto integrativo territoriale al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ha potuto presentare una piattaforma fortemente derogatoria di alcune clausole contrattuali nazionali proprio perché lo stesso CCNL prevede che tutte le disposizioni economiche e normative, ad eccezione dei minimi

⁽⁴²²⁾ In tal senso, un’azienda metalmeccanica operante nella progettazione, nella produzione e nello sviluppo di robot industriali aveva previsto un premio basato sul fatturato e aveva previsto che al di sotto di una determinata soglia non dovesse essere erogato; un’altra, operante nella finitura dei semilavorati in alluminio aveva invece introdotto una retribuzione premiante basata sull’assenteismo, stabilendo che sopra i quindici giorni di assenza non potesse essere liquidato alcun premio.

⁽⁴²³⁾ Nella contrattazione aziendale, spesso, invece, le organizzazioni sindacali preferiscono privilegiare l’equità rispetto al risultato/merito, cercando di far inserire clausole di garanzia che permettano comunque l’erogazione di una cifra, anche se il risultato o i parametri richiesti non siano stati raggiunti.

⁽⁴²⁴⁾ Alcune associate, infatti, operano in provincia di Brescia, Milano, Monza e Brianza e Sondrio.

retributivi e degli scatti di anzianità, possano essere derogate, anche in via temporanea o sperimentale, dalla contrattazione decentrata.

La produzione di beni collettivi e il fenomeno del free-riding

Similmente a quanto constatato dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 1.1.3., par. 1.1., Cap. 1, Parte I), Confimi Apindustria Bergamo, producendo con la contrattazione territoriale degli incentivi collettivi, agevolerebbe l'intensificarsi del *free riding*, indebolendo così la sua azione associativa (v. *Literature review* §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I). D'altro canto i *case study* riportati – confermando quanto asserito in precedenza (v. *infra* 1.1.2.2.2., § 1.1.2.2., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I.) – mettono in evidenza come questo fenomeno socio-economico sia meno temibile di quanto possa sembrare.

Nell'ambito dell'accordo sulla detassazione delle retribuzioni premianti, i timori dottrinali vengono fugati dal fatto che la sua applicabilità sia condizionata all'associarsi a Confimi Apindustria Bergamo o a conferirgli espresso mandato.

Lo stesso dicasi del prossimo accordo territoriale integrativo al CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) che – sebbene si applicherà a tutte le aziende metalmeccaniche associate a Confimi Apindustria Bergamo oppure operanti in provincia di Bergamo – non diminuirà il peso dell'azione associativa dal momento che un'impresa, di fronte ad eventuali dubbi circa l'applicazione e l'interpretazione del predetto accordo, dovrà necessariamente rivolgersi all'area sindacale dell'associazione che fornisce assistenza e consulenza solamente alle associate.

Inoltre, l'associazione orobica nel sottoscrivere accordi in ambito locale persegue un interesse personale, ulteriore a quelli delle aziende associate: il rafforzamento della legittimazione sociale sul territorio ⁽⁴²⁵⁾. Dimostrarsi molto attivi sul territorio e in continui rapporti con gli enti pubblici e privati ivi presenti rafforza infatti la visibilità e la credibilità di Confimi Apindustria Bergamo agli occhi delle imprese – facilitando così una loro adesione alla stessa – ma anche agli occhi di altri soggetti privati (es.

⁽⁴²⁵⁾ A conferma del fatto che Confimi Apindustria Bergamo persegue anche questo interesse personale è significativo che, a seguito della sottoscrizione delle predette intese, l'associazione orobica ne abbia dato parecchio risalto pubblicando comunicati sull'Eco di Bergamo, principale testata nazionale letta nell'omonima provincia, indicando conferenze stampa e veicolando le notizie tramite i social *network* (Twitter), su cui da circa un anno Confimi Apindustria Bergamo sta cercando di essere attiva al fine di farsi conoscere sempre di più da professionisti, imprese e organizzazioni sindacali.

associazioni *non profit*, cooperative, fondazioni, sindacati) e pubblici (es. provincia, ASL, comuni) che potrebbero vedere nell'associazione datoriale bergamasca un valido *partner* per progetti da svilupparsi a livello provinciale.

3. La contrattazione collettiva aziendale

3.1. Analisi del campione

Le trattative negoziali aziendali, scaturite poi in contratti collettivi, nel corso delle quali Confimi Apindustria Bergamo è stata coinvolta, come precedentemente evidenziato (v. *supra* Box 3 Cap. 3, Parte II), sono dodici, e hanno riguardato imprese di grandi ⁽⁴²⁶⁾ così come di medio-piccole dimensioni ⁽⁴²⁷⁾, operanti soprattutto nel settore metalmeccanico, ad eccezione di due casi ⁽⁴²⁸⁾.

La contrattazione aziendale in questione ha avuto per oggetto soprattutto l'istituzione o la revisione di premi di risultato ⁽⁴²⁹⁾, la regolamentazione della flessibilità oraria in azienda ⁽⁴³⁰⁾, relazioni sindacali ⁽⁴³¹⁾ e la formazione ⁽⁴³²⁾.

A differenza di quanto riscontrato per la contrattazione collettiva territoriale (v. *supra* par. 2.1., Cap. 2, Parte III) e dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 1.2.4., par. 1.2., Cap. 1, Parte III), la contrattazione collettiva aziendale che ha visto la partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo si colloca soprattutto nell'ambito di un decentramento disorganizzato.

Ciò è sicuramente dovuto al fatto che alcune delle imprese applicavano contratti collettivi nazionali sottoscritti da associazione di categoria, aderenti a sistemi di rappresentanza datoriale diversi rispetto a quello di Confimi Industria (es. Confindustria o Confapi), portando inevitabilmente l'associazione bergamasca – soprattutto per

⁽⁴²⁶⁾ Cinque aziende avevano più di 100 dipendenti.

⁽⁴²⁷⁾ Sette aziende oscillavano tra i 70 e 25 dipendenti.

⁽⁴²⁸⁾ Un'impresa operava nel settore agro-alimentare e l'altra nel settore chimico.

⁽⁴²⁹⁾ Nove aziende hanno sottoscritto accordi o stanno trattando accordi finalizzati al riconoscimento di premi legati soprattutto ad indicatori quali la qualità del prodotto, il raggiungimento di determinate cifre di fatturato, l'assenteismo in azienda.

⁽⁴³⁰⁾ Solo due imprese hanno sottoscritto accordi in materia.

⁽⁴³¹⁾ Un accordo aziendale ha introdotto incontri periodici finalizzati a monitorare l'andamento dell'utilizzo di forme contrattuali c.d. flessibili (es. contratti a termine, contratti di somministrazione. Un altro invece ha riguardato la distribuzione delle copie dei contratti alle maestranze, derogando alle regole stabilite dalle parti sociali a livello nazionale.

⁽⁴³²⁾ L'intesa in questione non era un accordo aziendale integrativo del CCNL, bensì un piano formativo recepito in un accordo sindacale, al fine di poter fruire dei finanziamenti messi a disposizione da Fondimpresa (un fondo interprofessionale per la formazione continua).

questioni politiche – ad operare al di fuori delle regole fissate dalla contrattazione collettiva nazionale. D’altro canto questo discostamento dalle regole nazionali si riscontra anche nell’ambito di quegli accordi aziendali di imprese applicanti uno dei CCNL di Confimi Industria, in quanto l’associazione orobica, coerentemente alla filosofia della piramide rovesciata (v. *Posizione del Problema*, par. 2), ove strettamente necessario, antepone gli interessi delle proprie associate a quelli vantati dai vertici associativi nazionali ⁽⁴³³⁾.

A riguardo è emblematico il caso di un’azienda metalmeccanica, operante nel settore dell’ *automotive*. In ottemperanza a quanto stabilito dal CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi), la stessa avrebbe dovuto comprare per ciascun lavoratore una copia del contratto, disponibile solo in formato elettronico, fornita da Confimi Impresa Meccanica, e distribuirla. La distribuzione del CCNL in formato elettronico, dotato di un codice identificativo diverso per ciascun lavoratore, era condizione necessaria per la validità dei provvedimenti disciplinari di natura conservativa (ammonizione scritta, multa o sospensione dal lavoro e dalla retribuzione) emessi in futuro. L’azienda, ritenendola un’operazione macchinosa ⁽⁴³⁴⁾, non aveva intenzione di adempiervi e alla fine, Confimi Apindustria Bergamo – nel tentativo di agevolarla nell’ottemperanza dei propri obblighi contrattuali – aveva suggerito (in via del tutto informale) di derogare a questa norma contrattuale, con la sottoscrizione di un accordo con le RSU che prevedesse di: comprare un’unica copia in formato elettronico, fotocopiarla, distribuirla a tutti i dipendenti e far firmare per ricevuta l’avvenuta consegna sostanzialmente conforme a quella redatta dai vertici nazionali.

3.2. Ruolo e funzioni di Confimi Apindustria Bergamo nella contrattazione aziendale

Le funzioni svolte da Confimi Apindustria Bergamo nell’ambito della contrattazione collettiva aziendale rientrano nell’ambito dei servizi (sindacali) offerti alle singole imprese associate (v. *supra* Cap. 2, Parte II).

⁽⁴³³⁾ In parte ciò deriva anche da disposizioni contrattuali che favoriscono questa ampia derogabilità, come ad esempio quelle contenute nel CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi). V. *supra* par. 2.2., Cap. 2, Parte III.

⁽⁴³⁴⁾ Si trattava di una realtà imprenditoriale di circa cinquanta dipendenti, e con molti lavoratori privi di *personal computer*.

Il ruolo di rappresentante giuridico e di consulente

Similmente a quanto constatato in letteratura (v. *Literature review* §§ 2.2.3., par. 2.2., Cap. 2, Parte III) e a quanto visto nella contrattazione gestionale (v. *supra* §§ 3.3.2., par. 3.3., Cap. 3, Parte II), l'associazione bergamasca, nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale, svolge un ruolo di rappresentante giuridico, che si concretizza in un'assistenza e in un rafforzamento della delegazione datoriale nel corso delle trattative.

D'altro canto la stessa non si limita semplicemente a sostenere la posizione delle imprese ma – sempre in linea con quanto asserito dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 2.2.3., par. 2.2., Cap. 2, Parte III) – offre pure una consulenza di tipo giuridico circa gli strumenti legali e contrattuali che possono maggiormente rispondere alle loro esigenze in sede di trattativa negoziale.

Questa consulenza giuridica è a sua volta integrata da una di tipo “pratico-esperienziale”. Confimi Apindustria Bergamo, intessendo quotidianamente relazioni con i sindacati e i rispettivi funzionari, possiede infatti un bagaglio di competenze e conoscenze circa le modalità d'azione delle varie organizzazioni sindacali e le personalità dei funzionari sindacali operanti sul territorio che, come sostenuto dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.2., Cap. 1, Parte II), rende essenziale il suo intervento persino in realtà imprenditoriali di grandi dimensioni delocalizzate sul territorio bergamasco.

A riguardo risulta significativa la trattativa portata avanti per il rinnovo dell'integrativo aziendale di un'impresa metalmeccanica produttrice di macchine da caffè che – nonostante facesse parte di un grosso gruppo industriale dotato di un ufficio HR ben strutturato per poter portare avanti le trattative sindacali – aveva comunque deciso di coinvolgere Confimi Apindustria Bergamola la quale, grazie alle sue conoscenze, è riuscita a favorire un esito positivo del negoziato per la propria associata. Nello specifico, le organizzazioni territoriali sindacali e la RSU avevano presentato una piattaforma in cui, oltre ad un aumento del premio di risultato, si chiedeva l'introduzione di incontri periodici volti a monitorare l'uso di forme contrattuali c.d. flessibili (es. contratti a termine, contratti di somministrazione), al fine di essere maggiormente coinvolti nelle decisioni aziendali in materia di stabilizzazione di quei lavoratori definiti “precari”. D'altro canto, la società non era disposta ad accettare

un'intromissione della controparte sindacale nelle sue politiche di assunzione/stabilizzazione. In questo frangente, è risultata utile la conoscenza di Confimi Apindustria Bergamo circa il modo di operare del funzionario a capo della delegazione dei lavoratori – un sindacalista di poche pretese, disposto ad accontentarsi anche di un semplice miglioramento del trattamento economico per i lavoratori – che ha portato l'azienda a mettere qualche soldo in più sul premio, riuscendo a distogliere l'attenzione in merito al monitoraggio delle tipologie contrattuali c.d. flessibili, rendendo quella parte dell'accordo più confacente alle proprie esigenze.

Il governo dei buchi strutturali tra sindacati e imprese

Altre volte, invece, le imprese riescono ad ottenere dei risultati proprio grazie alle relazioni personali che Confimi Apindustria Bergamo coltiva quotidianamente con i sindacati.

Caso emblematico è rappresentato da un'azienda metalmeccanica operante nel campo dell'estrusione dell'alluminio che, al fine di fruire dei finanziamenti messi a disposizione da Fondimpresa, fondo interprofessionale per la formazione continua, doveva predisporre un piano formativo da recepirsi in un accordo sindacale. Tuttavia la RSU, manovrata da un delegato dell'organizzazione sindacale territoriale di cui era espressione, condizionava la firma dell'accordo all'accoglimento di alcune richieste in materia di agibilità sindacali, su cui era in corso una lunga diatriba. L'azienda al fine di superare l'*impasse* decideva di coinvolgere Confimi Apindustria Bergamo che, stante la situazione delicata, aveva chiamato direttamente in causa il segretario provinciale dell'organizzazione sindacale stessa – conosciuto molto bene – affinché convincesse il proprio funzionario a fare un passo indietro, dal momento che era impensabile mettere sullo stesso piano le agibilità sindacali e il piano formativo aziendale, dato che quest'ultimo avrebbe procurato dei vantaggi anche per i dipendenti. Grazie alle conoscenze di Confimi Apindustria Bergamo, e alla ragionevolezza della richiesta aziendale, l'accordo sindacale è stato infine firmato, permettendo così la fruizione dei finanziamenti del fondo interprofessionale.

La capacità di mediazione tra le parti

Stante le relazioni continuamente intessute con sindacati, Confimi Apindustria Bergamo – come dimostrano diversi incontri sindacali tenutisi nel triennio 2015-2017 – è anche agevolata a svolgere un’attività di mediazione tra le parti.

Questo ruolo di mediatore – emerso anche in altri ambiti (v. *supra* §§ 3.3.2., par. 3.3., Cap. 3, Parte II) – risponde ad un duplice interesse.

Innanzitutto, si evita che il mancato raggiungimento di un’intesa porti ad uno scontro “cruento” tra le parti. Significativa è la lunga trattativa durata circa un anno per la sottoscrizione del primo contratto aziendale in un’impresa alimentare produttrice di ortofrutta fresca pronta al consumo, piatti pronti freschi e bevande fresche che, essendo gestita in modo paternalistico, non aveva intenzione di sottoscrivere alcun accordo ritenendo di essere in grado di offrire unilateralmente trattamenti economici e normativi di miglior favore ai propri dipendenti (⁴³⁵). D’altro canto, alcune pratiche gestionali non particolarmente corrette da un punto di vista giuridico (es. superamento del tetto massimo delle ore di lavoro straordinario), ben conosciute dai sindacati, rischiavano di mettere in difficoltà l’azienda stessa (⁴³⁶). Solo l’opera di mediazione – portata avanti con molta pazienza da Confimi Apindustria Bergamo, dal direttore del personale e dal consulente del lavoro della predetta azienda – ha permesso di raggiungere un accordo che ha regolarizzato certe prassi ponendo al contempo un’unica condizione: la pubblicazione di un comunicato unitario dell’azienda, di Confimi Apindustria Bergamo, Flai-CGIL, Fai-CISL e Uila-UIL, e rappresentanze aziendali, in cui emergesse in maniera esplicita come l’accordo raggiunto fosse stato frutto di un percorso condiviso.

In secondo luogo, Confimi Apindustria Bergamo è più propensa a mediare tra le parti in quanto il medesimo funzionario sindacale può essere incontrato in altri tavoli negoziali, con il rischio che un proprio atteggiamento troppo rigido in un determinato contesto possa influenzare altre trattative.

(⁴³⁵) La proprietà temeva che un contratto collettivo aziendale avrebbe portato il sindacato a far apparire tale risultato come una propria vittoria sull’azienda, con il rischio di rafforzare la loro posizione e di intensificare in futuro le loro richieste (es. agibilità sindacale, premi di risultato più sostanziosi, incremento di voci retributive di carattere indennitario, stabilizzazioni di lavoratori somministrati o assunti con contratto a termine).

(⁴³⁶) Le violazioni commesse, infatti avrebbero potuto portare a controlli ispettivi, sanzioni pecuniarie e – cosa molto temuta dalla direzione del personale dell’azienda – il mancato riconoscimento del DURC.

La redazione dell'accordo

Infine un'ultima funzione, identica a quella evidenziata precedentemente nell'ambito dell'erogazione di servizi sindacali (v. *supra*, par. 3.4., Cap. 3, Parte II), è la redazione dell'accordo che solitamente viene affidata a Confimi Apindustria Bergamo, essendo il soggetto professionalmente più capace ad espletare questo compito.

4. L'associazione datoriale territoriale può svolgere un ruolo importante anche nella contrattazione collettiva nazionale?

La contrattazione collettiva nazionale è un tema relativamente poco importante per un'associazione datoriale come Confimi Apindustria Bergamo sia perché gli attori principali in fase di negoziazione sono le associazioni datoriali c.d. verticali (v. *Literature review* § 3.1.1.1., §§ 3.1.1., par. 3.1., Cap. 3, Parte III) sia perché Confimi Industria è un sistema di rappresentanza giovane, con pochi CCNL sottoscritti ⁽⁴³⁷⁾, che deve quotidianamente e faticosamente affermare la propria rappresentatività a livello nazionale al fine di essere “considerata legittima” a sottoscrivere contratti collettivi nazionali ⁽⁴³⁸⁾.

Tuttavia lo stesso merita di essere accennato dal momento che l'associazione orobica di recente, conformemente a quanto constatato dalla dottrina (v. *Literature review* §§ 3.1.1., par. 3.1., Cap. 3, Parte III) – insieme ad Api Verona, Api Vicenza, Confimi Emilia e Confimi Romagna – è stata una delle associazioni datoriali territoriali che ha fatto parte della delegazione trattante per il rinnovo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi).

⁽⁴³⁷⁾ Ad oggi Confimi Industria, attraverso le sue verticali ha sottoscritto il CCNL Metalmeccanica PMI (scadenza il 31 maggio 2019), CCNL Legno PMI (scaduto il 31 maggio 2016), CCNL Lapidei PMI (scadenza 30 aprile 2019), CCNL Edilizia PMI (scaduto il 30 giugno 2016), CCNL Manufatti e Laterizi PMI (scadenza il 31 marzo 2019), CCNL Cemento PMI (scadenza il 31 dicembre 2018), CCNL Alimentari PMI (in fase di trattazione).

⁽⁴³⁸⁾ La difficoltà a farsi riconoscere quale associazione datoriale rappresentativa è ben evidenziato dal fatto che da diversi anni Confimi Industria stia faticosamente cercando di trattare – senza però ricevere *feedback* positivi da parte della controparte sindacale – per la sottoscrizione di contratti collettivi nazionali che coprano il settore grafico e cartai-cartotecnico, così come i settori chimico, gomma-plastica, vetro, concia ed infine alimentare, su cui però c'è stata un'apertura agli inizi del 2017.

4.1. La partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo alle trattative per il rinnovo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)

4.1.1. Il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi)

Il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) è stato rinnovato, in data 22 luglio 2016, tra le parti sociali Confimi Impresa Meccanica, Fim-Cisl e Uilm-Uil.

L'intesa si caratterizza per avere trattato molteplici tematiche giuslavoristiche, sia di carattere economico che normativo.

In particolare, sono state introdotte importanti novità in materia di tipologie contrattuali, come ad esempio il contratto a termine che è stato reso più flessibile, attraverso l'introduzione di ulteriori esenzioni ai limiti quantitativi stabiliti dalla legge⁽⁴³⁹⁾ e tramite una nozione più ampia di stagionalità⁽⁴⁴⁰⁾, che in questo CCNL va a ricomprendere tutte quelle attività necessitanti un'intensificazione del lavoro in determinati e limitati periodi, non superiori ai 6 mesi. Contemporaneamente sono state pure previste clausole contrattuali volte a favorire una maggior flessibilità della disciplina a condizione che le assunzioni a termine riguardino categorie di lavoratori "svantaggiati"⁽⁴⁴¹⁾. Il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ha poi istituito il contratto "Socrate" per l'occupazione (OSC), uno speciale contratto a termine (v. *supra* §§ 2.1.2., par. 2.1., Cap. 2, Parte III). Sempre in materia di tipologie contrattuali è importante evidenziare un generale aggiornamento delle stesse alla luce delle disposizioni normative introdotte dal Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81. Oltre al contratto a termine precedentemente citato, sono stati aggiornati la somministrazione di lavoro, il contratto *part-time*, e l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore, l'apprendistato professionalizzante e di alta formazione ricerca.

Ulteriori novità sono state previste in materia di orario di lavoro. Le parti hanno disciplinato *ex novo* l'istituto della flessibilità della prestazione, distinguendo tra orario

⁽⁴³⁹⁾ Ad esempio la clausola di contingentamento del 20% è esclusa per i lavoratori disabili oppure per quelli impiegati in attività da svolgere da parte di aziende contoterziste.

⁽⁴⁴⁰⁾ In caso di lavori stagionali non trovano applicazione alcune norme restrittive generalmente previste in materia di contratto di lavoro a tempo determinato.

⁽⁴⁴¹⁾ In tal senso, il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) stabilisce che le stringenti disposizioni legali in materia di *stop & go* non si debbano applicare né nel caso di assunzioni riguardanti lavoratori in Cassa Integrazione Guadagni (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) o iscritti nelle liste di mobilità o percettori di Naspi.

multi-periodale programmato e flessibilità dell'orario. Accomunati dai medesimi limiti di orario settimanale massimo (48 ore) e minimo (32 ore), nonché dal rispetto di un orario medio settimanale di 40 ore, i due istituti si differenziano nel fatto che nel primo caso l'articolazione dell'orario plurisettimanale deve essere preventivamente programmata, mentre nel secondo si offre la possibilità di ricorrere ad una variazione dell'orario settimanale o plurisettimanale, con qualsiasi modalità, al fine di sopperire a temporanei incrementi dell'attività dovuti a flussi non ordinari o non programmabili, ponendo come unica condizione il rispetto di un preavviso di 5 giorni lavorativi. Sempre in tema di orario di lavoro, è stata pure introdotta la possibilità di utilizzare in modo collettivo permessi annui retribuiti, al fine di evitare o limitare il ricorso agli ammortizzatori sociali ⁽⁴⁴²⁾.

Per conciliare vita privata e vita lavorativa, il CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi) ha poi stabilito la possibilità di:

- cedere solidariamente le ferie a quei colleghi che necessitino di assistere figli minori, genitori, coniuge o convivente *more uxorio*, figli maggiorenni e altri familiari, qualora conviventi che per le particolari condizioni di salute necessitino di cure costanti;
- il frazionamento ad ore dei congedi parentali;
- la possibilità di utilizzare permessi retribuiti per favorire il ricongiungimento familiare dei lavoratori extracomunitari;
- la possibilità di sottoscrivere accordi aziendali aventi ad oggetto soluzioni e regimi di orario volti a favorire la conciliazione vita-lavoro e una gestione positiva dell'invecchiamento attivo.

Sempre in un'ottica di *work-life balance*, sono state inserite previsioni sul lavoro agile – inteso come quella modalità di lavoro contraddistinta dallo svolgimento della prestazione sia all'esterno che all'interno dell'azienda, con l'utilizzo di strumenti tecnologici e senza una postazione fissa, al fine di «consentire una maggior adattabilità alle diverse e nuove esigenze dei lavoratori e delle aziende» – la cui disciplina viene rimessa a livello aziendale, anche sulla base di specifico accordo tra azienda e RSU,

⁽⁴⁴²⁾ Per maggiori informazioni sulla regolamentazione dell'istituto, v. *supra* §§ 2.1.2., par. 2.1., Cap. 2, Parte III.

(⁴⁴³) oppure, circa le modalità che qualificano il rapporto di lavoro (⁴⁴⁴), all'autonomia contrattuale individuale.

In materia di classificazione del personale, è stato poi concordato l'avviamento di un percorso di riforma del sistema di inquadramento professionale, da costituirsi su un sistema a fasce professionali e su competenze trasversali, nonché su concetti quali la polivalenza e la polifunzionalità delle prestazioni correlate all'organizzazione del settore.

Ulteriori interventi sono stati introdotti in materia di procedimento disciplinare, con l'introduzione dell'obbligo di distribuzione di una copia del contratto (⁴⁴⁵) per la validità delle sanzioni disciplinari diverse dal licenziamento e con l'obbligo di irrogazione dei provvedimenti disciplinari proporzionati alla gravità del fatto.

Infine, a livello economico, sono stati previsti degli aumenti contrattuali più bassi, preferendo invece aumentare la retribuzione indiretta rendendo obbligatoria la sanità integrativa, con un contributo mensile esiguo da parte di ciascun lavoratore ed uno più sostanzioso a carico dell'azienda.

4.1.2. Il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo: dalla trattazione all'applicazione

Sebbene la trattativa negoziale sia stata portata avanti dai vertici nazionali di Confimi Impresa Meccanica, l'associazione orobica, al pari delle altre organizzazioni datoriali presenti al tavolo, ha svolto tutta una serie di funzioni strumentali alla negoziazione e all'applicabilità del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi).

La fase pre-negoziale

Ulteriormente a quanto emerso in letteratura (v. *Literature review* Cap. 3, Parte III), nel periodo antecedente all'apertura della trattativa, l'associazione bergamasca – attuando lo schema a piramide rovesciata che contraddistingue Confimi Industria (v. *Posizione del Problema*, par. 2) – ha favorito la canalizzazione delle istanze provenienti

(⁴⁴³) Sono disciplinati a livello aziendale le seguenti tematiche: sicurezza sul lavoro, messa a disposizione di strumenti tecnici e della connessione, aspetti riguardanti i trattamenti aziendali previsti per i lavoratori, e previsioni specifiche collegate al raggiungimento di un risultato o di un obiettivo.

(⁴⁴⁴) Es. previsione di fasce di reperibilità o delle modalità tecniche che permettano al lavoratore di essere raggiungibile dall'azienda

(⁴⁴⁵) L'unica copia giuridicamente valida è quella scaricabile al sito www.contrattopmi.it.

dal proprio territorio di appartenenza verso il vertice nazionale che le ha portate in sede di trattativa per poi inserirle, temperate con le esigenze dei lavoratori, nell'accordo sottoscritto il 22 luglio 2016.

Un esempio significativo di ciò è rappresentato dall'introduzione della fruizione collettiva dei permessi annui retribuiti al fine di evitare l'uso degli ammortizzatori sociali. Diverse aziende associate a Confimi Apindustria Bergamo – e sicuramente altre imprese provenienti da altre province – avevano infatti evidenziato situazioni patologiche tali per cui, dopo avere fatto smaltire tutte le ferie residue dei lavoratori come previsto dall'Inps, si necessitava dell'intervento degli ammortizzatori sociali a causa di cali di lavoro, nonostante molti dipendenti avessero un significativo monte ore di permessi annui retribuiti, che però potevano essere usati solo dal singolo lavoratore titolare degli stessi per proprie esigenze personali. Favorendo quel *trait d'union* auspicato dalla dottrina (v. *Posizione del Problema*, Cap.1), questa esigenza locale è stata posta all'attenzione dei vertici nazionali e poi in sede di negoziazione, portando così a riconoscere la possibilità per l'imprenditore di utilizzare discrezionalmente i permessi annui retribuiti dei lavoratori, al fine di evitare l'intervento degli ammortizzatori sociali, limitatamente però alle sole ore non godute entro l'anno di maturazione e accantonate da almeno dodici mesi.

La fase negoziale

Nel corso della trattativa – sebbene non abbia svolto funzioni di agente negoziale (v. *Literature review* § 3.1.1.1., §§ 3.1.1., par. 3.1., Cap. 3, Parte III) – Confimi Apindustria Bergamo, al pari delle altre associazioni datoriali territoriali facenti parte della delegazione trattante, ha collaborato alla stesura delle novità contrattuali previste nel rinnovo.

La fase post-negoziale

Successivamente al rinnovo, la partecipazione dell'associazione orobica al tavolo delle trattative ha rappresentato un valore aggiunto offerto alle proprie imprese associate per due ordini di ragione.

Conformemente a quanto constatato dalla dottrina (v. *Literature review* § 3.1.1.2., §§ 3.1.1., par. 3.1., Cap. 3, Parte III), la stessa ha fornito una consulenza specialistica circa l'applicazione del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi).

Questa consulenza non è risultata “speciale” solamente perché l'associazione bergamasca era in possesso di circolari esplicative del rinnovo del 22 luglio 2016 ma anche perché la sua presenza al tavolo trattante ha permesso di conoscere tutti quegli aspetti tecnico-politici che non sono stati resi pubblici. Grazie a questa sua rappresentanza in fase di negoziazione, ad esempio, le imprese associate hanno potuto conoscere le ragioni per cui la sanità integrativa è stata trasformata in un istituto contrattuale obbligatorio per tutti i lavoratori, accollando una spesa maggiore in capo all'azienda (⁴⁴⁶).

Così pure la presenza dell'associazione orobica ha permesso di risolvere alcuni dubbi giuridici che erano emersi in sede applicativa e non erano stati evidenziati nella circolare illustrativa, come ad esempio l'applicazione delle regole del contratto “Socrate” per l'occupazione durante il periodo di prova. Questa tipologia contrattuale è infatti un contratto a tempo determinato che prevede dei minimi tabellari più bassi di circa il 15% rispetto a quelli normali, a condizione però che al termine del periodo del contratto (che non può avere durata superiore ai 18 mesi) il lavoratore venga assunto a tempo indeterminato. In caso contrario, il datore di lavoro è costretto a riconoscere la differenza tra il minimo tabellare previsto in caso di contratto “Socrate” per l'occupazione e il minimo tabellare normale. Tuttavia non era pacifico se questa regola valesse anche nel caso in cui la cessazione fosse avvenuta durante il periodo di prova. Questo dubbio è stato fugato perché nella fase di trattazione era risultato pacifico che durante il periodo di prova dell'OSC dovesse applicarsi la regola, generalmente prevista, della libera recedibilità delle parti.

Infine, la medesima funzione di canalizzazione delle istanze territoriali verso i vertici nazionali, è stata riscontrata anche successivamente alla sottoscrizione del rinnovo del 22 luglio 2016 dal momento che, durante la fase applicativa, sono stati evidenziati dalle aziende dubbi e criticità circa l'operatività del contratto, che Confimi

⁽⁴⁴⁶⁾ Lo scopo era quello di riconoscere degli aumenti retributivi (indiretti) economicamente meno onerosi per un'azienda. I contributi di assistenza sanitaria, infatti, sono fiscalmente deducibili ed esenti da contribuzione per un importo non superiore a 3.615,20 €.

Apindustria Bergamo ha recepito e successivamente veicolato ai vertici nazionali affinché vi ponessero rimedio ⁽⁴⁴⁷⁾.

⁽⁴⁴⁷⁾ La maggior parte delle istanze hanno riguardato l'applicazione delle regole in materia di sanità integrativa.

Parte quarta

BILATERALITÀ E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Sommario: 1. La bilateralità. 1.1. La bilateralità nel sistema di rappresentanza Confimi Industria. – 1.2. Confimi Apindustria Bergamo e la bilateralità. – 2. Le politiche attive del lavoro.

1. La bilateralità

1.1. La bilateralità nel sistema di rappresentanza Confimi Industria

Il sistema associativo Confimi Industria – differentemente da quanto emerge in dottrina (v. *Literature review* Cap. 1, Parte IV) – si caratterizza per una limitata propensione al fenomeno della bilateralità andando in controtendenza rispetto alla maggior parte dei sistemi di rappresentanza delle realtà imprenditoriali medio-piccole, dotati di sistemi di bilateralità capillari operanti in vari ambiti tra cui salute e sicurezza, formazione, sanità integrativa e previdenza complementare ⁽⁴⁴⁸⁾.

Confimi Industria e la bilateralità nel sistema Confapi

Ciò è da imputarsi soprattutto ad una ragione storico-politica – che rappresenta pure uno dei principali motivi per cui diversi imprenditori, capeggiati dall'attuale presidente di Confimi Industria, Paolo Agnelli, nel 2012, hanno deciso di fuoriuscire da Confapi per creare una propria realtà associativa – ovvero sia l'avversità verso il sistema di bilateralità confapiano.

Quest'ultimo, contrariamente alle finalità positive teoricamente perseguibili dalla bilateralità, si sarebbe infatti contraddistinto per una contribuzione onerosa in capo alle imprese aderenti ⁽⁴⁴⁹⁾ ed «intermediazioni illogiche (strutture, dipendenti, costi di gestione molto alti) tra lavoratori ed imprese, finalizzate non certo a tutelare gli interessi

⁽⁴⁴⁸⁾ Ad esempio Confcommercio, insieme a Filcams-CGIL, Fisascat-CISL e Uiltucs-UIL, ha istituito l'EBINTER, il FONTE e il FONDEST; Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI, insieme a CGIL, CISL e UIL, hanno costituito l'EBNA, il SANARTI e il FONDARTIANATO; Confapi, insieme a CGIL, CISL e UIL, ha istituito l'ENFEA, l'OPNC, il FONDAPI e il FAPI; Confcooperative, Legacoop e AGCI, insieme a CGIL, CISL e UIL hanno costituito enti bilaterali quali COOPERLAVORO, COOPERSALUTE, FILCOOP AGRICOLO, COOPFORM e FON.COOP.

⁽⁴⁴⁹⁾ *Ex multis* Comunicato Confimi Industria del 14 febbraio 2014.

dei lavoratori» ⁽⁴⁵⁰⁾, risultando scarsamente apprezzato dalle piccole e medie imprese italiane.

La bilateralità secondo il pensiero di Confimi Industria

D'altro canto questa presa di posizione di Confimi Industria non deve essere interpretata come una chiusura a questa nuova modalità di concepire le relazioni industriali, fondata sulla partecipazione e la gestione piuttosto che sulla contrapposizione tra le parti, bensì come la possibilità di una «una rivisitazione della bilateralità che sia certa ed esigibile e più utile ai lavoratori e alle imprese» ⁽⁴⁵¹⁾ e che al contempo non si faccia «condizionare da derivazioni utili magari al sostentamento delle associazioni e degli apparati centrali» ⁽⁴⁵²⁾. Recentemente poi, Confimi Impresa Meccanica, a mezzo del presidente Chini, per rimarcare il carattere sostanziale della bilateralità confimiana, ha provocatoriamente invitato a non parlare più di “bilateralità” ma di “utilità” ⁽⁴⁵³⁾

In ossequio alla predetta linea politica, si veda pure il recente rinnovo del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi), nel quale le parti sociali – convenendo sul fatto che «una valida bilateralità» potesse rendere maggiormente qualificante le relazioni industriali e che un compiuto sistema partecipativo fosse in grado di migliorare le condizioni di imprese e lavoratori – hanno indentificato come «prioritario elemento di impegno bilaterale il *welfare* integrativo, finalizzato ad una maggiore sicurezza sociale dei lavoratori e contemporaneamente strumento per la competitività dell'impresa», concretizzandolo in istituti di previdenza complementare e sanità integrativa che portassero benefici direttamente in capo ai lavoratori.

Altrettanto significativo di questa maggior enfasi della “sostanza”, rispetto all'aspetto gestionale e organizzativo della bilateralità, è rappresentato dal fatto che le

⁽⁴⁵⁰⁾ Comunicato dell'Aniem-Confimi del 30 luglio 2014.

⁽⁴⁵¹⁾ Cfr. *Per un ritorno competitivo dell'Italia*, documento programmatico di Confimi Industria del luglio 2014.

⁽⁴⁵²⁾ Cfr. intervista a Paolo Agnelli, presidente di Confimi, del 26 giugno 2012, www.confimi.it.

⁽⁴⁵³⁾ Cfr. R. CHINI, *Per una nuova stagione delle relazioni industriali*, relazione del Presidente al Consiglio generale di Confimi Impresa Meccanica, 7 luglio 2017, il quale parlando della bilateralità ha affermato che «fornire servizi utili a imprese e lavoratori, poiché rappresentiamo una collettività, è necessario e corretto; utilizzare risorse finanziarie, soprattutto delle imprese, per finalità che non sono strettamente collegate a questi scopi no. Vi propongo di non parlare più di bilateralità, definiamola utilità e diamo insieme un significato concreto a questo termine».

associazioni verticali aderenti a Confimi Industria, in alcuni casi, si appoggino a fondi di previdenza complementare costituiti da altre organizzazioni imprenditoriali e sindacali.

In tal senso, nel settore cemento e nel settore edile, i CCNL Edilizia PMI (Confimi) e il CCNL Cemento PMI (Confimi), si appoggiano rispettivamente ai fondi Prevedi ⁽⁴⁵⁴⁾ e Concreto ⁽⁴⁵⁵⁾. Invece, nel settore metalmeccanico, dopo un primo momento in cui le parti sociali avevano previsto di aderire al Fondapi (fondo di previdenza complementare delle piccole e medie imprese costituito da Confapi e CGIL-CISL-UIL), con il rinnovo del 22 luglio 2016 si è deciso che – in attesa di individuare un nuovo fondo previdenziale – ciascuna azienda debba considerare come fondo di riferimento quello con il maggior numero di adesioni, alla data di stipula del CCNL Metalmeccanica PMI (Confimi). Lo stesso dicasi di ARCO – il fondo di previdenza complementare dei lavoratori dei settori legno, sughero, mobile, arredamento e boschivi/forestali, laterizi e manufatti in cemento, lapidei, maniglie – che è stato istituito inizialmente da Fillea-CGIL, Filca-CISL, Feneal-UIL e Federlegno-Arredo, Unital, Andil, Assobeton, Assomarmi, per poi vedere l’adesione allo stesso da parte di Confindustria Marmomacchine, Anepla, e, per ultimi, di Aniem/Anier Confimi e Confimi Legno.

Similmente, sul versante dell’assistenza sanitaria integrativa, vi è l’ALTEA – il fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione – costituito da Fillea-CGIL, Filca-CISL, Feneal-UIL per poi essere riconosciuto come proprio fondo sanitario dai CCNL sottoscritti dalle seguenti associazioni datoriali: Federlegno-Arredo, Unital, Confimi Legno, Andil, Assobeton, Assomarmi, Confindustria Marmomacchine, Anepla, Aniem/Anier Confimi.

L’unico esempio, invece, di espressione di bilateralità – che sul versante datoriale preveda l’esclusiva presenza di Confimi Industria – è rappresentata da PMI Salute, il fondo sanitario integrativo costituito dalla verticale Confimi Impresa Meccanica e dalle organizzazioni sindacali Fim-CISL e Uilm-UIL.

Comunque ciò che emerge in generale è un sistema bilaterale multiforme (**v. Box 1**).

⁽⁴⁵⁴⁾ Fondo costituito dalle associazioni datoriali ANCE, ANAEPA-Confartigianato, ANSE-ASSOEDILI-CNA, FIAE-CASA, CLAAI e dalle organizzazioni sindacali Fillea-CGIL, Filca-CISL, Feneal-UIL.

⁽⁴⁵⁵⁾ Fondo costituito da Federmaco e Fillea-CGIL, Filca-CISL, Feneal-UIL.

Box 1 – la bilateralità nel sistema associativo Confimi Industria

CCNL	fondi di previdenza complementare	fondi di assistenza sanitaria integrativa
CCNL Metalmeccanica PMI	fondo con maggior numero di aderenti in azienda	PMI Salute
CCNL Legno PMI	ARCO	ALTEA
CCNL Edilizia PMI	PREVEDI	-
CCNL Cemento PMI	CONCRETO	ALTEA
CCNL Lapidari PMI	ARCO	ALTEA
CCNL Manufatti e Laterizi PMI	ARCO	ALTEA

La residualità di esempi di bilateralità esclusivamente confimiani non è determinata solo da una questione “politica” – tale per cui si possa appoggiarsi anche ad un fondo di previdenza complementare o assistenza sanitaria, istituito da associazioni datoriali concorrenti, purchè gli stessi producano benefici tangibili per imprese e lavoratori – ma è altrettanto condizionata dal fatto che Confimi Industria, sebbene sia in continua (ma lenta) crescita, ha un numero troppo esiguo di CCNL sottoscritti e di aziende aderenti agli stessi e/o al proprio sistema di rappresentanza tale da non permetterle di avere i numeri, e quindi le risorse economiche, sufficienti per un proprio sistema di bilateralità.

1.2. Confimi Apindustria Bergamo e la bilateralità

La scarsa propensione alla bilateralità del predetto sistema associativo è ugualmente riscontrabile a livello territoriale nell’ambito di Confimi Apindustria Bergamo. Sebbene nelle precedenti sezioni si sia evidenziato una buona collaborazione tra l’associazione orobica e le organizzazioni sindacali presenti sul territorio (v. *supra* Parti I, II, III), si possono ravvisare nella prassi solo un paio di esperienze di bilateralità.

Il Comitato paritetico Confimi Apindustria Bergamo, CGIL, CISL-UIL

Innanzitutto esiste il Comitato paritetico Confimi Apindustria Bergamo, CGIL, CISL-UIL, istituito con la sottoscrizione dell’accordo sulla detassazione dei premi di risultato del 6 dicembre 2016, che ha il compito di valutare la conformità dei premi di risultato alle condizioni previste dalla legge per poter beneficiare della tassazione

agevolata, nonché a valutare l'andamento dell'accordo redigendo apposita reportistica dei premi validati ⁽⁴⁵⁶⁾.

Fino ad oggi, però, il suddetto Comitato è stato convocato sporadicamente, avendo dovuto valutare solamente la conformità di tre premi di risultato (v. *supra* Cap. 2, Parte III).

L'OPP Confimi Apindustria Bergamo e CGIL-CISL-UIL

L'altra esperienza di bilateralità – in conformità a quanto asserito dalla dottrina (v. *Literature review* par. 1.3, Cap. 1, Parte IV) – è rappresentata dall'Organismo Paritetico Provinciale (OPP) Confimi Apindustria Bergamo e CGIL-CISL-UIL, costituito per la prima volta il 17 gennaio 1996, per poi essere rinnovato a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

Similmente a quanto previsto dalla legge e dalla prassi generale di tutti gli OPP, il predetto organismo, come riportato nel proprio atto costitutivo, si propone di:

- sostenere le imprese per l'attuazione degli adempimenti imposti D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche;
- progettare e realizzare azioni comuni in materia formativa per la diffusione di buone pratiche di sicurezza;
- raccogliere e diffondere informazioni anche tramite la creazione e gestione di banche dati in materia di sicurezza sul lavoro e di formazione obbligatoria in tale materia;
- promuovere campagne di informazione mirate alla tutela della salute e prevenzione degli infortuni sul lavoro;
- promuovere azioni di studio e ricerca sui temi della salute, della sicurezza e delle strategie di prevenzione.

Inoltre, l'OPP Confimi Apindustria Bergamo e CGIL-CISL-UIL è chiamato altresì a svolgere i seguenti compiti:

⁽⁴⁵⁶⁾ Sebbene il potere gestionale e organizzativo delle parti è assai limitato, si tratta comunque di un esempio di relazioni industriali fondata sulla partecipazione e non sulla contrapposizione delle parti sociali.

- svolgere funzioni di riferimento in merito a controversie, sia individuali che collettive, sorte sull'applicazione dei diritti di rappresentanza, informazione e formazione previsti dalle norme vigenti;
- individuare eventuali fabbisogni formativi specifici del territorio connessi all'applicazione del D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e proporli ai soggetti interessati, promuovendo l'informazione e la formazione dei soggetti interessati sul tema della salute e della sicurezza sul lavoro;
- elaborare e attivare, progetti formativi e non in materia di salute e sicurezza sul lavoro e promuoverne la realizzazione anche in collaborazione con la Provincia, la Regione, l'inail, l'asl, adoperandosi altresì per il reperimento delle necessarie risorse;
- ricevere i verbali con l'indicazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza nonché tutte le altre comunicazioni previste dai regolamenti;
- orientare sulla corretta applicazione delle disposizioni legislative da parte delle aziende promuovendo, in collaborazione con gli enti preposti le necessarie iniziative;
- svolgere ogni altro compito previsto in attuazione di leggi e regolamenti in materia di sicurezza sul lavoro.

La prassi, tuttavia, mette in evidenza una scarsa proattività dell'OPP Confimi Apindustria Bergamo e CGIL-CISL-UIL ⁽⁴⁵⁷⁾. Il più delle volte infatti l'associazione datoriale orobica porta avanti in maniera autonoma iniziative in materia di salute e sicurezza, coinvolgendo l'anima sindacale dell'OPP solo nella loro fase conclusiva.

Un esempio di quanto appena evidenziato è emerso con la realizzazione del CTRL macchine, un *software* gestionale – realizzato da Confimi Apindustria Bergamo insieme all'Inail – finalizzato ad organizzare il piano delle manutenzioni delle attrezzature e degli impianti ⁽⁴⁵⁸⁾.

⁽⁴⁵⁷⁾ Nel corso degli anni 2015 e 2016 non è stato mai convocato, mentre nel 2017 è stato convocato meno di cinque volte.

⁽⁴⁵⁸⁾ il suddetto *software* aveva altresì la funzione monitorare le manutenzioni in scadenza, visualizzare e stampare il calendario delle manutenzioni da effettuare, conservare e rintracciare in un unico punto, i documenti relativi alle attrezzature (es. manuale d'uso e manutenzione, dichiarazione di conformità, fatture di acquisto, di vendita e di manutenzione, *check list* per i controlli periodici, ecc...) ed infine tenere sotto controllo il numero delle manutenzioni effettuate e il numero dei guasti di un'attrezzatura, nonché i tempi e i costi sostenuti complessivamente o per tipologia di manutenzione.

Sebbene si trattasse un progetto in materia di salute e sicurezza sul lavoro, che avrebbe potuto essere promosso dall'OPP, lo stesso è stato messo al corrente dell'iniziativa – con velato disappunto da parte di CGIL, CISL, UIL ⁽⁴⁵⁹⁾ – solo quando il *software* era stato ormai realizzato e doveva solamente essere presentato alle imprese.

2. Le politiche attive del lavoro

Diversamente da quanto riscontrato in dottrina (v. *Literature review* Cap. 2, Parte IV), le politiche attive del lavoro rappresentano un'area marginale nell'attività di Confimi Apindustria Bergamo, a causa della limitatezza delle proprie risorse economiche tale da non permetterle di investire in risorse umane e tecnologiche specifiche per quest'ambito.

D'altro canto, come evidenziato in precedenza, l'associazione orobica è inserita in un *network* di soggetti socio-economici operanti nel territorio che spesso le permettono di supplire alle sue “mancanze” (v. *infra* par. 1.2., Cap. 1, Parte I). Ciò si ravvisa anche nell'ambito delle politiche attive. Confimi Apindustria Bergamo, infatti, al fine di garantire alle imprese quei servizi legati all'incontro della domanda e l'offerta di lavoro, ha instaurato dei rapporti con realtà accreditate per i servizi al lavoro.

In particolare, in data 17 dicembre 2015, l'associazione orobica ha stipulato una convenzione con Fondazione Enaip Lombardia ⁽⁴⁶⁰⁾, finalizzata a collaborare – oltre che nell'ambito della formazione professionale – in materia di:

- servizi per il lavoro sia per le imprese in situazioni di crisi che per le persone in cerca di lavoro (inoccupati, disoccupati, in difficoltà occupazionale);
- progettazione e gestione di tirocini extracurricolari;
- consulenza e formazione per l'apprendistato
- erogazione di servizi di consulenza alle imprese per l'analisi dell'evoluzione delle figure professionali.

Più informale risulta invece la collaborazione con Mestieri Lombardia – una rete regionale di agenzie per il Lavoro accreditate da Regione Lombardia ed autorizzate dal Ministero del Lavoro all'erogazione di servizi al lavoro – con la quale Confimi

⁽⁴⁵⁹⁾ Ciò nonostante il *software* realizzato ha riscosso parecchio successo sia tra le aziende associate che non associate.

⁽⁴⁶⁰⁾ Si tratta di un operatore accreditato in Regione Lombardia per l'erogazione di istruzione e formazione professionale, nonché per l'erogazione dei servizi per il lavoro.

Apindustria Bergamo si è recentemente appoggiata al fine di aiutare quelle aziende associate alla ricerca di personale rientrante nelle categorie protette previste dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68.

Fondazione ITS mobilità sostenibile

Sempre in un'ottica cooperazione con altre realtà pubbliche e private del territorio orobico nell'ambito delle politiche attive, Confimi Apindustria Bergamo – insieme all'Isiss Ettore Majorana, alla Fondazione Enaip Lombardia, alla FAI, alla Provincia di Bergamo, all'Università degli Studi di Bergamo, alle società Sinergie e Servizi Srl, Autotrasporti Cristinelli Srl, Airport Global Service Spa e S.A.C.B.O. Spa – è stata una dei soci fondatori dell' *Fondazione ITS Mobilità Sostenibile: Mobilità delle persone e delle merci*, un'istituzione formativa di alta specializzazione post-secondaria che opera nella formazione di livello terziario di tipo non universitario e che vuole provare ad essere una risposta alla domanda delle imprese, sempre alla ricerca di nuove figure professionali specializzate, in grado di coniugare una solida formazione culturale di base con una formazione tecnica e professionale. In particolare, l'incontro della domanda e offerta di lavoro viene agevolato grazie alla possibilità offerta alle imprese di contribuire alla realizzazione del percorso formativo dei candidati attraverso la progettazione del percorso stesso, di offrire docenze tecniche o testimonianze aziendali, di organizzare visite aziendali presso le proprie unità produttive, di realizzare attraverso *project work* o attività laboratoriali, oppure di far svolgere agli studenti un tirocinio presso l'azienda ⁽⁴⁶¹⁾.

A seguito dei risultati positivi ottenuti negli anni precedenti attraverso l'istituzione di corsi biennali IFTS per la formazione di figure professionali quali il tecnico di spedizioni trasporto logistica, il *mobility management & smart urban mobility*, il tecnico esperto nella pianificazione del ciclo integrato dei rifiuti, tecnico superiore per la programmazione della produzione e la logistica, *Fondazione ITS Mobilità Sostenibile: Mobilità delle persone e delle merci*, su richiesta di Confimi Apindustria Bergamo ⁽⁴⁶²⁾,

⁽⁴⁶¹⁾ Sebbene siano state poche le aziende associate che hanno aderito a questo progetto, non sono mancati esempi positivi come quello di un'azienda operante nel campo della logistica che, ospitando un candidato in tirocinio, è riuscita a trovare una valida risorsa da inserire in magazzino.

⁽⁴⁶²⁾ L'associazione orobica ha proposto la realizzazione di un nuovo corso alla luce delle esigenze espresse dalle aziende associate a seguito della somministrazione di un questionario in merito ai

ha istituito anche un nuovo corso annuale IFTS per «formare una figura innovativa specializzata nella gestione amministrativo-contabile che sia anche in grado di sostenere le imprese dell'industria manifatturiera su aspetti relativi alla commercializzazione e alla vendita di prodotti e servizi in un contesto nel quale le aziende, per essere "smart" e competere a livello internazionale, devono coniugare i principi dell'economia tradizionale all'innovazione tecnologica più avanzata, promuovendo l'introduzione di tecnologie 4.0»⁽⁴⁶³⁾.

fabbisogni professionali aziendali. Al questionario hanno risposto solamente una quindicina di associate, e solo dopo una sollecitazione personale di alcuni funzionari di Confimi Apindustria Bergamo alle stesse.
⁽⁴⁶³⁾ Cfr. www.itsmobilitasostenibile.it .

Sezione V CONCLUSIONI

Sommario: 1. Risultati della ricerca. – 2. Linee interpretative e prospettive evolutive della rappresentanza datoriale italiana, alla luce del caso Confimi Apindustria Bergamo.

1. Risultati della ricerca

Con la presente ricerca sono state analizzate e descritte le attività e le funzioni svolte dall'associazione datoriale territoriale Confimi Apindustria Bergamo, nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro.

Le evidenze empiriche hanno messo in luce non solo un'importanza dell'associazione orobica soprattutto nell'erogazione di servizi alle associate ma anche una sua capacità di interconnettere diversi attori economici e socio-politici (pubblici e privati), operanti in ambito locale, nonché di collegare verticalmente il territorio al livello nazionale tale da contraddistinguerla da qualsiasi altro soggetto operante nel settore. Al contempo, i dati raccolti hanno pure fatto affiorare i punti di debolezza del modello studiato, spesso insiti nella base associativa di Confimi Apindustria Bergamo, caratterizzata da piccole-medie imprese o nella sua adesione ad un sistema di rappresentanza datoriale molto giovane, alla continua ricerca di una propria legittimazione socio-politica a livello nazionale.

In particolare, nell'ambito della concertazione locale (v. *Apporto originale della ricerca*, par. 1.1., Cap. 1, Parte I), è emerso come tutte le attività e i ruoli svolti dall'associazione orobica – tanto nella fase concertativa quanto in quella applicativa – rappresentino differenti declinazioni di una generale funzione di interconnessione, tra i soggetti concertatori (specialmente enti pubblici) e i beneficiari delle politiche pubbliche concertate, con la quale persegue diversi interessi: quello delle aziende associate, quello di tutto il tessuto imprenditoriale bergamasco, nonché un proprio interesse di organizzazione. La medesima capacità di mettere in rapporto realtà giuridiche di diversa natura è ugualmente ravvisabile nell'ambito di un fenomeno inter-associativo come *Imprese e Territorio* (v. *Apporto originale della ricerca*, par. 1.2., Cap. 1, Parte I) dove la presenza di Confimi Apindustria Bergamo, sebbene indebolisca

la propria legittimazione sociale, crea un'interrelazione mediata tra le altre associazioni aderenti al comitato unitario e le proprie associate che permette di garantire un supporto a quest'ultime in tutte quelle problematiche (es. previdenza sociale) alle quali l'associazione bergamasca non sia in grado di far fronte, stante l'esiguità delle proprie risorse economiche e umane. Inoltre, la partecipazione di Confimi Apindustria Bergamo a questo *network* di associazioni datoriali rafforza la rappresentanza delle proprie associate, che si unisce a quella di tutte le piccole e medie imprese iscritte alle altre organizzazioni imprenditoriali aderenti. La presenza dell'associazione bergamasca nella composizione di organismi istituiti presso enti pubblici (v. *Apporto originale della ricerca*, Cap. 2, Parte I), come ad esempio la Commissione di conciliazione presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro, fa invece emergere un suo ruolo istituzionale, prettamente legato alla funzione pubblica da doversi espletare. Oltre a ciò dalla ricerca effettuata affiora nuovamente la sua capacità di creare delle relazioni tra le aziende e le istituzioni pubbliche che si declina nella veicolazione di informazioni da un soggetto ad un altro, nelle richieste di pareri avanzate alle autorità pubbliche da parte delle associate e nella loro assistenza tecnico-operativa ogni qual volta debbano rivolgersi ad un ente pubblico. La rilevanza riconosciuta a questa funzione di canale comunicatore tra il tessuto imprenditoriale e gli enti pubblici è pure riscontrabile *a contrario* nella soppressione di un organismo tripartito come la Commissione Provinciale CIG presso l'Inps. Le evidenze empiriche, infatti, mettono a risalto un tentativo dell'associazione orobica di colmare il vuoto venutosi a creare tra l'ente pubblico previdenziale e le aziende, attraverso modalità alternative.

La seconda parte dell'apporto originale della ricerca ha messo in luce come l'erogazione di servizi sindacali nelle vertenze (v. *Apporto originale della ricerca*, Cap. 1 a 4, Parte II) e del servizio *pay-roll* (v. *Apporto originale della ricerca*, Cap. 5, Parte II) si contraddistingua per essere l'ambito in cui opera maggiormente Confimi Apindustria Bergamo. Dall'analisi effettuata si è potuto constatare come la stessa svolga attività consulenziale e di assistenza nella redazione di atti, nell'adempimento di obblighi o procedure di legge, integrando le medesime con casistiche di cui viene a conoscenza nel contatto diretto con le imprese. Inoltre, grazie ai rapporti che intrattiene con i sindacati e gli enti pubblici, è pure emerso come l'associazione orobica sia in grado di fare da ponte tra questi soggetti e le aziende, facilitando un avvicinamento

delle rispettive volontà, nonostante siano portatori di interessi differenti. Infine – sebbene quest’area di mercato sia fortemente inflazionata dalla presenza di liberi professionisti, società di servizi oppure imprese che spesso internalizzano le attività di amministrazione e gestione del personale – nel presente caso studio non si è riscontrato un indebolimento di Confimi Apindustria Bergamo che invece viene vista dai vari *competitor* come un soggetto con cui instaurare un rapporto di collaborazione, anziché di conflittualità.

Minimale appare poi la presenza dell’associazione orobica nella contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale), a causa dei pochi CCNL sottoscritti dalla Confimi Industria e dello sviluppo limitato della contrattazione territoriale nel settore dell’industria, nonché per via di un generale disinteresse mostrato dalle proprie associate al fenomeno della contrattazione aziendale (v. *Apporto originale della ricerca*, Parte III). Tuttavia, le evidenze empiriche riscontrate dalla ristretta casistica riportata hanno messo in luce un ruolo strategico della predetta associazione che, grazie al suo inserimento nel tessuto socio-economico bergamasco e agli ormai consolidati rapporti instaurati con il sindacato, è capace di rapportare tra loro interessi datoriali e sindacali, favorendo un avvicinamento delle posizioni delle parti. Si è pure constatato come – in conseguenza della struttura a piramide rovesciata caratterizzante il sistema Confimi Industria – l’associazione orobica funga da canale comunicatore tra il territorio e i propri vertici nazionali, evitando un disallineamento tra la contrattazione collettiva nazionale di lavoro e le esigenze avanzate dalla base associativa.

Per quanto concerne il fenomeno della bilateralità (v. *Apporto originale della ricerca*, Cap. 1, Parte IV), la ricerca posta in essere evidenzia la (quasi) totale assenza di un sistema bilaterale dotato di una struttura autonoma, compartecipata con le organizzazioni sindacali, sia a livello nazionale che territoriale, dovuta a ragioni storico-politiche che hanno portato alla nascita di Confimi Industria. Dalla prassi, al contempo, è però emerso come il giovane sistema associativo non voglia in alcun modo negare relazioni industriali fondate su meccanismi di collaborazione e gestione, ma quanto la creazione di sovrastrutture senza che le stessi apportino utilità concrete ad imprese e lavoratori.

Così pure appare residuale il ruolo di Confimi Apindustria Bergamo nell’ambito delle politiche attive (v. *Apporto originale della ricerca*, Cap. 2, Parte IV). Tuttavia,

dalla prassi emerge pure un tentativo dell'associazione orobica di garantire l'erogazione di servizi relativi all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, attraverso enti accreditati a tale scopo, con cui intesse rapporti quotidiani (es. Fondazione Enaip Lombardia, Mestieri Lombardia) o con cui ha realizzato dei progetti in tale ambito (es. *Fondazione ITS Mobilità Sostenibile: Mobilità delle persone e delle merci*).

2. Linee interpretative e prospettive evolutive della rappresentanza datoriale italiana, alla luce del caso Confimi Apindustria Bergamo

Dall'analisi dell'associazione Confimi Apindustria Bergamo possono essere estrapolate alcune chiavi di lettura, valide per l'intero sistema di rappresentanza datoriale italiano, circa l'evoluzione delle associazioni datoriali nonché le modalità con cui le stesse potrebbero affrontare le sfide future.

Le associazioni datoriali possono sopravvivere nel sistema di relazioni industriali italiano?

In particolare, la ricerca in questione permette di rispondere ad uno degli interrogativi che da alcuni anni continua ad emergere, sia esplicitamente che implicitamente, tanto nella letteratura quanto nella prassi, ovvero se l'associazionismo datoriale possa sopravvivere all'interno dell'attuale sistema di relazioni industriali italiano, dal momento che diversi elementi sembrano far protendere per un suo continuo indebolimento.

La dottrina ha infatti sottolineato come in riferimento alle tradizionali relazioni negoziali tra impresa e lavoro subordinato si registri una disintermediazione di tipo strutturale – dovuta al decentramento contrattuale aziendale – con pesanti ricadute sull'esistenza delle associazioni datoriali ⁽⁴⁶⁴⁾. Le stesse evidenze empiriche confermano il declino della rappresentanza, tanto che in una recente inchiesta giornalistica avente ad oggetto Confindustria – il sistema di rappresentanza datoriale per antonomasia – sono state intervistate importanti aziende italiane (es. Barilla, Finmeccanica) che hanno messo in discussione l'utilità ad aderire al predetto sistema associativo, nonché imprese

⁽⁴⁶⁴⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re intermediazione, working paper* CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 326, 2017; L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in C. CARRIERI, T. TREU (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2013.

(es. Morellato) che sono addirittura uscite dallo stesso “senza alcun rimpianto”⁽⁴⁶⁵⁾. Le associazioni datoriali hanno ormai grosse difficoltà a raccogliere, così come a mantenere, consensi tanto tra le grandi quanto tra le piccole-medie imprese dal momento che vengono ritenute troppo lontane dai loro problemi quotidiani, e quindi un costo tranquillamente rinunciabile.

La presente ricerca suggerisce che, nonostante il predetto scenario, sia verosimile supporre una sopravvivenza delle predette organizzazioni di interessi. Fino a quando le stesse conserveranno il ruolo di “istituzioni” – che lo Stato e gli enti pubblici locali le riconoscono invitandole ai tavoli istituzionali (v. *Apporto originale alle ricerca*, par. 1.1., Cap. 1, Parte I) oppure assicurandole un posto in seno agli organismi tripartiti come ad esempio le commissioni di conciliazione presso gli Ispettorati Territoriali del Lavoro, di cui all’art. 410 c.p.c. (v. *Apporto originale alle ricerca*, Cap. 2, Parte I) – sembra difficile asserire che la loro esistenza sia messa in discussione.

La rappresentanza di interessi

D’altro canto, appare poco plausibile che questa particolare funzione, così come la più generale “dimensione politica” della rappresentanza di interessi, di cui la stessa è parte, sia in grado di arrestarne il declino.

La rappresentanza di interessi, infatti, da sempre la ragion d’essere dell’associazionismo datoriale, si è andata nei decenni a frammentarsi «in mille rivoli e organizzazioni, con l’effetto congiunto di un crescente particolarismo corporativo e di una decrescente immagine pubblica» che ha reso incapaci soggetti portatori di interessi omogenei di fare fronte comune su determinate questioni, «con la conseguenza di una sempre più debole incidenza sulle decisioni che contano»⁽⁴⁶⁶⁾.

Se una fusione volontaria delle innumerevoli organizzazioni operanti sul territorio nazionale potrebbe apparire la soluzione organizzativa più ragionevole al fine di contenere la parcellizzazione della rappresentanza, la stessa è però difficilmente praticabile in quanto nessuna realtà associativa rinunciarebbe mai spontaneamente alla propria libertà di autodeterminazione. Inoltre, una simile risoluzione implicherebbe

⁽⁴⁶⁵⁾ Si tratta dell’inchiesta fatta da Report dal titolo *Padroni si nasce*, trasmessa su Rai 3 in data 3 aprile 2016 (cfr. <http://www.report.rai.it>).

⁽⁴⁶⁶⁾ G. DE RITA, *Nuove dinamiche di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90,13-16. Sul punto, si veda altresì S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, 194-199.

delle tensioni tra le singole organizzazioni e le rispettive basi associative, come ad esempio è accaduto con la recente fusione per incorporazione di Confindustria Monza e Brianza all'interno di Assolombarda⁽⁴⁶⁷⁾. La stessa, infatti, non si è conclusa in modo pacifico ma ha portato ad uno scontro politico e giuridico, con la successiva fuoriuscita di importanti aziende monzesi e brianzole che hanno costituito nuove realtà locali aderenti a sistemi associativi nazionali alternativi ad Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza (Confimi Industria Monza Brianza) oppure organizzazioni non incardinate in alcun sistema confederale (Imprese Brianza).

Allo stesso tempo appare difficilmente percorribile la strada di un'aggregazione "forzata" attraverso il riconoscimento di criteri formali di rappresentatività datoriale – quali ad esempio la consistenza numerica dei rappresentati, l'ampiezza e la diffusione delle strutture organizzative, la partecipazione alla stipulazione dei contratti di lavoro e la risoluzione di controversie (individuali e collettive) oppure il "peso" degli imprenditori rappresentati sulla base del numero dei dipendenti⁽⁴⁶⁸⁾ – che costringa le organizzazioni a ricompattarsi per essere abilitate a sottoscrivere contratti collettivi⁽⁴⁶⁹⁾.

Pur tralasciando il fatto che stante la complessità del sistema associativo italiano appare difficile individuare dei criteri omogenei di misurazione della rappresentatività datoriale⁽⁴⁷⁰⁾, laddove venissero comunque identificati, si sacrificerebbe la libertà di autodeterminazione di ciascuna associazione datoriale che, per avere la capacità a negoziare e stipulare contratti collettivi, sarebbe costretta ad unirsi ad altre realtà di cui probabilmente non condividerebbe totalmente gli ideali. La stessa Confimi Industria –

⁽⁴⁶⁷⁾ La fusione per incorporazione dell'associazione brianzola è avvenuta in data 29 settembre 2015 e ha portato alla nascita di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza.

⁽⁴⁶⁸⁾ Cfr. M. BIASI, *Appunti sulla rappresentatività delle organizzazioni datoriali in Italia*, in F. CARINCI (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 26, 2014, 254-255.

⁽⁴⁶⁹⁾ Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, *op.cit.*, 25-26.

⁽⁴⁷⁰⁾ Basti pensare che spesso un'azienda – anche in virtù della libertà di associazione (cfr. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, 10) – si associa a più organizzazioni imprenditoriali, sfruttando di ciascuna solo alcuni servizi oppure applica un determinato contratto collettivo senza aderire all'associazione datoriale firmataria dello stesso, magari aderendo invece ad un'altra concorrente. Inoltre, le suddivisioni classiche delle imprese tra industria (grande e piccola-media), terziario, artigianato e agricoltura sono ormai sempre più vacue tanto che le organizzazioni imprenditoriali, pur di accrescere la propria compagine associativa, accettano qualsiasi entità aziendale indipendentemente dal fatto che appartenga al proprio settore di appartenenza (la stessa Confimi Apindustria Bergamo vanta tra le proprie associate diverse aziende operanti nel commercio o nell'artigianato). Inoltre, la rappresentanza datoriale in senso lato – rispetto a quella sindacale – non opera solamente in ambito giuslavoristico ma, attraverso varie funzioni (es. *lobby*, concertazione, consultazioni) interviene anche in altri ambiti inerenti l'attività imprenditoriale (es. energia, internazionalizzazione, fisco, politiche industriali, ambiente e sicurezza, credito, qualità).

trattandosi di un soggetto collettivo ancora troppo giovane per essere considerato rappresentativo secondo i canoni che solitamente emergono in dottrina – potrebbe essere ad esempio costretta a (ri)unirsi paradossalmente a Confapi oppure fare fronte comune con la Confindustria o un'altra realtà associativa significativa, rischiando però di deludere tutte le aspettative di quelle aziende che abbiano accolto con favore questa scissione da Confapi oppure di tutte quelle fuoriuscite da altri sistemi associativi non condividendone più gli ideali e le politiche associative.

A ciò si aggiunga che la misurazione della rappresentatività datoriale non risolverebbe il problema della proliferazione di organizzazioni imprenditoriali che potrebbero comunque continuare a sopravvivere, seppure fortemente menomate⁽⁴⁷¹⁾, anche senza la sottoscrizione di propri contratti collettivi. A riguardo è significativo che Confimi Industria, pur non essendo presente i molti tavoli negoziali nazionali, cresce lentamente e le sue territoriali, come Confimi Apindustria Bergamo, sopravvivono assistendo aziende che applicano contratti collettivi nazionali di altri sistemi associativi (es. Confindustria, Confapi, Confartigianato, Confcommercio)⁽⁴⁷²⁾.

Partendo dal presupposto che la frammentazione della rappresentanza datoriale non deve essere necessariamente vista come un fenomeno negativo – ben potendo indurre i singoli a praticare la tolleranza e il rispetto, nonché ad alimentare il confronto libero e aperto delle posizioni⁽⁴⁷³⁾ – la soluzione plausibile, per affrontare in modo adeguato questa segmentazione, potrebbe consistere nella costituzione di un' "unione leggera" con un buon coordinamento inter-associativo (v. *Apporto originale della ricerca* par. 1.2., Cap. 1, Parte I), nella quale associazioni datoriali rappresentanti interessi omogenei si alleino su temi dove abbiano uniformità di vedute, senza dover sacrificare la loro autonomia organizzativa e decisionale, nonché la libertà del singolo imprenditore ad aderire all'organizzazione più confacente ai propri interessi e ideali. In questo modo si semplificherebbe il numero degli interlocutori ai tavoli istituzionali o sindacali e allo stesso tempo si rafforzerebbe la voce delle aziende nelle sedi istituzionali (v. *Apporto originale della ricerca* §1.2.2.2., §§ 1.2.2., par. 1.2., Cap. 1, Parte I), e probabilmente si

⁽⁴⁷¹⁾ Associazioni datoriali, senza capacità negoziale e a sottoscrivere contratti collettivi, presumibilmente si focalizzerebbero sulle altre anime della rappresentanza datoriale: l'erogazione di servizi e la promozione di iniziative economiche.

⁽⁴⁷²⁾ Sul punto, v. *Apporto originale della ricerca* Cap. 3, Parte III.

⁽⁴⁷³⁾ Cfr. S. ZAMAGNI, *Perché una democrazia non demofobica ha bisogno dei corpi intermedi*, in *Itaca*, http://www.femcacisl.it/itaca/itaca_n1_15/#p=4, 2015, n. 1, 9-14.

avrebbero maggiori possibilità di ottenere dei risultati utili per l'imprenditoria italiana ed una maggior fiducia di quest'ultima nella rappresentanza datoriale, ma nel pieno rispetto della libertà di associazione.

La rappresentanza di interessi però non necessita solamente di una "scossa" dall'esterno attraverso una collaborazione inter-associativa. Le singole associazioni devono essere le "portavoce" degli interessi concretamente vantati dalle proprie associate, altrimenti rischierebbero di rappresentare solamente loro stesse ⁽⁴⁷⁴⁾.

D'altro canto le imprese difficilmente manifestano apertamente le proprie esigenze al punto che, ad esempio, ignorano i questionari predisposti dalle organizzazioni datoriali per capire le loro tendenze affinché possano essere tramutate in istanze da promuovere ai tavoli istituzionali o sindacali e quindi in politiche pubbliche o in norme contrattuali (v. *Apporto originale della ricerca*, Parte I e IV). La stessa base associativa è infatti sempre di più disinteressata alla dimensione pubblica dell'associazionismo datoriale ⁽⁴⁷⁵⁾. Di fronte ad una politica nazionale ed europea incapace di rispondere alle questioni di tutti i giorni, le aziende italiane hanno iniziato a vedere con sfiducia a tutte quelle funzioni e attività rientranti nella sfera politica dell'associazionismo, con la conseguenza che – influenzate anche da una predominante cultura individualistica ⁽⁴⁷⁶⁾ – le stesse hanno smesso di preoccuparsi del bene comune preferendo concentrarsi in maniera egoistica sui propri interessi, privilegiando l'adesione ad un'associazione di categoria solo per la risoluzione di problematiche aziendali quotidiane oppure per lo sviluppo del proprio *business*, entrando a far parte di una rete di imprenditori quali potenziali clienti o *partner*.

Il continuo disinteressamento per la dimensione politica dell'associazionismo e quindi per il bene comune, porta le aziende a "vivere alla giornata", richiedendo l'intervento dell'associazione di categoria solo per rispondere ad un bisogno immediato, lasciando da parte tutte quelle necessità ed esigenze che potrebbero presentarsi in

⁽⁴⁷⁴⁾ Cfr. R. CARISANO, P. GARONNA, *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del "modello italiano"?*, in *DRI*, 2006, n. 1, 57 ss., secondo i quali la legittimazione alla funzione di rappresentanza viene da una investitura dal basso, e non dall'alto.

⁽⁴⁷⁵⁾ Questo disinteressamento verso la rappresentanza di interessi lo si vede nella scarsa propensione degli associati a partecipare ad eventi pubblici (istituzionali e conviviali) organizzati dalla propria associazione di rappresentanza oppure a fornire riscontri su determinate tematiche che devono essere affrontate ai tavoli istituzionali o sindacali (v. *Apporto originale della ricerca*, §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I e Parte IV).

⁽⁴⁷⁶⁾ Cfr. S. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *La grande trasformazione non compresa fa perdere la rappresentanza*, in *Boll. ADAPT*, 11 luglio 2016, n. 25.

futuro, con la conseguenza che, come emerge dalla ricerca svolta, gli interessi collettivi rappresentati sono molto spesso espressione di poche realtà imprenditoriali (v. *Apporto originale della ricerca*, Parte I e IV).

È pur vero però che le necessità aziendali affiorano con maggior facilità nel rapporto personale con i singoli funzionari dell'associazione (v. *Apporto originale della ricerca*, par. 1.1., Cap. 1, Parte I e Parte IV), i quali potrebbero intercettarle nel dialogo quotidiano con l'impresa riuscendo altresì, stante il rapporto di reciproca fiducia e stima, a convincerla a manifestare quei bisogni non contingenti ma che potrebbero sorgere in futuro (v. *Apporto originale della ricerca*, Parte IV).

Conseguentemente, sebbene sia difficile favorire una maggior propensione della singola azienda al bene comune, lo stesso potrebbe essere indotto nel rapporto personale e diretto con la stessa, permettendo una ripartenza della rappresentanza di interessi e favorendo il consolidamento del vincolo di fiducia tra l'associazione e l'impresa.

L'erogazione di servizi e la promozione di iniziative economiche

Laddove le associazioni datoriali non cambiassero il loro modo di “fare rappresentanza”, in un futuro non troppo remoto la rappresentanza di interessi potrebbe essere destinata, se non a scomparire, a diventare inutile, lasciando il posto alla “dimensione economica-commerciale”⁽⁴⁷⁷⁾ costituita dall'erogazione di servizi e dalla promozione di iniziative economiche. Questo scenario è facilmente prevedibile se si pensa che tutte le associazioni datoriali sono già dotate di proprie società di servizi che offrono indistintamente servizi ad associati e non associati – differenziando gli uni dagli altri solo in base ad uno sconto sul servizio erogato – e che le garantiscono maggior stabilità economica di quanto possa fare la dimensione della rappresentanza di interessi con la riscossione delle quote associative oppure di altre somme legate ai contratti collettivi sottoscritti.

Questa deriva commerciale – oltre a trasformare la natura della rappresentanza datoriale – rischierebbe di essere controproducente alla sua stessa esistenza. Se la rappresentanza di interessi si caratterizza per essere una prerogativa esclusiva dell'associazionismo datoriale, l'erogazione di servizi – specialmente di quelli inerenti

⁽⁴⁷⁷⁾ V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, 25.

le relazioni industriali e di lavoro (v. *Apporto originale della ricerca*, Parte II e Cap. 3, Parte III) – così come la promozione di iniziative economiche sono aree presidiate da un numero potenzialmente illimitato di operatori socio-economici (es. società di consulenza, liberi professionisti) che potrebbero comportare la soccombenza dell'associazionismo datoriale laddove non fosse in grado di offrire servizi di altissima qualità e a prezzi competitivi (v. *Posizione del problema*, Cap. 2).

Per scongiurare questo epilogo, la rappresentanza datoriale dovrebbe offrire alle aziende qualcosa di speciale, in alcun modo emulabile da altri soggetti.

Il caso studio analizzato, in tutti i quattro ambiti di operatività di un'associazione datoriale territoriale, ha messo in evidenza come il *quid pluris* delle organizzazioni imprenditoriali consista nel loro inserimento in un *network* di soggetti socio-politici ed economici (es. enti pubblici e privati, sindacati, professionisti, associazioni *non profit*, imprese, operatori che si occupano dell'erogazione di istruzione e formazione professionale, nonché dell'erogazione dei servizi per il lavoro), e nella loro capacità di creare delle interconnessioni tra gli stessi, grazie alle relazioni quotidiane intrattenute partecipando ad esempio a tavoli istituzionali e negoziali oppure ad organismi pubblici tripartiti, offrendo consulenza, oppure in incontri istituzionali o eventi formativi.

Ciò permetterebbe alla rappresentanza datoriale di governare quei buchi strutturali e quelle asimmetrie informative che sono presenti tra i vari attori del *network* ⁽⁴⁷⁸⁾ – trattandosi di realtà portatrici di interessi diversi (es. interessi, pubblici e privati, interessi datoriali e sindacali), spesso tra di loro confliggenti – e che possono produrre conseguenze dannose, soprattutto nei confronti delle aziende. L'assenza o la debolezza di relazioni tra i soggetti della rete in effetti può ad esempio comportare, nei confronti di quest'ultime, la mancata conoscenza di importanti politiche locali, il diniego di istanze amministrative, sanzioni pecuniarie, scioperi, azioni giudiziarie, oppure in alcuni casi può compromettere la reputazione pubblica dell'azienda.

Nonostante il valore aggiunto posseduto da un'associazione datoriale, il modello studiato mette in evidenza come non tutte le imprese associate si appoggino sistematicamente alla stessa, ritenendo di essere adeguatamente assistite dai propri

⁽⁴⁷⁸⁾ Cfr. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1; P. PERULLI, M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *SM*, 1997, n. 2.

consulenti oppure dalle proprie risorse umane interne (v. *Apporto originale della ricerca*, Cap. 5, Parte II).

Si pone quindi per la rappresentanza datoriale un problema di comunicabilità, ovvero come far percepire alle imprese la propria imprescindibilità nella quotidianità aziendale.

Partendo dal presupposto che l'imprenditoria italiana è caratterizzata soprattutto da realtà di medio-piccole dimensioni nelle quali sono maggiormente decisive le relazioni dirette, come accennato in precedenza, occorre focalizzarsi sul contatto ravvicinato con l'azienda che con l'era della digitalizzazione è diventato più sfumato. Troppo spesso l'organizzazione di rappresentanza non intrattiene un rapporto diretto con l'impresa – a meno che quest'ultima non abbia un problema contingente da risolvere – limitandosi a comunicare con l'iscritta mediante canali quali la *newsletter* o i *social network* che – per quanto utili ai fini di un rafforzamento della propria legittimazione sociale (v. *Apporto originale della ricerca*, § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I e Cap. 3, Parte III) e di una tutela dalle critiche provenienti dalla base associativa (v. *Apporto originale della ricerca*, 1.1.2.3.1., § 1.1.2.3., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I) – rischiano di creare una distanza tra i due che a volte si corona con le dimissioni dell'azienda dall'associazione, motivate dalla scarsa utilità di quest'ultima.

Occorre quindi che la rappresentanza datoriale coltivi costantemente questo rapporto diretto con l'impresa – attraverso un incontro, una telefonata oppure anche in un messaggio di posta elettronica personale – dal quale sappia far emergere il vantaggio ad iscriversi e ad appoggiarsi sistematicamente ad un'associazione di categoria.

Rifondare la rappresentanza datoriale partendo dalla sua dimensione territoriale

In un mondo sempre più globalizzato – dove il livello nazionale con la sua «pretesa di regolazione uniforme rispetto alla diversificazione tipologica e geografica delle imprese» continua ad essere sempre più incapace di rispondere alle reali esigenze delle varie comunità territoriali di cui è composto, stante il «mutamento della configurazione della catena di valore e dello spezzettamento delle strutture economiche»⁽⁴⁷⁹⁾ – appare

⁽⁴⁷⁹⁾ B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, *op.cit.*, 25-26. Si veda pure F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, *op. cit.*, 30-31.

ragionevole ripartire dal territorio ⁽⁴⁸⁰⁾. Infatti «nonostante il gran parlare di alta connettività e annullamento delle distanze, il luogo in cui viviamo e lavoriamo è più importante che mai» ⁽⁴⁸¹⁾ in quanto la maggior parte degli interessi e delle esigenze quotidiane trovano una rispondenza nell'ambiente locale che ci circonda (v. *Posizione del problema*, Cap. 1).

Da ciò consegue che la riedificazione delle tre anime della rappresentanza datoriale, sulla base dei canoni precedentemente dettati, dovrebbe avere inizio dal livello di associazionismo più vicino agli interessi delle imprese, ovverosia da quello territoriale-provinciale.

La rappresentanza datoriale territoriale potrebbe inoltre governare la tensione che viene inevitabilmente a crearsi tra la dimensione globale e locale (v. *Posizione del problema*, Cap. 1), fungendo da cerniera tra i due livelli. L'era della globalizzazione, con l'abbattimento delle barriere spazio-temporali, ha infatti portato all'affermarsi di realtà imprenditoriali multinazionali di dimensioni significative, fortemente delocalizzate. Ciò non ha però sostituito le imprescindibili relazioni dirette ⁽⁴⁸²⁾ che le unità produttive locali devono quotidianamente intrattenere, con i soggetti dell'ambiente circostante, su qualsiasi aspetto imprenditoriale (es. amministrazione del personale, relazioni industriali, autorizzazioni amministrative, controlli fiscali). La rappresentanza datoriale locale – grazie alla sua presenza costante in quest'ambito geografico e al suo continuo relazionarsi con i soggetti ivi operanti (v. *Apporto originale della ricerca* Cap 3, Parte II e Cap. 3, Parte III) – potrebbe sopperire a questa impossibilità della casa madre di interagire quotidianamente con il territorio, operando come canale di comunicazione.

Così pure l'associazionismo datoriale nella sua dimensione locale potrebbe giovare ad un maggior sviluppo dell'Industria 4.0. La stessa è infatti contraddistinta dall'“innovazione” – ovvero un processo articolato «in fasi distinte sebbene interrelate, che spaziano dalle attività di ricerca fino alla commercializzazione dei nuovi prodotti» ⁽⁴⁸³⁾, coinvolgente molteplici attori di varia natura – che però in un contesto economico

⁽⁴⁸⁰⁾ Cfr. R. M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy*, Cornell University Press, 1995; E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013.

⁽⁴⁸¹⁾ Cfr. E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, op. cit., 245-246.

⁽⁴⁸²⁾ Cfr. E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, op. cit., 246, il quale asserisce che «quasi tutto ciò che di utile apprendiamo viene da chi abbiamo intorno a noi».

⁽⁴⁸³⁾ Cfr. ADAPT - FIM-CISL, *Libro Verde Industria 4.0, Ruolo e funzione dei competence center*, 2016, 7.

nazionale, caratterizzato in prevalenza da piccole e medie imprese, spesso carenti delle risorse necessarie per “fare innovazione” ⁽⁴⁸⁴⁾, rischierebbe di interessare un numero limitato di attori, ovverosia le grandi imprese con caratura internazionale che, per risorse economiche, umane e infrastrutturali, possono agevolmente modificare il loro modo di “fare impresa”. Occorre, quindi, «costruire e incentivare [...] un ecosistema, e cioè veri e propri distretti della conoscenza ad alta densità di relazioni globali e capitale umano» ⁽⁴⁸⁵⁾ al cui interno la rappresentanza datoriale territoriale, grazie al suo inserimento in una rete di soggetti locali eterogenei per struttura e interessi con cui dialoga quotidianamente rappresentando un possibile anello di congiunzione (v. *Apporto originale della ricerca* Parte I, II, III e IV), possa fungere da elemento aggregatore delle varie realtà imprenditoriali locali, raccordandole poi con il mondo della ricerca e dell’innovazione (es. università, centri di ricerca, *competence center*, *hub*, *cluster* e parchi scientifici e tecnologici) ⁽⁴⁸⁶⁾, permettendo così anche alle piccole e medie realtà aziendali di entrare pienamente nella quarta rivoluzione industriale e nel mondo globalizzato.

Contemporaneamente, la rappresentanza datoriale, stante la sua funzione di entità collettiva para-istituzionale – che non persegue solamente interessi di parte, ma anche interessi superiori di carattere comunitario (v. *Apporto originale della ricerca* Cap. 1, Parte I) – potrebbe far sì che questa evoluzione tra capitale e lavoro sia socialmente sostenibile ⁽⁴⁸⁷⁾, attraverso la contrattazione collettiva territoriale (v. *Apporto originale della ricerca* Cap. 2, Parte IV). Il contatto personale con la base associativa e l’inserimento all’interno di una rete variegata di operatori socio-politici ed economici (v. *Apporto originale della ricerca* Parte I, II, III e IV) porrebbero l’associazionismo datoriale nella condizione di poter – non solo raccogliere e sintetizzare i bisogni immanenti e futuri delle imprese del territorio, inducendole così indirettamente ad una

⁽⁴⁸⁴⁾ Cfr. ADAPT - FIM-CISL, *Libro Verde Industria 4.0, Ruolo e funzione dei competence center*, op. cit., 7.

⁽⁴⁸⁵⁾ Cfr. F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Industria 4.0, serve un ecosistema che faccia incontrare università e impresa*, in *Boll. Adapt*, 12 settembre 2016, n. 30; ADAPT - FIM-CISL, *Libro Verde Industria 4.0, Ruolo e funzione dei competence center*, op. cit., 13.

⁽⁴⁸⁶⁾ Guardando al caso studio analizzato, questo ruolo di connettore tra il mondo imprenditoriale e il mondo della ricerca e dell’innovazione potrebbe essere incarnato da *Imprese e Territorio*, dal momento che aggrega quasi la totalità della piccola e media imprenditoria bergamasca e che la presenza al suo interno di dieci tra le associazioni più rappresentative del territorio inspessirebbe la rete di relazioni sul territorio provinciale (v. *Apporto originale della ricerca* par. 1.2. Cap. 1, Parte I).

⁽⁴⁸⁷⁾ Cfr. R. CHINI, *Per una nuova stagione delle relazioni industriali*, relazione del Presidente al Consiglio generale di Confimi Impresa Meccanica, 7 luglio 2017.

propensione verso il bene comune datoriale ⁽⁴⁸⁸⁾ – ma anche intercettare i mutamenti del mercato del lavoro facendo in modo che gli istituti contrattuali giuslavoristici vengano adeguati ai cambiamenti indotti dalla rivoluzione reticolare, digitale e tecnologica dell'economia, senza però sacrificare obiettivi di equità e giustizia sociale del mercato del lavoro ⁽⁴⁸⁹⁾.

Ha ancora senso la rappresentanza datoriale nazionale?

Sebbene la dimensione territoriale giochi un ruolo di rilievo nell'opera rinnovamento dell'associazionismo datoriale italiano, il peso politico delle organizzazioni imprenditoriali nazionali, nonché la struttura odierna del sistema di relazioni industriali e del sistema politico italiano, rende difficile pensare che le stesse possano essere eliminate con un “colpo di spugna”.

Nonostante il decentramento contrattuale e il fallimento del *referendum* costituzionale del 4 dicembre 2016, la consistenza della contrattazione collettiva nazionale, con i suoi 809 CCNL vigenti, così come il potere decisionale del parlamento e del governo italiano su alcune tematiche di assoluta rilevanza aziendale, fanno presumere la continua importanza di strutture associative nazionali che svolgano attività di contrattazione e di *lobbying*. D'altro canto, come emerso dalle evidenze empiriche, è innegabile che l'eccessiva burocratizzazione dei vertici delle associazioni datoriali è tale da soffocare spesso le istanze dei territori, rendendo così molte aziende insofferenti ai sistemi associativi ⁽⁴⁹⁰⁾.

Tutto ciò implica che la rappresentanza datoriale nazionale – al pari di quella territoriale – necessiti di essere rivista.

Oltre alla possibilità, come precedentemente asserito, di favorire un' “unione leggera” tra i diversi sistemi associativi su determinati temi in cui si abbia una medesima visione, si richiederebbe una riforma a livello intra-associativo. Ciascuna

⁽⁴⁸⁸⁾ In assenza di ciò, stando al caso di studio analizzato, è ipotizzabile una menomazione di questa capacità di fare sintesi degli interessi locali (v. *Apporto originale della ricerca* § 1.1.2.2., §§ 1.1.2., par. 1.1., Cap. 1, Parte I).

⁽⁴⁸⁹⁾ Cfr. R. CHINI, *Per una nuova stagione delle relazioni industriali*, op. cit., il quale ha asserito «Se come imprenditori è nostro dovere ricercare prioritariamente la competitività della nostra impresa, come uomini di associazione dobbiamo interrogarci anche sulla sostenibilità di questa evoluzione tra capitale e lavoro. (...) Dobbiamo recuperare il senso e il valore dell'associazionismo che non può limitarsi a rappresentare interessi di parte ma proporre soluzioni per una nuova civiltà del sistema industriale in grado di rispondere all'evoluzione del lavoro in tutte le sue forme».

⁽⁴⁹⁰⁾ Si veda sempre l'inchiesta fatta da Report, precedentemente citata, dal titolo *Padroni si nasce*.

associazione datoriale nazionale dovrebbe mantenere le proprie funzioni tradizionali ma allo stesso tempo essere maggiormente connessa ai territori, per il tramite delle proprie organizzazioni locali, dai quali possa recepire le esigenze concrete del tessuto imprenditoriale italiano portandole così dinnanzi alla politica o ai tavoli sindacali nazionali (v. *Apporto originale delle ricerca*, par. 4.1., Cap. 4, Parte III). Il vertice nazionale, senza trasformarsi semplicemente nel ricettacolo di tutte le istanze territoriali, dall'alto sarebbe poi in una posizione privilegiata per porre ordine alle stesse facendo sistema e sintesi di tutti gli stimoli provenienti dal basso.

Questo coordinamento delle esigenze locali non dovrebbe tuttavia sfociare in rigide ed inderogabili regolazioni uniformi per tutto il tessuto imprenditoriale italiano dal momento che – essendo l'Italia «il frutto di un insieme di differenti *network* sociopolitici di ambito territoriale le cui diversità generano un mix di risorse e forze che modellano le scelte dei soggetti socio-economici che operano a livello locale»⁽⁴⁹¹⁾ – ciò soffocherebbe l'autonomia delle associazioni datoriali territoriali, ma soprattutto le istanze locali delle rispettive basi associative che si troverebbero a sottostare a delle regole e dei vincoli probabilmente poco confacenti alle proprie realtà.

In sintesi, per una ripartenza dell'intero sistema di rappresentanza datoriale italiano occorrerebbe ripensarlo secondo una struttura policentrica (v. *Posizione del problema*, Cap. 2) che favorisca una maggior collaborazione delle associazioni datoriali operanti nei vari territori componenti la penisola italiana – senza necessariamente sfociare in una loro fusione – chiamate al contempo a consolidare i loro rapporti con gli altri attori socio-politici ed economici (es. sindacati, istituzioni pubbliche, associazioni non profit, enti accreditati all'erogazioni di servizi per il lavoro, ecc...) locali e soprattutto a rafforzare il legame con il tessuto imprenditoriale locale, che deve essere alla base delle tre anime della rappresentanza (rappresentanza di interessi, erogazione di servizi e promozione di iniziative economiche).

Tuttavia, a differenza di quanto evidenziato da Richard Locke, questa struttura policentrica dovrebbe mutuare da quella polarizzata la connessione tra i territori e il livello nazionale (v. *Posizione del problema*, Cap. 2), in base alla quale ciascuna associazione di rappresentanza datoriale locale sia in costante rapporto alla propria

⁽⁴⁹¹⁾ M. TIRABOSCHI, P. TOMASSETTI, *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva: un esercizio di benchmarking per seguire le orme di Marco Biagi*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 14 marzo 2017.

corrispettiva nazionale che dovrebbe avere il compito di coordinare le territoriali senza mai prevaricare sulle stesse, nonché di collaborare con le proprie omonime nazionali degli altri sistemi associativi al fine di rafforzare la voce delle imprese italiane.

BIBLIOGRAFIA

1. ADAPT, *Terzo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2016)*, ADAPT University Press, 2017
2. ADAPT, *Secondo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2015)*, ADAPT University Press, 2016
3. ADAPT, *Primo rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, ADAPT University Press, 2015
4. ADAPT - FIM-CISL, *Libro Verde Industria 4.0, Ruolo e funzione dei competence center*, 2016
5. AGNELLI P., Relazione Assemblea Nazionale di Confimi Industria, 5 maggio 2016
6. ALBERTI F., *L'evoluzione delle associazioni di piccoli imprenditori: il caso Confartigianato Alto Milanese*, Liuc Paper n. 49, in *Serie Piccola e Media Impresa*, 1998
7. ANDREONI A., *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *QRS*, 2015, n. 2
8. BAGLIONI G., *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, in *QRS*, 2009, n. 2
9. BAGLIONI M., *Associazioni imprenditoriali e rappresentanza*, in *QDLRI*, 1989
10. BASSETTI P., *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90
11. BARRY M., WILKINSON A., *Reconceptualizing employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited*, in *Work, employment and society*, 2011, n. 25 (1)
12. BELLARDI L., *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in CARRIERI C., TREU T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2013
13. BERTA G., *La Confindustria all'opposizione*, in BOSCO A., MCDONNELL D. (a cura di), *Politica in Italia. I fatti dell'anno e le interpretazioni*, Il Mulino, 2012
14. BIAGI M., TIRABOSCHI M. (continuato da), *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2012

15. BIASI M., *Appunti sulla rappresentatività delle organizzazioni datoriali in Italia*, in F. CARINCI (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 26, 2014
16. BOBBIO L., *La democrazia deliberativa nella pratica*, in *SM*, 2005, n. 1
17. BOBBIO L., *Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana*, in *SM*, 2000, n. 1
18. BOCK R. A., *Multiemployer Bargaining and Withdrawing from the Association After Bargaining Has Begun: 38 Years of "Unusual Circumstances" Under Retail Associates*, in *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 1996, vol. 13
19. BOLOCAN GOLDSTEIN M., PERULLI P., *Rapporto sulla concertazione territoriale in Lombardia*, Ires Lombardia, 2001
20. BOLOCAN GOLDSTEIN M., PASQUI G., PERULLI P., *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*, Ires Lombardia, 2000
21. BONOMI A., *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*, in *DRI*, 2006, n. 1
22. BONOMI A., *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, in DE RITA G., BONOMI A. (a cura di), *Manifesto per lo Sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, 1998
23. BORGHESI D., *Il tentativo di conciliazione e l'arbitrato*, in CARINCI F. (a cura di), *La disciplina dei licenziamenti*, Jovene editore, 1991
24. BRADBURY H., REASON P., *Action Research, An opportunity for Revitalizing Research Purpose and Practices*, in *Qualitative Social Work*, Vol. 2, n. 2, 2003
25. BRANDL B., LEHR A., *The strange non-death of employer and business associations: an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, in *Economic and industrial democracy*, 2016
26. BRYAN A., BURGESS R.G., *Analyzing Qualitative Data*, Routledge, 1994
27. CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T., *Diritto del lavoro. Il diritto sindacale*, Utet, 2006
28. CARISANO R., GARONNA P., *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del "modello italiano"?*, in *DRI*, 2006, n. 1

29. CARRIERI M., MATTEI A., *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *QRS*, 2015, n. 2
30. CARRIERI M., *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Donzelli, 2003
31. CARUSO B., *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, working paper CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 326, 2017
32. CARUSO B., *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2001, n. 4
33. CASTI E., *Rappresentare la spazialità della mondializzazione*, in *Nuova Secondaria*, 2015, n. 7
34. CATAUDELLA M.C., *La contrattazione collettiva territoriale decentrata*, in PROIA G. (a cura di), *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, in PERSIANI M., CARINCI F. (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, 2011, Volume II
35. CATINO M., *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso la creazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1
36. CELLA G.P., TREU T., *La contrattazione collettiva*, in CELLA G.P., TREU T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998
37. CELLA G.P., TREU T., *La contrattazione collettiva*, in CELLA G.P., TREU T. (a cura di), *Relazioni industriali: manuale per l’analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, 1982
38. CENTRO STUDI E AREA INDUSTRIA E INNOVAZIONE ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA, *La Strada verso la Manifattura 4.0*, n. 9, 2016
39. CERSOSIMO D., WOLLEB G., *Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali*, in *SM*, n. 3, 2001
40. CHINI R., *Per una nuova stagione delle relazioni industriali*, relazione del Presidente al Consiglio generale di Confimi Impresa Meccanica, 7 luglio 2017
41. COLLIDÀ A.B., *Le associazioni imprenditoriali*, in CELLA G.P., TREU T. (a cura di), *Relazioni industriali: manuale per l’analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, 1982
42. Comment *Employer withdrawal from multi-employer bargaining units: a proposal for self-regulation*, in *University of Pennsylvania law review*, 1982, vol. 130

43. Comment *The Status of Multiemployer Bargaining Under the National Labor Relations Act*, in *Duke Law Journal*, 1967, n. 3
44. CORBETTA P., *Metodologia e Tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, 1999
45. DE RITA G., *La rappresentanza sociale deve essere rilanciata*, in *Il Corriere della Sera*, 28 dicembre 2016
46. DE RITA G., *Nuove dinamiche di rappresentanza*, in *I&S*, 2010, n. 90
47. DIPINTO R., *Esperienze di rappresentanza sociale e del lavoro sul territorio. Il caso Milano*, in *Boll. ADAPT*, 21 novembre 2016
48. FAIOLI M., *Prassi e teoria delle relazioni collettive nelle imprese di minori dimensioni del Terziario: la disarmonica identità di R.ETE. Imprese Italia*, in *DLM*, 2016, n. 1
49. FELTRIN P., *Una critica alla retorica dei corpi intermedi come base della loro "rifondazione"*, in *Itaca*, 2015, n. 1
50. FELTRIN P., *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, in *QRS*, 2011, n. 4
51. FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2015
52. FELTRIN P., ZAN S., *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*, 2011, n. 4
53. FERRARESE M.R., *Le istituzioni della globalizzazione*, Il Mulino, 2000
54. FUMAGALLI C., *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *DRI*, 2006, n. 1
55. GALETTO M., *I patti territoriali nella letteratura giuridica e socio-economica*, in *Polis*, 2009, XXIII
56. GIUGNI G., *Diritto sindacale*, Cacucci Editore, 2010
57. GLADSTONE A., *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, in GLADSTONE A., WINDMULLER J.P. (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, 1985
58. GOOBERMAN L., HAUPTMEIER M., *The changing face of employer collective action in the UK*, 17th ILERA World Congress, 7-11 September 2015
59. HELFEN M., *Rejuvenated in crisis? German employer associations, social partnership and the 2008/2009 recession*, 30th Cardiff Employment Research Unit

- (ERU) Conference “Employers’ Organizations and Employer Collective Action”, 15-16 September 2016
60. IBSEN C.L., NAVRBJERG S., *Institutionalized Employer Collective Action – The case of Denmark*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference “Employers’ Organizations and Employer Collective Action”, 15-16 September 2016
61. KIROV V., RAMIOUL M., *Strange coalitions: employer organizations in joint collective action with trade unions in European services sectors*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference “Employers’ Organizations and Employer Collective Action”, 15-16 September 2016
62. LAI M., *Bilateralità e Lavoro*, in www.centrostudi.cisl.it, 2014
63. LAI M., *Appunti sulla bilateralità*, in *DRI*, 2006, n. 4
64. LAMBERTI A., *La globalizzazione e la sua geografia*, in *Nuova Secondaria*, 2015, n. 7
65. LANZALACO L., *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *DRI*, 2006, n. 1
66. LANZALACO L., *Le associazioni datoriali*, in CELLA G.P., TREU T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998
67. LANZALACO L., *L’evoluzione dell’azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, in CHIESI A.M., REGALIA I., REGINI M. (a cura di), *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, 1995
68. LASSINI A., *Rappresentanza, autonomia organizzativa e legittimazione politica nell’associazionismo imprenditoriale*, in *SM*, 1984
69. LEONARDI S., *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *QRS*, 2011, n. 4
70. LISO F., *Autonomia collettiva e occupazione*, in *DLRI*, 1998
71. LOCKE R. M., *Remaking the Italian Economy*, Cornell University Press, 1995
72. MAGNANI M., *Diritto sindacale europeo e comparato*, Giappichelli, 2015
73. MANDELLI R., *I requisiti della conciliazione in sede sindacale*, in *RDP*, 1980
74. MARTINELLI A., LANZALACO L., *La rappresentanza imprenditoriale*, in URBANI G. (a cura di), *Gli attori. I sindacati, le associazioni datoriali, lo Stato*, Giappichelli, 1992

75. MARTINELLI A., TREU T., *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in GLADSTONE A., WINDMULLER J.P. (a cura di), *Le organizzazioni imprenditoriali*, EL, Roma, 1985
76. MATTINA L., *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4
77. MORESE R., *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, in *DRI*, 2006, n. 1
78. MORETTI E., *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013
79. NAPOLI M., *Gli enti bilaterali nella prospettiva di riforma del mercato del lavoro*, in *Jus*, 2003
80. NEGRELLI S., *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle imprese*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 1998
81. NICOLINI G., *I servizi delle associazioni di imprenditori*, in *QRS*, 2011, n. 4
82. OLINI O., *I contratti nazionali: quanti sono e perché crescono*, in *DLRI*, 2016, n. 3
83. PAGANO M., *Contrattazione aziendale e associazioni di categoria in Italia ed in Germania: un confronto pensando al futuro*, intervento al convegno nazionale AISRI, “Rappresentanza e rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali”, Università degli studi di Verona, 2-3 dicembre 2011
84. PAPA V., *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017
85. PAPA V., *Verso una rappresentanza misurata? Strumenti e metodi di misurazione della rappresentatività datoriale*, in *DLRI*, 2017, n. 153
86. PAPA V., *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *DLM*, 2016, n. 2
87. PEDERSINI R., *La rappresentanza imprenditoriale in un società che cambia*, in *I&S*, 2010, n. 90
88. PERULLI A., *La contrattazione collettiva «di prossimità»: teoria, comparazione e prassi*, in *RIDL*, 2013, n. 4
89. PERULLI P., CATINO M., *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *SM*, 1997, n. 2
90. PICHIERRI A., *La regolazione dei sistemi locali*, Il Mulino, 2002
91. PICHIERRI A., *Concertazione e sviluppo locale*, in *SM*, 2001, n. 2

92. POETTO R., *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Giuffrè, Collana Adapt-CSMB, n. 9, 2014
93. RAMELLA F., TRIGILIA C., *Le condizioni che influiscono sul rendimento*, in MAGNATTI P., RAMELLA F., TRIGILIA C., VIESTI G. (a cura di), *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, 2009
94. SATERIALE G., *Sindacato 5.0: come, quale*, in *Il Diario del Lavoro*, 27 ottobre 2016
95. SCHROEDER W., SILVIA S.J., *Why are German Employers Association Declining? A Challenge to the Conventional Wisdom*, in *CES Germany and Europe Working Papers*, 2005
96. SHELDON P., NACAMULLI R., PAOLETTI F., MORGAN D., *Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory*, in *BJIR*, Vol. 54, n. 1, 2016
97. SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, in *DRI*, 2016, n. 1
98. SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, Vol. 2, 2016
99. SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Industria 4.0, serve un ecosistema che faccia incontrare università e impresa*, in *Boll. Adapt*, 12 settembre 2016, n. 30
100. SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *La grande trasformazione non compresa fa perdere la rappresentanza*, in *Boll. ADAPT*, 11 luglio 2016, n. 25
101. SISSON K., *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*, Oxford: Blackwell, 1987
102. SISSON K., MARGINSON P., *Co-ordinated Bargaining: a Process for Out Times?*, in *BJIR*, 2002
103. STREECK W., *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in *SM*, 1991, n. 31
104. STREECK W., SCHMITTER P.C., *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of business in Advanced Industrial Societies*, in *Discussion Paper, Max Planck Institute for the Study of Societies*, 1999, n. 1
105. TIRABOSCHI M., *Le politiche del lavoro dopo il referendum costituzionale: ripartire dai territori, rinnovare la rappresentanza*, in *Boll. ADAPT*, 13 dicembre 2016

106. TIRABOSCHI M., TOMASSETTI P., *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva: un esercizio di benchmarking per seguire le orme di Marco Biagi*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 14 marzo 2017, n. 1
107. TOMASSETTI P., *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, in *DRI*, 2016, n. 2
108. TOMASSETTI P., *Il decentramento contrattuale in Italia: profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *ADL*, n. 6, 2014
109. TOMASSETTI P., *The Shift towards Single-employer Bargaining in the Italian Car Sector: Determinants and Prospects at FIAT*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, Vol. 2, n. 1, 2013
110. TRAXLER F., *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in *DRI*, 2005, n. 1
111. TRAXLER F., *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *BJIR*, n. 41, 1, 2003
112. TRAXLER F., *Two logics of collective action in industrial relations?*, in CROUCH C., TRAXLER F. (a cura di), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, Avebury, 1995
113. TRAXLER F., *Le logiche dell'azione collettiva degli imprenditori*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1992, n. 55
114. TREU T., *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *QRS*, 2011, n. 1
115. VACCARINO D., *Relazione assemblea 2015 di Rete Imprese Italia*, 4 maggio 2015
116. VARESI P.A., *Azione sindacale e tutela nel mercato del lavoro: il bilateralismo alla prova*, in *DRI*, 2004, n. 2
117. VESAN P., SPARANO V., *Il consolidamento dei partenariati per lo sviluppo locale. Una ricerca sui patti territoriali della provincia di Torino*, in *RISP*, 2009, n. 1
118. VITALETTI M., *Dall'altra parte: rappresentanza datoriale e contratto di categoria*, *DLM*, 2016, n. 2
119. VIVIANI M., *Le funzioni delle associazioni imprenditoriali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1990, n. 117

120. WHITE G., HOPKINS L., *Employers' Organization in higher education: a comparative approach*, 30th Cardiff Employment Research Unit (ERU) Conference "Employers' Organizations and Employer Collective Action", 15-16 September 2016
121. WOLL C., *National Business Association under Stress: Lessons from the French Case*, in *West European Politics*, 2006, Vol. 29
122. YIN R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 1984
123. ZAINAL Z., *Case study as a research method*, in *Jurnal Kemanusiaan*, 2007
124. ZAMAGNI S., *Perché una democrazia non demofobica ha bisogno dei corpi intermedi*, in *Itaca*, 2015, n. 1
125. ZAN S., *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4
126. ZAN S., *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n. 4