



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXXII

Settore scientifico disciplinare IUS/07

**Distribuzione Moderna Organizzata e *mega*  
*trend* di cambiamento**

**dell'economia e del mercato del lavoro: scenari  
di contrattazione collettiva**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Tesi di Dottorato

Marta COSTANTINI

Matricola n. 1040845

Anno Accademico 2018/19



## **CAPITOLO I** **6**

---

### **POSIZIONE DEL PROBLEMA** **6**

---

- 1. DISTRIBUZIONE MODERNA ORGANIZZATA E GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO: LE RISPOSTE DEL SETTORE AL CAMBIAMENTO 6
- 2. RAGIONI E OBIETTIVI DI UNA RICERCA 11

## **CAPITOLO II** **12**

---

### **METODOLOGIA E PIANO DI LAVORO** **12**

---

- 1. METODOLOGIA 12
- 2. PIANO DI LAVORO 13

## **CAPITOLO III** **15**

---

### **LITERATURE REVIEW** **15**

---

- 1. DEFINIZIONE DEL SETTORE DELLA MODERNA DISTRIBUZIONE: IL CASO ITALIANO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE E COMPARATO 15
- PREMESSA 15
- 1.1. LA NUOVA “RIVOLUZIONE COMMERCIALE” 16
- 1.2. LA “MODERNA DISTRIBUZIONE” IN ITALIA 17
- 1.3. IL COMMERCIO INDIPENDENTE; IL COMMERCIO A CATENA; IL COMMERCIO ASSOCIATO 19
- 1.4. I FORMAT DISTRIBUTIVI IN ITALIA OGGI 22
- 1.5. DAL “MODELLO AMERICANO” ALLE ORIGINI DELLA MODERNA DISTRIBUZIONE: STORIA DEI DRUGSTORE DIVENTATI SUPERMERCATI 25
- 1.6. LA DISTRIBUZIONE MODERNA ITALIANA E I MODELLI EUROPEI DI RIFERIMENTO: CONVERGENZE E CONTAMINAZIONI 26
- 1.7. FATTORI CONDIZIONANTI NELL’EVOLUZIONE DEI SISTEMI DISTRIBUTIVI IN EUROPA 27
- 2. L’EVOLUZIONE DEL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE 29
- 2.1. DALLA STRUTTURA FAMILIARE DEL NEGOZIO ALLA SUA ORGANIZZAZIONE “SERIALE” E INDUSTRIALIZZATA. DAL RETAIL FORDISTA AL TOYOTISMO AL CONSUMERISMO. 29
- 2.2. LA PRODUZIONE DI MASSA E IL MODELLO ANTROPOCENTRICO: IL VALORE DELLE RISORSE UMANE 33
- 2.3. LE “TUTE BLU” DEL RETAIL. LE CRISI INDUSTRIALI IN ITALIA E IL RUOLO DELLA GDO 35
- 3. TREND DI CAMBIAMENTO, RELAZIONI INDUSTRIALI E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NEL SETTORE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA ORGANIZZATA 37
- 3.1. CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI 37
- 3.1.1. DONNE: NUOVE SFIDE PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO 37
- 3.1.2. INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE: *ACTIVE AGEING* E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA 47
- 3.1.3. LAVORATORI STRANIERI. IL *DIVERSITY MANAGEMENT* E LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA COME LEVA DI INCLUSIONE E DI COMPETITIVITÀ 55
- 3.2. CAMBIAMENTI TECNOLOGICI 62
- 3.2.1. L’IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULL’ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: NUOVO SISTEMA DI INQUADRAMENTO E NUOVE PROFESSIONALITÀ 62
- 3.3. GLOBALIZZAZIONE 70

3.3.1. LA TRASFORMAZIONE DEI MERCATI E DEI CONSUMI. LE STRATEGIE LOCALIZZATIVE, LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E IL RUOLO DELLE RELAZIONI SINDACALI.	70
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## **CAPITOLO IV** **83**

### **APPORTO ORIGINALE DELLA RICERCA** **83**

PREMESSA	83
----------	----

### **SEZIONE I** **83**

LA SOTTOSCRIZIONE DEL CCNL DMO	83
1. STORIA DELLA NASCITA DI UN NUOVO SETTORE IN UN PERIODO DI CAMBIAMENTI: DALL'USCITA DI FEDERDISTRIBUZIONE DAL SISTEMA DI RAPPRESENTANZA DI CONFCOMMERCIO ALLA FIRMA DEL PRIMO CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA ORGANIZZATA	83

### **SEZIONE II** **96**

DESCRIZIONE COMPARATIVA E ANALISI DEI CONTENUTI CONTRATTUALI	96
INTRODUZIONE	96
1. CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI	97
1.1 DONNE: NUOVE SFIDE PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	97
1.2. INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE: <i>ACTIVE AGEING</i> E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	105
1.3. LAVORATORI STRANIERI. IL <i>DIVERSITY MANAGEMENT</i> E LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA COME LEVA DI INCLUSIONE E DI COMPETITIVITÀ	107
2. CAMBIAMENTI TECNOLOGICI	109
2.1. L'IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: NUOVO SISTEMA DI INQUADRAMENTO E NUOVE PROFESSIONALITÀ	109
3. GLOBALIZZAZIONE.	113
3.1. LA TRASFORMAZIONE DEI MERCATI E DEI CONSUMI. LE STRATEGIE LOCALIZZATIVE, LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E IL RUOLO DELLE RELAZIONI SINDACALI.	113

## **CAPITOLO V** **119**

### **CONCLUSIONI** **119**

<i>ALLEGATO I</i>	124
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	153
<i>SITOGRAFIA</i>	175



## CAPITOLO I POSIZIONE DEL PROBLEMA

*Sommario: 1. Distribuzione Moderna Organizzata e Grande Trasformazione del Lavoro: le risposte del settore al cambiamento. – 2. Ragioni e obiettivi di una ricerca.*

### **1. Distribuzione Moderna Organizzata e Grande Trasformazione del Lavoro: le risposte del settore al cambiamento**

Il settore della Distribuzione Moderna Organizzata è tra quelli che, nell'ultimo ventennio, ha subito gli effetti dei profondi cambiamenti che hanno investito l'intera esperienza economico-sociale del lavoro a livello globale. Sul settore convergono invero le direttrici fondamentali delle economie di mercato che trovano nella dimensione del consumo la propria ragion d'essere e quella del sistema capitalistico nel suo complesso. Condizione, questa, che denota non solo la centralità economica e sociale del settore, ma anche e soprattutto la sensibilità che le attività della distribuzione moderna manifestano rispetto alle dinamiche di continua trasformazione del ciclo produzione-lavoro-consumo, sulla spinta di tre *mega trend* di cambiamento: demografia, tecnologia e globalizzazione.

Sulle ragioni di fondo e sulle implicazioni di queste tre direttrici di cambiamento la presente ricerca si interroga nella peculiare prospettiva delle relazioni industriali, concepite come sistema dentro il quale gli interessi del settore vengono ad essere regolati e coordinati al fine di indirizzare e rendere sostenibili, dal punto di vista economico e sociale, le dinamiche del cambiamento nella c.d. nuova grande trasformazione<sup>1</sup>.

Quale osservatorio privilegiato per lo studio dei tre *mega trend* di cambiamento – demografia, tecnologia e globalizzazione – si è adottato, in particolare, quello della contrattazione integrativa di alcune delle aziende associate a Federdistribuzione, realizzata negli ultimi quindici anni e oggi chiamata a rapportarsi con il primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata (DMO), sottoscritto il 19 dicembre 2018<sup>2</sup> da Federdistribuzione, FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS, e divenuto nel corso del percorso di ricerca ulteriore e imprescindibile chiave di lettura nello studio degli impatti dei tre *mega trend* sopra richiamati.

L'accordo raggiunto rappresenta una sintesi tra diverse istanze aziendali e sindacali, interne ad un sistema che presenta per logiche organizzative e di gestione,

---

<sup>1</sup> F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017

<sup>2</sup> Per una puntuale ricostruzione del percorso contrattuale, si rimanda al Cap. III, Sez. I.

dimensioni, diffusione sul territorio, volume d'affari e risorse occupate, caratteristiche del tutto specifiche: con un fatturato superiore ai 65 miliardi di euro, la rete distributiva delle imprese associate a Federdistribuzione (italiane e multinazionali) è costituita complessivamente da più di 15 mila punti di vendita, tra diretti e franchising, plurilocalizzati su tutto il territorio nazionale<sup>3</sup>.

Sono fattori di differenziazione rispetto al commercio c.d. al dettaglio che, da un lato, rendono il settore maggiormente esposto ai cambiamenti economici, tecnologici e demografici e, dall'altro, hanno rappresentato il motivo per cui le aziende aderenti a Federdistribuzione hanno caldeggiato la sottoscrizione di un contratto collettivo nazionale "distinto" da quello del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi firmato da Confcommercio e "distintivo" per il comparto.

La scelta di campo operata dalle Parti firmatarie del CCNL è stata tanto dirimente quanto naturale nella sua dimensione economica da aver portato l'INPS, nel suo ultimo Rapporto<sup>4</sup>, a prefigurare con la firma del CCNL DMO, nel settore del commercio, «l'integrazione di un terzo comparto contrattuale, quello della grande distribuzione o della distribuzione organizzata».

Collocandosi all'interno di una nuova fase di trasformazione del lavoro, questa riconfigurazione del sistema economico del commercio offre alle Parti l'occasione di ripensare in chiave più innovativa il sistema regolatorio nell'ottica di poter governare il cambiamento in corso; sugli sviluppi del settore si innesta il ruolo del contratto collettivo, dell'impresa e delle relazioni industriali in azienda che rappresentano il punto di caduta delle profonde trasformazioni economico-sociali. Si tratta di trasformazioni condizionate da tendenze evolutive già da tempo riconosciute e ritenute stabili<sup>5</sup>, i cui effetti però possono rivelarsi particolarmente sfidanti e innovativi per tutti gli attori coinvolti.

L'impatto del *trend* demografico è probabilmente quello più immediatamente percepibile all'interno di un'azienda e può toccare contemporaneamente diversi target, rendendone più complessa la gestione. È noto che il settore in questione sia fra quelli tradizionalmente caratterizzati da una forte componente femminile (60% nel 2018<sup>6</sup>); a ciò va aggiunto l'incremento, anno dopo anno, della quota di lavoratori over 50 (passati dal 9% del 2006 al 22% del 2018<sup>7</sup>) e si registra la presenza di

---

<sup>3</sup> Per un maggiore dettaglio:

<https://www.federdistribuzione.it/chi-siamo/luniverso-rappresentato/>

<sup>4</sup> INPS, *XVIII rapporto annuale* – luglio 2019, p. 178

<sup>5</sup> Nel report *The Future of Work: Jobs and skills in 2030*, UKCES - UK Commission for Employment and Skills, 2014, vengono distinte dalle c.d. trasformazioni radicali e rivoluzionarie, considerate plausibili, che invece determinerebbero un notevole scostamento dall'attuale modello di business, con importanti conseguenze sul lavoro e sulle competenze.

<sup>6</sup> Federdistribuzione e PricewaterhouseCoopers, *La gestione delle risorse umane nel retail*, 2019 - <https://www.federdistribuzione.it/studi-e-ricerche/>

<sup>7</sup> Federdistribuzione e PricewaterhouseCoopers, *La gestione delle risorse umane nel retail*, 2019 - <https://www.federdistribuzione.it/studi-e-ricerche/>

lavoratori stranieri, non necessariamente inquadrati ai livelli più bassi, come invece è stato osservato da alcuni Autori<sup>8</sup>: non è raro, infatti, imbattersi – specie nelle multinazionali – nei c.d. manager espatriati.

Occorre dunque interrogarsi su come questa nuova configurazione degli organici nel settore possa condizionare rispettivamente il modo fare impresa e di lavorare e attraverso quali strumenti le Parti Sociali possano intervenire per evitare che si venga a costituire una forza lavoro “secondaria”<sup>9</sup>: è lecito, infatti, domandarsi se sia più appropriato un canale negoziale aziendale, ritenuto dalla Letteratura<sup>10</sup> più adatto a rispondere alle esigenze specifiche dell’impresa o se, in un settore caratterizzato da aziende plurilocalizzate e dal conseguente elevato grado di accentramento del potere decisionale, non sia più funzionale un sistema regolatorio di stampo nazionale.

E, a seconda del livello negoziale adottato, andrebbe individuato lo strumento più idoneo a contemperare gli interessi aziendali con quelli di tutela del lavoratore: che siano donne, lavoratori anziani o stranieri, il *trend* demografico necessita di essere indagato per capire se i soggetti chiamati a governarlo siano già in grado di proporre o adottare soluzioni contrattuali attrattive e innovative o debbano piuttosto implementare le forme di tutela esistenti o se, al contrario, siano fermi e poco ricettivi al cambiamento.

Nel corso degli ultimi decenni si è assistito all’ingresso delle donne nel mercato del lavoro e al conseguente impulso al tema della conciliazione vita-lavoro, sempre più centrale anche nell’agenda dell’Unione Europea: recente è la Direttiva<sup>11</sup> sul *Work Life Balance* che rafforza le misure relative ai congedi e alle modalità di lavoro flessibili, in funzione di una maggiore parità di genere e di una migliore divisione delle responsabilità.

Non è perciò così raro imbattersi in interventi negoziali che volgono verso questa direzione: sarebbe opportuno, allora, individuare ed interpretare le scelte operate a livello nazionale anche nel settore della DMO e misurare quelle aziendali in rapporto alle prime per verificare se la contrattazione collettiva aziendale abbia deciso di intraprendere percorsi sperimentali, o se – consapevole dei bisogni della

---

<sup>8</sup> S. AURELI, *La gestione delle differenze culturali*, cit, *infra*, Cap III, Par. 3.1.3., riconduce l’inserimento lavorativo degli stranieri nei livelli più bassi dell’organizzazione aziendale alla mancata conoscenza della lingua del Paese ospitante e all’assenza di professionalità specifiche. Si rimanda al Cap. II. per una disamina più approfondita.

<sup>9</sup> Contrapposta, secondo la London School of Economics, *Insight into Age - Keeping professionals better informed*, ottobre 2005, a una forza lavoro “primaria”, tradizionalmente protagonista in Italia del mercato del lavoro preso a riferimento dalla contrattazione collettiva.

<sup>10</sup> Si rimanda al successivo Capitolo III (*Literature Review*) in cui questa riflessione è stata più volte condivisa.

<sup>11</sup> Direttiva Europea 2019/1158 che all’art. 1 recita: «*La presente direttiva stabilisce prescrizioni minime volte a conseguire la parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro, agevolando la conciliazione tra lavoro e vita familiare per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza*».



propria forza lavoro – la contrattazione nazionale sia stata capace di intercettare soluzioni adatte ad affrontare un tema così sentito.

Non si può altresì sottovalutare un secondo fenomeno correlato al *trend* demografico, che inizia ad acquisire un peso non indifferente in termini gestionali ed organizzativi: l'invecchiamento della popolazione lavorativa.

Di fronte al rapido evolversi del fenomeno, l'OCSE ha invitato i Governi a promuovere «maggiori e migliori opportunità di lavoro in età avanzata»<sup>12</sup>: secondo l'Organizzazione, entro il 2050, l'Italia avrà più pensionati che lavoratori ed è per questo che ha sollecitato un'azione politica concertata per sostenere l'invecchiamento attivo (o *active ageing*).

Occorre pertanto domandarsi in che termini la contrattazione collettiva della DMO stia affrontando il problema: se intendendo l'invecchiamento come un processo in divenire o come condizione a cui porre rimedio. A seconda dell'approccio, cambiano, infatti, le risposte che le Parti possono darsi: dalla solidarietà intergenerazionale<sup>13</sup>, sotto forma di scambio di conoscenze (*Mentoring* o *Reverse Mentoring*, funzionale quest'ultimo a superare il c.d. *digital divide*<sup>14</sup> proprio dei lavoratori maturi) o di tempo di lavoro (trasformazione volontaria del contratto del lavoratore più anziano da full-time in part-time), fino a forme di prepensionamento.

Delle valutazioni andrebbero effettuate anche riguardo ad un terzo fenomeno racchiuso nella nozione di *trend* demografico, che investe le c.d. “minoranze” all'interno del mercato del lavoro. La partecipazione dei lavoratori stranieri è aumentata tanto da aver generato una nuova e diversa composizione della forza lavoro italiana, fino ai più alti livelli manageriali, aprendo alle imprese l'accesso a nuovi segmenti di mercato e incrementando la loro produttività.

Si è sviluppato il *Diversity management*, volto a valorizzare il mix di diversità, oggi cruciale per la sopravvivenza di un'impresa.

«Siamo nella stessa squadra con le nostre differenze – non malgrado loro<sup>15</sup>» è l'espressione che riassume l'equilibrio a cui le politiche aziendali dovrebbero puntare per ottenere un vantaggio strategico ma prima sarebbe opportuno chiedersi che approccio abbia assunto la contrattazione collettiva del settore e, soprattutto, quale livello negoziale si sia prestato meglio a realizzare una corretta integrazione (piuttosto che una semplice assimilazione<sup>16</sup>). Solo successivamente si potranno

---

<sup>12</sup> OCSE, *Working Better With Age*, agosto 2019: entro il 2050 il rischio è di un rapporto uno a uno o addirittura di più over 50 fuori dal mondo del lavoro che lavoratori.

<sup>13</sup> La recente piattaforma sindacale per il rinnovo del CCNL metalmeccanici (Ipotesi di piattaforma per il rinnovo del CCNL Federmeccanica/Assistal 2020-2022 di FIM Cisl, FIOM Cgil, UILM Uil del 31 luglio 2019) dimostra la scelta di campo operata dalle OO.SS., che hanno inserito fra i primi temi quello della staffetta generazionale, declinando le varie possibili azioni da intraprendere.

<sup>14</sup> FEDERDISTRIBUZIONE (in collaborazione con Università Cattolica Sacro Cuore-Altis), *Bilancio di Sostenibilità di Settore, La promozione del benessere dei propri collaboratori: conciliazione dei tempi di vita e tutela delle pari opportunità*, 2012, p. 64.

<sup>15</sup> R. J. ELY and D. A. THOMAS, *Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity*, Harvard Business Review, settembre 1996.

<sup>16</sup> Come puntualizzato da S. AURELI, cit., Cap. III, Par. 3.1.3.

indagare le leve a cui le Parti Sociali e le imprese potranno fare riferimento per potenziare o realizzare ex novo politiche di inclusione.

Una seconda direttrice, la tecnologia, sinonimo di innovazione ma anche di trasformazione dell'organizzazione del lavoro, sta ponendo le Parti Sociali e le imprese di fronte a più di un interrogativo sul futuro del lavoro.

Con riferimento alle mansioni, è sufficiente riflettere sull'impatto del *trend* tecnologico rispetto all'attuale sistema di inquadramento: vale la pena domandarsi se si tradurrà o meno in un ripensamento della classificazione del personale a livello nazionale, alla ricerca di un *mismatch* tra formazione e competenze richieste in un settore che si sta aprendo a innovative forme di scambio commerciale, come l'e-commerce (evidenti nel nuovo ambito di applicazione del CCNL), e a nuove tecnologie che affiancano o sostituiscono profili professionali più tradizionali.

O se l'intervento ricadrà sulla singola impresa attraverso un adeguamento più "chirurgico" e improntato sulle effettive necessità formative e professionali della stessa azienda: il tema della formazione e della professionalità è già molto sentito fra le imprese del settore, ritenuto fondamentale per favorire l'aggiornamento, la riconversione e la riqualificazione del personale. Si riscontra, infatti, anno dopo anno, un aumento degli investimenti (dal 2014 al 2016, +5% di percorsi formativi specifici legati ai percorsi di carriera, messi a punto dal 96% delle aziende associate a Federdistribuzione, e corsi di formazione per lo sviluppo di competenze professionali previsti dalla totalità delle aziende)<sup>17</sup>, motivo per cui nuove mansioni e nuove competenze potrebbero trovare non solo nel livello centrale ma anche nel livello decentrato di contrattazione un adeguato riconoscimento.

In ultimo, va affrontato il *trend* della globalizzazione, che, da un lato, obbliga il livello nazionale ad adottare soluzioni che garantiscano per lo più un contenimento del costo del lavoro, dall'altro, sposta l'attenzione delle imprese su fattori competitivi e organizzativi, favorendo una maggiore individualizzazione della regolazione dei rapporti di lavoro (in linea con le strategie imprenditoriali) e alimentando il sistema decentrato di relazioni industriali. È giusto chiedersi, quindi, se esistono e quali sono le leve che la contrattazione collettiva potrà azionare per garantire maggiore competitività alle aziende e all'intero settore (in cui è quasi del tutto assente il fenomeno della delocalizzazione), anche in considerazione della sua natura plurilocalizzata che pone le imprese di fronte ad un mercato del lavoro e a condizioni differenti lungo il territorio della penisola.

I cambiamenti che la Grande Trasformazione del Lavoro porta con sé sfidano pertanto il primo livello di contrattazione che ha da poco avuto l'opportunità di offrire ad un nuovo settore un quadro di regole comuni: resta da accertare se adatte

---

<sup>17</sup> FEDERDISTRIBUZIONE (in collaborazione con Università Cattolica Sacro Cuore-Altis), *Bilancio di sostenibilità di settore 2016, Valorizzare e coinvolgere i collaboratori*, pp. 66-68.

o meno, oggi, a governare l'evoluzione dell'intero comparto o piuttosto sfondo di una contrattazione decentrata più propositiva.

## **2. Ragioni e obiettivi di una ricerca**

Durante l'esperienza in Federdistribuzione chi scrive ha avuto l'occasione di studiare e monitorare su larga scala gli effetti della Grande Trasformazione che sta attraversando il settore. Ciò che si è potuto cogliere è che i *trend* appena descritti, ognuno con proprie sfumature, impattano quotidianamente sui rapporti di lavoro e sulle relazioni industriali.

La scelta di approfondire i tre *mega trend*, demografia, tecnologia e globalizzazione, muove dunque dalla curiosità di comprendere attraverso quali canali la DMO abbia scelto di governare il cambiamento: se le aziende abbiano deciso di testare istituti moderni e attrattivi o se, al contrario, siano rimaste ancorate a vecchi sistemi regolatori, in attesa di un nuovo intervento a livello nazionale, giunto con la sottoscrizione del primo CCNL del settore.

In questa analisi, tuttavia, non va trascurato un dato: la capacità innovativa del secondo livello di contrattazione del comparto della DMO ha dovuto scontrarsi in quest'ultimo decennio con le difficoltà derivanti dalla crisi economica, con il conseguente «assottigliarsi degli spazi di redditività nella gestione delle imprese e dei punti vendita»<sup>18</sup> e, appunto, con la complessa situazione legata al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Sono state, infatti, diverse le disdette di accordi aziendali negli ultimi anni da parte delle imprese, non sempre seguite da una rinegoziazione, così come – in attesa della risoluzione della vertenza sul Contratto Nazionale – si sono registrati casi di contratti integrativi in regime di ultravigenza.

Il nuovo CCNL ha sicuramente risolto e smussato le tensioni che avevano «inasprito la conflittualità sindacale del settore»<sup>19</sup> e che hanno rallentato l'evoluzione della contrattazione sui temi più caldi ma proprio la fase di transizione vissuta all'interno di un osservatorio privilegiato come quello della Federazione, accompagnata dall'analisi degli accordi, ha permesso a chi scrive di provare a tracciare – con riferimento ai tre *mega trend* di cambiamento – l'andamento delle relazioni industriali nel settore durante gli ultimi quindici anni e, conseguentemente, ad inquadrare il rapporto fra i due livelli di contrattazione nonché i possibili nuovi scenari contrattuali che potranno configurarsi sia a livello nazionale che aziendale.

---

<sup>18</sup> F. MUSSO, *L'impresa commerciale*, cit, p.103

<sup>19</sup> V. PAPA, *Attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli Editore, 2017, p.117

## CAPITOLO 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 articoli di dottrina, monografie, pubblicazioni scientifiche che hanno esaminato rispettivamente il *trend* demografico (con un focus sul tema della conciliazione vita-lavoro, dell'invecchiamento dei lavoratori e dell'inclusione dei lavoratori stranieri), il *trend* tecnologico e quello della globalizzazione.

Nello studio, si è data altresì priorità all'analisi del ruolo e della funzione della contrattazione collettiva nazionale e integrativa aziendale in materia.

Successivamente, in sintonia con le attività svolte in Federazione, si è provveduto – attraverso la metodologia del *case study research*<sup>20</sup> – a raccogliere dati legati al primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata del 19 dicembre 2018, nonché *fonti documentali primarie*, i contratti sottoscritti da aziende della Distribuzione Moderna Organizzata negli ultimi quindici anni, alcuni dei quali oggetto di analisi specifiche, con riferimento a quegli istituti ritenuti più interessanti ai fini dello sviluppo della ricerca. La posizione privilegiata che ha una Federazione nazionale come Federdistribuzione, in quanto osservatorio sull'intero territorio italiano, ha infatti consentito di raccogliere soluzioni contrattuali differenziate ma al tempo stesso rispondenti ad esigenze comuni fra gli attori del settore.

I dati di Federdistribuzione, i siti ufficiali delle aziende, delle sigle sindacali firmatarie dei contratti integrativi aziendali di interesse nonché le banche dati online – come quella istituzionale del CNEL o contenute in piattaforme di condivisione come quella di *FareContrattazione* di ADAPT – sono stati il serbatoio iniziale di informazioni, poi implementato grazie al diretto contatto con le aziende.

Per rispondere alla domanda di ricerca (v. *Posizione del problema*) è stata presa in considerazione la metodologia dell'*osservatore partecipante*: il coinvolgimento attivo nell'assistenza negoziale alle aziende di Federdistribuzione e nel corso delle riunioni interne (di staff e con i Direttori delle Risorse Umane delle associate) ha consentito di adottare tale prospettiva. Pertanto, durante le diverse fasi delle

---

<sup>20</sup> Generalmente definito come un'indagine empirica di un fenomeno contemporaneo all'interno di un contesto di vita reale. Sul punto, si veda 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.

trattative o durante gli incontri federativi, attraverso una diretta interazione con le parti coinvolte ed un'attenta osservazione dei loro comportamenti verbali e non verbali, è stato possibile comprendere le motivazioni che spingono i partecipanti verso determinate scelte negoziali e le tecniche da loro utilizzate.

## **2. Piano di lavoro**

Il presente lavoro di ricerca – oltre alla sezione introduttiva che inquadra la posizione del problema, le ragioni e gli obiettivi della ricerca, con relativa analisi della metodologia applicata – prevede un iniziale capitolo dedicato alla *Literature Review*, entro cui gli Autori della Letteratura dialogano per ricostruire la storia e l'evoluzione del settore della Distribuzione Moderna Organizzata, nel tentativo di darne una definizione univoca e lasciando emergere la sua trasformazione anche in termini produttivi.

Una seconda parte della *Literature Review* si concentra invece sul *framework* teorico dei tre *mega trend*, presi in esame nell'ordine in cui successivamente – nella parte di *Apporto originale della ricerca* – vengono approfonditi in un'ottica differente, quella della contrattazione collettiva.

Il dialogo fra Autori si sofferma dunque sul *trend* demografico, partendo dall'analisi delle forme di conciliazione vita-lavoro previste dal nostro ordinamento, passando poi ai complessivi interventi proposti in Italia dalla contrattazione collettiva. La stessa sequenza è prevista con riferimento al tema dell'invecchiamento dei lavoratori e al tema dell'inclusione dei lavoratori stranieri secondo un approccio di *Diversity Management*. Il secondo *trend*, quello tecnologico, valuta gli impatti del progresso tecnologico nel settore di riferimento e raccoglie le riflessioni della Letteratura sui possibili interventi al fine di governare il cambiamento in corso. In ultimo, il *trend* della globalizzazione, prova a osservare le dinamiche di insediamento territoriale che caratterizzano un settore dalle aziende “plurilocalizzate” e si concentra sugli effetti dell'esposizione della DMO al mercato globale e alla crisi dei consumi.

Il lavoro prosegue con l'*Apporto originale della ricerca* suddiviso in due Sezioni: la prima ripercorre la storia di Federdistribuzione, dall'uscita dal sistema di rappresentanza di Confcommercio fino alla firma del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata, avvenuta nel corso della stesura del presente lavoro (19 dicembre 2018). La firma ha decretato la nascita di un nuovo settore (v. *Posizione del Problema*) e si è ritenuto essenziale anteporre tale descrizione, costruita sulla base dei comunicati delle Organizzazioni Sindacali coinvolte e della Federazione datoriale, alla descrizione degli istituti del medesimo CCNL e dei contratti integrativi aziendali – contenuta nella seconda Sezione dell'*Apporto originale della ricerca* – per consentire di comprendere le scelte negoziali delle Parti firmatarie.

La seconda Sezione, in modo speculare alla struttura della *Literature Review*, ripercorre l'analisi dei *trend*, questa volta mettendo in luce gli interventi della contrattazione del settore, nazionale e aziendale. L'analisi, raccordata contestualmente con quanto emerso nella *Literature Review* e unitamente a quanto colto durante l'esperienza federativa, ha lo scopo di delineare l'approccio della DMO ai temi oggetto della ricerca.

Quanto acquisito fino a quel punto, unitamente ad un atteggiamento critico anche rispetto alla propria posizione, ha permesso di verificare poi con spirito oggettivo i risultati, arrivando a delineare i rapporti fra contrattazione nazionale e aziendale, nonché a prevedere in prospettiva un'ipotesi dei futuri sviluppi della contrattazione nel settore.

## CAPITOLO III LITERATURE REVIEW

**Sommario:** 1. Definizione del settore della moderna distribuzione: il caso italiano nel contesto internazionale e comparato. – Premessa. – 1.1. La nuova “rivoluzione commerciale”. – 1.2. La “moderna distribuzione” in Italia. – 1.3. Il commercio indipendente; il commercio a catena; il commercio associato. – 1.4. I format distributivi in Italia oggi. – 1.5. Dal “modello americano” alle origini della moderna distribuzione: storia dei drugstore diventati supermercati. – 1.6. La “distribuzione moderna” italiana e i modelli europei di riferimento: convergenze e contaminazioni. – 1.7. Fattori condizionanti nell’evoluzione dei sistemi distributivi in Europa. – 2. L’evoluzione del settore della grande distribuzione. – 2.1. Dalla struttura familiare del negozio alla sua organizzazione “seriale” e industrializzata. Dal retail fordista al toyotismo al consumerismo. – 2.2. La produzione di massa e il modello antropocentrico: il valore delle risorse umane. – 2.3. Le “tute blu” del retail. Le crisi industriali in Italia e il ruolo della GDO. – 3. Trend di cambiamento, relazioni industriali e contrattazione collettiva nel settore della Distribuzione Moderna Organizzata. – 3.1. Cambiamenti demografici. – 3.1.1. Donne: nuove sfide per la conciliazione vita-lavoro. – 3.1.2. Invecchiamento della popolazione: active ageing e contrattazione collettiva. – 3.1.3. Lavoratori stranieri. Il Diversity Management e la contrattazione collettiva come leva di inclusione e di competitività. – 3.2. Cambiamenti tecnologici. – 3.2.1. L’impatto della tecnologia sull’organizzazione del lavoro: nuovo sistema di inquadramento e nuove professionalità. – 3.3. Globalizzazione. – 3.3.1. La trasformazione dei mercati e dei consumi. Le strategie localizzative, la gestione delle risorse umane e il ruolo delle relazioni sindacali.

### **1. Definizione del settore della moderna distribuzione: il caso italiano nel contesto internazionale e comparato**

#### **Premessa**

Il sistema della distribuzione commerciale si presenta oggi nel nostro Paese particolarmente dinamico e articolato. Tale connotazione è il risultato di quanto avvenuto negli ultimi cinquant’anni nel settore: la presenza di una specifica cultura del commercio e delle influenze territoriali non ha precluso l’accesso alle incessanti innovazioni sia di carattere imprenditoriale che tecnologico e, di conseguenza, organizzative.

La complessità e la mutevolezza derivano, nello specifico, da elementi che la Letteratura ha individuato nella nuova *rivoluzione commerciale* progressiva e nella coesistenza all’interno del mercato di aziende operanti con formula distributive estremamente differenti, da quelle tradizionali a quelle cosiddette “moderne”. Sul punto, si veda F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”, Aspetti economico-aziendali delle imprese commerciali complesse*, Giuffrè, 1993, pp. 74-85; G. CODOGNATO, C. GRAZIANO, E. ZANINOTTO, *La rivoluzione commerciale in Italia: una proposta di analisi*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 21, 1985, p. 37; P. SAVINI, *Dinamica e problemi della*

*distribuzione in Italia*, F. Angeli, Milano, 1970, p. 25; R. SBRANA, *L'evoluzione del sistema distributivo italiano*, ETS, Pisa, 1984, p. 14.

### **1.1. La nuova “rivoluzione commerciale”**

Nel 1993, F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 85, scriveva di una «rivoluzione commerciale all’italiana, parzialmente esplosa ma sostanzialmente incompiuta, sebbene progressiva», manifestatasi già dopo gli anni Ottanta attraverso una concentrazione aziendale e organizzativa che ha dato vita a nuove forme sul mercato, riconducibili alla Grande e Organizzata Distribuzione. L’Autore, nel riconoscere la trasversalità del fenomeno – diffuso in tutti i Paesi industrializzati – e nell’individuare specifici fattori che hanno concorso a influenzarne i tratti salienti (di natura geografico-territoriale, politico-legislativo, economico, legati alle innovazioni tecnologiche, alla concorrenza e ai rapporti fra industria/distribuzione), definisce quella italiana «sommersa» (F. FONTANA richiama la definizione di E. ZANINOTTO, *Evoluzione e innovazione nel commercio al dettaglio: la «rivoluzione commerciale sommersa»*, in *Commercio, Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 25, 1987), «strisciante» (sempre l’Autore precisa che si tratta della traduzione letterale dell’espressione inglese «*creeping revolution*» riscontrata in O. VOLPATTO, *Management and related organizational problems in mass market systems (general merchandising store chains*, in *Economia Aziendale*, vol. V, n. 3, 1986), «parzialmente “bloccata”, indolore, con scarso turn-over, favorente lo “sviluppo esterno” della capacità di vendita e gli ambiti dimensionali relativamente contenuti», terreno ideale per il proliferare – lento – del commercio a catena e dei gruppi di imprese, proiettato su soluzioni di crescita esterna attraverso punti vendita di dimensioni relativamente contenute.

L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 20-22, osserva che lo sviluppo del sistema distributivo italiano agli inizi degli anni Novanta non è, infatti, in linea con il resto dei Paesi industrializzati (S. LECCA, *La distribuzione commerciale*, Ufficio Studi CCIAA Milano, 2003, p. 180, afferma che soltanto agli inizi del Duemila, il Nord Italia ha raggiunto «densità commerciali paragonabili a quelle che, per fare un esempio, la Francia deteneva già nel 1986»): la *rivoluzione commerciale* che, come principale effetto, aveva quello di introdurre elementi di modernizzazione nel sistema distributivo – come nuove e innovative formule del commercio – in Italia ha dovuto frenare la sua corsa a causa dell’intervento pubblico che, in particolare, con la Legge n. 426/1971, limitando la concessione di autorizzazioni commerciali per punti vendita di grandi superfici, ha protetto gli operatori esistenti e le loro formule di vendita (per tale motivo, nei loro confronti la *rivoluzione commerciale* è stata definita “indolore”), determinando effetti distorsivi sul funzionamento del meccanismo competitivo (U. LAGO, *Grande distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, Egea, 2002, pp. 8-10).



D. FORNARI, *La rivoluzione del supermercato. La distribuzione moderna in Italia 1975-2005. Il modello del Gruppo SISA*, Egea, 2005, Milano, p. 22, individua come principali vincoli posti dalla Legge n. 426/1971 la necessità di ottenere l'autorizzazione alla vendita, ossia uno specifico permesso per aprire un punto vendita; l'adeguamento alle tabelle merceologiche, di nuova introduzione, che consisteva nel determinare la tipologia di prodotto da vendere al pubblico; l'obbligo di iscrizione al REC (Registro Esercenti Commercio) per tutti i commercianti, dopo il superamento di un esame di abilitazione; la necessità di ottenere un nulla osta regionale per l'apertura di punti vendita di maggiori dimensioni. Tutte queste disposizioni normative erano gestite a livello comunale.

Il Legislatore aveva, dunque, affidato la pianificazione commerciale a ciascun Comune, con annessa determinazione di eventuali spazi per nuove attività: ciò ha ingenerato (e ha lasciato che si reiterasse per circa vent'anni) un insano meccanismo nel rilascio di autorizzazioni, a protezione di imprese più radicate nel tessuto locale. Tali barriere amministrative – come sottolinea anche L. PELLEGRINI and A. CARDANI, *The Italian Distribution System, OECD Economics Department Working Papers*, No. 139, OECD Publishing, Paris, 1993 – superate soltanto dal D. Lgs. n. 114/1998 (cd. Decreto Bersani, che ha previsto l'abolizione del REC, la riduzione delle tabelle merceologiche a due soli canali – alimentare e non alimentare, l'abolizione dei piani commerciali, una ridefinizione del regime di autorizzazioni ed una maggiore liberalizzazione degli orari di apertura) avevano, fino a quel momento, impedito l'immissione nel mercato di operatori della “moderna distribuzione” o ne avevano penalizzato l'accesso (non raramente, pur di ottenere l'autorizzazione all'apertura, i “nuovi imprenditori” hanno accettato di aprire propri punti vendita in territori dislocati in aree mal collegate, con conseguenti maggiori costi di trasporto), permettendo al commercio tradizionale di beneficiare di un contesto concorrenziale non particolarmente aspro e riducendo il *turn over* degli operatori del settore.

## **1.2. La “moderna distribuzione” in Italia**

In questo contesto, F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 84, segnala che le grandi imprese hanno potuto sviluppare «le proprie capacità di vendita [...] attraverso l'acquisizione di imprese o «pacchetti» di negozi da operatori in difficoltà» che lasciavano il mercato o realizzavano processi di ridimensionamento – «di qui il sorgere dei gruppi di imprese e del commercio a catena» – oppure «attraverso il *franchising*» o attraverso l'imprenditoria di tipo cooperativo e associativo.

L. PELLEGRINI e L. ZANDERIGHI, *Il sistema distributivo italiano*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 118-119, riconoscono che questi canali di ingresso hanno permesso di delineare due principali forme di “moderna distribuzione”: la *Grande Distribuzione*, composta da imprese che gestiscono una catena di negozi o sono formalmente inserite in un gruppo di imprese e dove le strutture periferiche operano sulla base delle indicazioni provenienti dalla centrale, cuore del marketing e dello

sviluppo, e la *Distribuzione Organizzata*, composta da imprese che partecipano ad una qualsiasi forma di commercio associato, sia esso volontario, cooperativo o contrattuale, dove i singoli imprenditori associati definiscono le loro strategie commerciali e di crescita, facendo registrare una pluralità di punti decisionali. Nella “moderna distribuzione” rientrano anche quelle imprese che, indipendentemente dall’appartenenza a forme di integrazione o aggregazione aziendale (c.d. grandi imprese indipendenti), operano sul mercato attraverso formule del *cash and carry* e del negozio *discount*.

In definitiva, per F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 89, la “moderna distribuzione” include «tutte le imprese commerciali [...] che adottino formule distributive avanzate, nonché le imprese commerciali adottanti formule distributive tradizionali, purché appartenenti a strutture distributive complesse (Grande o Organizzata Distribuzione)». Una definizione condivisa anche da R. RAVAZZONI e A. PANCIOLOI, *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni Novanta: verso nuovi profili di modernità*, a cura di A. BURRESI, Franco Angeli, 2002, p. 30, i quali individuano ulteriormente che «un’impresa o una formula possono essere classificate come moderne quando sono in grado di adattarsi, continuamente e in breve tempo, alle frequenti variazioni ambientali (sia del macro che del microambiente). Sicché, un’impresa commerciale deve essere considerata moderna se possiede – per l’appunto – flessibilità strategica».

Una classificazione delle tipologie aziendali della “distribuzione moderna” parte dall’osservazione degli aspetti distintivi di ogni impresa: la dimensione strutturale e dell’attività, e la natura “monocratica” o “a più stadi” della specifica realtà aziendale (L. PELLEGRINI e L. ZANDERIGHI, *Il sistema distributivo italiano*, cit., p. 118).

Quanto al primo aspetto, G. CUOMO, *Funzioni – Strutture – Strategie delle Imprese Commerciali Complesse*, CEDAM, Padova, 1984, pp. 30-33 sostiene che le grandi imprese indipendenti presentino una dimensione aziendale strettamente connessa alla dimensione dell’impianto gestito; le imprese della Grande Distribuzione si caratterizzano per il numero di punti vendita e per le rispettive dimensioni di superficie di vendita; le imprese della Distribuzione Organizzata si caratterizzano per la dimensione dell’aggregazione nel suo complesso, commisurata alla numerosità e alle dimensioni delle imprese aderenti ad essa.

Quanto al secondo aspetto, secondo ciò che affermano F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, CEDAM, 1999, pp. 60-61, le grandi imprese indipendenti e le imprese (o gruppi) della Grande Distribuzione presentano struttura “monocratica”, in quanto aventi un governo aziendale unitario. Le aggregazioni della Distribuzione Organizzata, invece, si caratterizzano per processi decisionali “a più stadi”, in quanto espressione di una pluralità di centri decisionali tra loro relativamente autonomi, sia sotto il profilo giuridico, sia sotto il profilo economico.

### 1.3. Il commercio indipendente; il commercio a catena; il commercio associato

La *rivoluzione commerciale*, come scritto da F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 82, è stata definita «sommersa, strisciante» perché i suoi effetti, pur avvertiti dall’opinione pubblica – si pensi all’impatto dell’offerta commerciale sulle famiglie italiane a seguito delle aperture dei primi supermercati nel nostro Paese – non sono stati così evidenti come nel resto dei Paesi industrializzati: mai caratterizzata da ritmi accelerati, anche a causa di barriere amministrative, la trasformazione del sistema distributivo italiano, a partire dagli anni Settanta, ha avuto ritmi tendenzialmente smorzati fino al c.d. Decreto Bersani, che ha abrogato la precedente normativa basata sulla Legge n. 426/1971 e le sue numerose integrazioni ed ha rappresentato un decisivo passo in avanti verso la liberalizzazione del settore.

Tuttavia, l’Autore ritiene che siano stati i decenni in cui il sistema distributivo italiano ha assunto una sua connotazione, rafforzatasi e, a tratti, evolutasi, negli ultimi vent’anni.

L. PELLEGRINI e L. ZANDERIGHI, *Il sistema distributivo italiano*, cit., p. 120, hanno osservato però che, in particolare nell’ultimo decennio, la differenza «tra le imprese della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata si è, tuttavia, ridimensionata. L’accresciuto impiego dello strumento del *franchising* come modalità di crescita della rete da parte delle imprese della Grande Distribuzione, da un lato, e il consistente sviluppo di catene di punti vendita in proprietà, oltreché un rafforzamento di natura contrattuale del legame associativo da parte delle imprese della Distribuzione Organizzata, dall’altro, hanno infatti finito per sfumare i confini di questa differenza, confini che in molti casi sono ormai puramente formali».

La “moderna distribuzione” in Italia si è però storicamente caratterizzata per la presenza di queste due grandi tipologie di attori, individuabili per la loro struttura dimensionale e organizzativa (F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 27), contrapposte al commercio al dettaglio tradizionale e indipendente.

Il *commercio tradizionale e indipendente* racchiude, infatti, le imprese che presentano un’unica unità operativa (negoziato) e che non partecipano a reti imprenditoriali, affidandosi per lo più a gestioni familiari e presentando «dimensioni molto modeste (per le licenze più datate, il negozio è spesso privo dei servizi elementari)» (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 30-31): dall’impresa grossista di ridotte dimensioni, con assortimento altamente specializzato ma con poche linee di prodotto, all’impresa grossista di più elevate dimensioni, con vasto assortimento non specializzato ma numerose strutture logistiche che le permettono di operare su un più ampio mercato; al piccolo imprenditore dettagliante, che offre prodotti specializzati di fascia medio/alta ad una clientela ristretta e circoscritta localmente.

A fronte di questa forma tradizionale del sistema distributivo italiano, si è sviluppata quella del *commercio a catena* che F. FONTANA, *La “moderna*

*distribuzione*, cit., pp. 31-33, identifica nelle «imprese e i gruppi di imprese che operano sul mercato attraverso una molteplicità (almeno quattro) di unità operative (negozi), generalmente di grandi superfici (superiori ai 400 mq). Pertanto, è possibile riferirsi a tali realtà aziendali qualificandole come operatori appartenenti alla Grande Distribuzione». Le varie unità operative sono dotate di una loro autonomia gestionale, limitata ad azioni che permettano loro di mantenere un sufficiente grado di competitività a livello locale. Il resto delle azioni è pilotato a livello centrale e in modo unitario (L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, cit., p. 61).

Fra i punti di forza delle imprese della Grande Distribuzione, l'Autore individua la possibilità di ottenere migliori risultati da una gestione unitaria degli interventi di innovazione tecnologica, con *performances* a volte precluse alle imprese indipendenti e «l'opportunità [...] di ripartire i rischi dell'attività imprenditoriale, frazionandoli su di una pluralità di negozi, il che consente, ovviamente, di superare con relativa facilità i momenti di temporanea criticità economico-finanziaria di alcune unità operative, attraverso le *performances* soddisfacenti realizzate dalle altre».

Punto di debolezza è la stessa standardizzazione di tali imprese che può trasformarsi in una maggiore rigidità di fronte a richieste di tempestivi cambiamenti legati alle mutevoli condizioni di mercato, soprattutto considerando la diffusione dei punti vendita in realtà ambientali tra loro diverse e soggette a evoluzioni disomogenee.

Sempre F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., pp. 33-39, (si veda anche F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 60), nella sua disamina relativa alle tipologie della "moderna distribuzione", segnala quella del commercio associato, così definito perché rappresenta quella forma di commercio che deriva da accordi di vario genere fra imprese commerciali aventi diverse strutture distributive ma tese ad integrare le proprie funzioni. Nato in risposta alla Grande Distribuzione, il commercio associato ha spinto le imprese del piccolo e del grande dettaglio indipendente a stringere accordi, dando vita alla Distribuzione Organizzata. L'Autore aggiunge che «le strutture che emergono dall'associazionismo commerciale, considerate nella loro globalità, sono spesso assimilabili alle catene capitalistiche», ma con una sostanziale differenza data dal fatto che gli operatori associati «sono imprese giuridicamente separate che sottoscrivono tra loro specifici accordi collaborativi», anziché essere unità operative di un unico organismo centrale: ogni singolo aderente rinuncia pertanto alla propria autonomia strategica.

A tal proposito, giova ricordare che queste ultime sono anche dette strutture "a più stadi" ("pluricratiche") – mentre quelle della Grande Distribuzione sono dette "monocratiche" – e la criticità data dal dover mantenere un sufficiente grado di coesione viene superata da adeguate attività di coordinamento che valorizzano le singole competenze e smorzano le spinte centrifughe (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 62).

Al suo interno, la Distribuzione Organizzata raccoglie le strutture a catena di tipo cooperativo, le forme di associazionismo volontario e le soluzioni organizzative di integrazione contrattuale (F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 35).

Le *strutture a catena di tipo cooperativo* sono la forma di Distribuzione Organizzata più vicina al commercio a catena di tipo capitalistico: la differenza da queste ultime sta nel fatto che le catene di tipo cooperativo appartengono ad una società cooperativa, anziché ad una società di capitali (L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, cit., p. 63). Le società cooperative tra consumatori si caratterizzano per il riconoscimento di specifici vantaggi verso i consumatori associati che possono consistere in particolari sconti o nella periodica distribuzione di ristorni. Quanto, invece, alle strutture distributive, esattamente come il commercio a catena, anche quello cooperativo si avvale di negozi a catena caratterizzati da grandi superfici e tecniche di vendita simili e presenta prezzi in linea con quelli di mercato.

La struttura si articola su tre livelli (F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, cit., p. 36): le «cooperative di consumo, cosiddette cooperative di primo grado, rappresentano la base del sistema, sono quelle che gestiscono direttamente i vari negozi, e annoverano tra i loro associati solo persone fisiche (consumatori finali) o imprenditori dettaglianti; le cooperative di secondo grado, la cui base associativa è costituita da cooperative di livello inferiore, sono, in sostanza, organi provinciali e regionali di rappresentanza, assistenza e tutela; il terzo livello è costituito dalle centrali cooperative nazionali, organizzazioni di diversa ispirazione ideologica e politica, rappresentative non solo di cooperative di consumo, ma anche di cooperative di produttori, agricole, ecc.».

Le *forme di associazionismo volontario* nascono da accordi tra vari operatori commerciali che vogliano sfruttare sinergie di gruppo non realizzabili singolarmente: esempi sono i *gruppi di acquisto*, le *unioni volontarie* e i *centri commerciali* al dettaglio e all'ingrosso.

F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., pp. 63-64, sulla base della definizione data dal Ministero dello Sviluppo Economico, definiscono i *gruppi di acquisto* come «associazioni tra grossisti o tra dettaglianti, ciascuno dei quali mantiene la propria autonomia giuridica e patrimoniale», aventi l'obiettivo principale di accrescere il potere contrattuale nei confronti delle aziende di produzione, conseguendo risparmio attraverso la centralizzazione degli acquisti, gestiti da una centrale di acquisto a cui sono collegate. Gli Autori affermano che i soci vengono selezionati in base ad una serie di parametri (superficie, localizzazione, giro d'affari, ecc.) in modo da ottenere economie anche da un punto di vista logistico.

Le *unioni volontarie* sono definite da A. STELLATELLI, *Le unioni volontarie: realtà e prospettive*, Cesdit, Milano, 1983, p. 18, come frutto di accordi fra un

grossista e un certo numero di dettaglianti, sotto un'insegna comune e i cui rapporti sono regolati da uno statuto. Ogni soggetto partecipante conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale e, rispettivamente, i grossisti forniscono una serie di servizi manageriali ai dettaglianti (gestione degli approvvigionamenti, delle scorte, delle azioni promozionali) e i dettaglianti si impegnano ad approvvigionarsi totalmente, o in misura prevalente, dai grossisti.

I *centri commerciali* sono una particolare forma di associazionismo tra imprese commerciali al dettaglio e all'ingrosso. L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, cit., p. 58, e successivamente L. PELLEGRINI e L. ZANDERIGHI, *Il sistema distributivo italiano*, cit., p.147, precisano, infatti, che non si tratta di una formula distributiva in senso stretto ma un insieme di formule che «condividono una struttura edilizia comune», così come stabilito anche dal D. Lgs. n. 114/1998, art. 4, comma 1, lett. g). Stando al D.M. del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, n. 316/1987, art. 2, co. 1, almeno dieci operatori possono unirsi e costituire un complesso unitario che disponga di infrastrutture e servizi comuni (para-commerciali, come bar, ristoranti, sportelli bancari, ecc. o extra-commerciali, come cinema e teatro) nel cui ambito almeno il 40% della superficie di vendita complessiva sia destinata ad esercizi tradizionali e specializzati.

In ultimo, F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 39, definisce le soluzioni organizzative di integrazione contrattuale come nascenti grazie a rapporti di natura contrattuale che collegano fra loro più imprese in varie forme di affiliazione, di cui il *franchising* è sicuramente la principale nonché l'espressione più recente dell'evoluzione del sistema distributivo.

La diminuzione dei piccoli negozi ha spinto coloro che erano interessati ad entrare nel mercato ad affiliarsi, traendo vantaggi da questa meno rischiosa forma di aggregazione. Si tratta anche di una formula di affiliazione «estremamente variegata», secondo L. PILOTTI e R. POZZANA, *I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete*, Egea, Milano, 1990.

Nel *franchising*, l'affiliante (o *franchisor*) concede agli affiliati (o *franchisee*) l'utilizzo dei propri prodotti, della propria formula commerciale, incluso il suo *know-how* ed i propri segni distintivi, fra cui l'abbinamento della loro insegna alla propria, e gli affiliati si impegnano a fare proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante, godendo dei benefici di immagine (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 66).

#### **1.4. I format distributivi in Italia oggi**

Le formule distributive presenti oggi nel nostro Paese possono essere distinte e classificate all'interno di due macro-aree, secondo F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 51: i format commerciali all'ingrosso e i format commerciali al dettaglio.

Fra le formule commerciali all'ingrosso (grossisti a funzioni complete, a libero servizio, *rack jobbers*, *truck jobbers*, *desk jobbers* e centri commerciali all'ingrosso), giova soffermarsi sui grossisti a libero servizio/limitato (*cash and carry*) presso i quali, come spiegato da A. FOGLIO, *Vendere alla grande distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing*, Franco Angeli, Milano, 1996, p. 16, il cliente acquista la merce pagando e provvedendo direttamente al suo ritiro e trasporto, permettendo al grossista di contenere i costi logistici. Anche il *self-service* è un'ulteriore modalità che permette una riduzione dei costi e che, insieme alle altre economie di gestione realizzate, consente al *cash and carry* di offrire prodotti a prezzi inferiori rispetto al grossista tradizionale, seppure a fronte di minori servizi resi. Questa moderna formula di vendita è tipica delle imprese grossiste inserite in strutture di Distribuzione Organizzata.

La Letteratura annovera, invece, fra le formule distributive al dettaglio, il negozio al dettaglio tradizionale, il supermercato, la *superette*, l'ipermercato, il grande magazzino (*department store*), il *superstore*, le grandi superfici specializzate, il negozio discount e il centro commerciale al dettaglio (F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 51; L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, cit., pp. 48-58; E. BELTRAMINI, G. MINOIA, E. OTTIMO, L. PELLEGRINI, D. TIRELLI, L. ZENDERIGHI, *La rivoluzione commerciale. Cambiamenti e prospettive del sistema distributivo in Italia*, Fendac Servizi, Milano, 1995, pp. 38-46; F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., pp. 27-59).

Il *negozio al dettaglio di tipo tradizionale* – generalmente un'impresa individuale o familiare – si presenta come negozio indipendente e non aderente ad alcuna forma di Distribuzione Organizzata, specializzato e con assortimenti limitati (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., pp. 29-32). Una vasta serie di servizi, fra cui la vendita assistita attraverso apposito personale, permette a questa formula commerciale di realizzare importanti attività pre e post-vendita, controbilanciate però da un limitato giro d'affari, elevato livello di prezzi e ridotta offerta di prodotti (F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 55).

F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 34, descrivono il *supermercato* come «forma distributiva americana trasferita nel dopoguerra nel mercato europeo». Opera, secondo F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 55, prevalentemente nel settore alimentare (come negozio autonomo o reparto di grande magazzino), organizzato a libero servizio, con pagamento all'uscita, con superficie di vendita dai 400 ai 2499 mq e con un vasto assortimento (sino a 10.000 referenze) di prodotti di *grocery* alimentari, per lo più confezionati e, eventualmente, di alcuni articoli *non food* di uso domestico. Con prezzi altamente competitivi e con l'offerta di comodità "logistiche", come l'uso di ampi parcheggi, progettati grazie all'ubicazione solitamente periferica o in quartieri di nuova urbanizzazione, il supermercato, secondo L. PELLEGRINI, *Il*

*commercio in Italia*, cit., p. 53, è la formula distributiva di maggior successo e rappresenta la modalità più ricorrente da parte della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata.

La *superette*, di dimensioni comprese fra i 200 e i 400 mq (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 32), assimilabile al minimercato alimentare, offre un assortimento di prodotti *grocery* prevalentemente *food* e limitatamente *non food* (4000/5000 referenze); si colloca normalmente all'interno del tessuto urbano, avendo come area di attrazione quella del quartiere e lo si considera pertanto come negozio di prossimità, in rari casi dotato di parcheggio. Si inserisce nelle strutture della Distribuzione Organizzata.

L'*ipermercato* è «il prodotto commerciale più tipico della distribuzione francese, dove ha fatto la sua comparsa nel 1963» (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 37), sintesi di due formule di successo negli Stati Uniti, il supermercato alimentare e il discount. Presenta almeno 4500 mq di superficie di vendita, disposti su un unico piano, «un assortimento molto completo di prodotti alimentari e, altresì, una vasta gamma di prodotti non alimentari, commercializzati quasi esclusivamente a libero servizio». Oltre all'area parcheggio, offre solitamente ulteriori servizi accessori come bar, edicola, tabaccheria, stazione di rifornimento di carburante. L'ampio assortimento di prodotti, unitamente al livello contenuto dei prezzi, ai servizi forniti e all'ubicazione extraurbana con notevole possibilità di parcheggio, rende l'ipermercato un tipico negozio per acquisti concentrati, ponendolo in diretta concorrenza con il supermercato (F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 57; F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 38).

Il *grande magazzino* (o *department store*) opera nel campo non alimentare (E. BELTRAMINI, G. MINOIA, E. OTTIMO, L. PELLEGRINI, D. TIRELLI, L. ZENDERIGHI, *La rivoluzione commerciale*, cit., p. 39), con una superficie di vendita superiore ai 2000-2500 mq ed è articolato «in almeno cinque reparti (cui può eventualmente affiancarsi quello alimentare gestito direttamente o attraverso un supermercato). Ognuno dei reparti formanti il grande magazzino è specializzato nella vendita di prodotti, in massima parte di largo consumo, appartenenti ad una particolare merceologia» (F. FONTANA, *La "moderna distribuzione"*, cit., p. 58). La tecnica di vendita è solitamente a libero servizio e, in alcuni casi, parzialmente assistita dal personale. Come per gli ipermercati, anche i grandi magazzini possono essere dotati di servizi e strutture accessorie come bar, ristoranti, ecc. Il successo di questa formula è dato dalla possibilità di trovare all'interno di un unico negozio prodotti appartenenti a differenti settori merceologici, in costante aggiornamento. Aspetti critici sono, invece, legati alle originarie scelte di localizzazione (ossia nei centri cittadini), oggi non più consone alle esigenze dei consumatori o inadeguate rispetto ai nuovi assetti urbanistici (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 50).



Il *superstore* appartiene al formato della Grande Distribuzione e si inserisce fra il supermercato e l'ipermercato, prevedendo una superficie di vendita che si estende dai 2500 ai 4499 mq, generalmente ubicato in aree periferiche ed extraurbane (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 39). Nel *superstore* il *non food* si sviluppa principalmente attraverso un'offerta selezionata di articoli ad alta rotazione, integrata da offerte periodiche e stagionali dedicate a specifiche categorie di merci. Una quota consistente del fatturato è detenuta dalla marca commerciale che, nelle forme più evolute della formula stessa, raggiunge e talvolta supera una quota pari al 30% del giro d'affari.

Le *grandi superfici specializzate* prevedono punti vendita non alimentari con superficie superiore ai 400 mq; propongono assortimenti specializzati per categoria merceologica o per funzione di consumo. L'elemento dimensionale varia, anche in modo rilevante, in funzione della categoria merceologica o della funzione di consumo (F. COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., p. 94).

Il negozio *discount*, nato come negozio di prodotti *non food* (principalmente per la vendita di elettrodomestici, articoli per la casa e abbigliamento), oggi è presente anche nel settore *food*. L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, cit., p. 57, individua come punto di forza di questa tipologia commerciale il contenimento dei costi di gestione e, conseguentemente, dei prezzi di vendita: vi è infatti una limitazione del personale di vendita (possibile attraverso tecniche di vendita *self-service*), l'eliminazione di qualsiasi servizio accessorio, nonché l'impiego di arredi funzionali ma non particolarmente curati e attrattivi (COLLESEI e F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione*, cit., pp. 78-79). Spesso inseriti in strutture di Distribuzione Organizzata (principalmente gruppi di acquisto e cooperative di consumo), sorgono in zone periferiche.

### **1.5. Dal “modello americano” alle origini della moderna distribuzione: storia dei drugstore diventati supermercati**

È il ventesimo secolo a segnare l'inizio della “trasformazione” della distribuzione: accanto ai negozi specializzati e alle drogherie fornite di una ampia gamma di prodotti, si affiancano nuovi *concept* che si distinguono per l'innovativo sistema di *self-service*, attraverso cui i clienti esibiscono ad un commesso la merce da loro stessi selezionata, e quello, controllando i prezzi, effettua la transazione in cassa. Il rapporto *Retail 4.0 – The future of Retail Grocery in a Digital World*, McKinsey&Company, Tokyo, 2012, p. 3 e ss., che traccia una roadmap dell'evoluzione del settore, inquadra questa prima fase nell'era del «Retail 1.0»: nel 1916 Clarence Saunders fonda Piggly Wiggly in Tennessee, con scaffali a vista e itinerario interno al negozio che consente al cliente piena autonomia nell'acquisto dei prodotti identificati da un prezzo. Brevettato il format *self-service* nel 1917, nel

1932 Piggly Wiggly conta 2500 punti vendita strutturati in questo modo, elevandosi a primo modello di distribuzione moderna, con format di supermercato. Cinquant'anni dopo prende avvio quella che il rapporto McKinsey&Company definisce l'era del Retail 2.0: aprono i primi ipermercati, Carrefour a Parigi, Walmart in Arkansas, all'insegna del motto "everything under one roof", formula distributiva che prevede la vendita di qualsiasi cosa su un unico piano e che è improntata su una gestione degli spazi e dei processi orientata alla massima produttività e razionalizzazione dei costi. Questo *concept store* ha avuto un grande seguito in Europa (Francia e Spagna, in particolare) ma anche nel resto del mondo (Cina, Brasile e Thailandia ne sono un esempio).

Sono i primi anni Novanta a segnare, invece, l'inizio dell'era del Retail 3.0 e dell'eCommerce: Jeff Bezos fonda Amazon, inizialmente libreria online ma presto industria della logistica e del commercio di una vasta gamma di prodotti. Ha ridotto i costi della distribuzione, ha implementato un sistema di gestione degli inventari a ciclo continuo e ha imparato a gestire i Big Data con largo anticipo rispetto ai suoi competitor. Il Retail 4.0 che ne è seguito ha puntato sull'omnicanalità, in linea con le abitudini dei consumatori (in Italia è "omnicanal" il 70% dei consumatori – *Connected Commerce Survey* – Nielsen, 2016), sempre più inclini a soluzioni ibride, analogiche e digitali.

#### **1.6. La distribuzione moderna italiana e i modelli europei di riferimento: convergenze e contaminazioni**

Il quadro relativo ai sistemi distributivi a livello internazionale «mostra condizioni di spiccata eterogeneità» perché ogni sistema distributivo risente dell'influenza di molteplici fattori legati al grado di sviluppo dell'economia e al reddito disponibile, alla morfologia del territorio e all'urbanistica, alla distribuzione della popolazione, ai consumi, alla logistica e ai sistemi di regolamentazione delle attività economiche e commerciali. D'altro canto, i processi di globalizzazione e la conseguente crescente apertura internazionale delle imprese, nonché la omogeneizzazione di alcuni caratteri della domanda finale, sono in grado di influenzare lo sviluppo di sistemi distributivi in origine molto diversi (F. MUSSO, *L'impresa commerciale minore in Italia*, CEDAM, Padova, 2005, p. 66).

F. MUSSO, *L'impresa commerciale*, cit., pp. 73-90, ritiene che dal confronto fra modelli distributivi di Italia, Francia, Regno Unito e Germania, sia possibile intravedere la direzione verso cui il sistema italiano si sta muovendo, le peculiarità che lo contraddistinguono e gli effetti di eventuali contaminazioni.

Fra le tendenze che emergono in modo omogeneo e che accomunano i sistemi distributivi dei Paesi in esame, F. MUSSO, *L'impresa commerciale*, cit., p.103, evidenzia quella dell'«assottigliarsi degli spazi di redditività nella gestione delle imprese e dei punti vendita» e dell'«esigenza di investimento per l'innovazione, l'acquisizione di competenze qualificate e il perseguimento di economie di scala». Si tratta di un aspetto che testimonia la condizione di vantaggio di cui può disporre

la grande impresa o di cui possono beneficiare i più piccoli, intraprendendo la strada associativa.

A fronte della varietà della domanda e della rapidità con cui essa cambia nei contenuti, ulteriore fenomeno comune che è stato riscontrato dall'Autore è il tramonto di formule eccessivamente standardizzate e l'affermarsi della diversificazione, sia dell'offerta di servizi distributivi che di prodotti venduti.

È possibile, però, individuare dei Paesi che, rispetto ad altri, hanno vissuto il processo di modernizzazione del sistema distributivo più velocemente, elevandosi a modelli di evoluzione per i restanti: è il caso del modello francese rispetto ai Paesi situati nella fascia meridionale (Spagna, Portogallo, Italia e Grecia) dove il formato dell'ipermercato si sta affermando nel *grocery* (E. COLLA, *The Outlook of European Grocery Retailing: Competition and Format Development, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2004, vol. 14, n. 1, pp. 47-70) ma dove avanzano, come in Italia, le catene della Distribuzione Organizzata, andando a preservare le imprese commerciali minori.

«Nel resto dell'Europa, i modelli dominanti sembrano essere quello tedesco e britannico»: si registra una crescita della distribuzione *discount* e del *superstore* nei settori del *grocery*, lasciando tuttavia una parte di mercato alla cooperazione, in particolare in Danimarca e nei Paesi scandinavi, e dunque consentendo alle strutture di piccole e medie dimensioni, attraverso le moderne forme distributive come i piccoli e medi supermercati, di resistere sul mercato (F. MUSSO, *L'impresa commerciale*, cit., p.105).

Anche l'Europa Orientale ha assistito, a partire da metà degli anni Novanta, ad una rapida trasformazione del proprio sistema distributivo, che ha aperto le porte ai formati moderni (E. COLLA, *Retail Trade in the European Economic Area and Central Europe: Structure, Strategies, Prospects*, 1997; J. JUSSE, *Retailing in the Central European Countries, Office for Official Publications on European Communities*, Luxemburg, 1997). Complice l'assenza di un preesistente tessuto di imprese – e conseguentemente un debole interesse a difenderne gli interessi – oltre che vincoli normativi meno restrittivi.

Tali influenze e contaminazioni accentuano l'importanza di alcuni elementi dei sistemi distributivi in base ai quali si possono individuare quei formati, come l'ipermercato e la grande superficie specializzata, destinati «ad affermarsi in maniera diffusa e con forti omogeneità» (F. MUSSO, *L'impresa commerciale*, cit., p.106).

### **1.7. Fattori condizionanti nell'evoluzione dei sistemi distributivi in Europa**

Numerose sono le variabili che condizionano l'evolversi di un sistema distributivo, da quelle strettamente legate alla localizzazione dell'impresa – e quindi dipendenti da scelte di pianificazione del territorio adottate dai governi centrali e locali – a quelle legate al processo di globalizzazione ed integrazione dei modelli di consumo

internazionali (S. BURT, *The implications of Wal-Mart take over of Asda*, 2001, *Environmental and Planning*, n. 33, pp. 1463-87).

Sono stati individuati quattro principali fattori di influenza nel cambiamento e nell'integrazione dei sistemi distributivi (E. COLLA, *The Outlook of European Grocery Retailing*, cit., pp. 47-70): l'evoluzione del comportamento dei consumatori, i vincoli legislativi sulla regolamentazione delle attività commerciali, il progresso della tecnologia e l'internazionalizzazione delle imprese commerciali.

Con riferimento al comportamento dei consumatori, si tratta di variabili di carattere prevalentemente socio-economico e demografico che concorrono a influenzare i comportamenti di acquisto e le esigenze di beni di consumo (C.M. GUY, *Controlling new retailing spaces, the impress of planning policies in Western Europe*, *Urban Studies*, 1998, vol. 35 (5/6), pp. 953-79; J. ARNDT, *Temporal lags in comparative retailing*, *Journal of Marketing*, 1972, vol. 36, pp. 40-5) e individuabili nell'aumento del reddito, e quindi della disponibilità di spesa, nell'aumento della mobilità grazie alla maggiore motorizzazione – emblematico è il caso della Cina nelle cui metropoli il formato dell'ipermercato ad opera di imprese occidentali non è riuscito a radicarsi a causa della scarsa motorizzazione degli abitanti e quindi del ridotto bacino di utenza (A. GOLDMAN, *Supermarkets in China: the case of Shanghai*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 10, 2000, pp. 1-21) – nel tasso di natalità e di invecchiamento della popolazione, nell'occupazione femminile. Ad essi si affiancano elementi che influiscono maggiormente sulla domanda di servizi commerciali: M. BERGADAÁ, *The role of time in the action of the consumer*, *Journal of Consumer Research*, vol. 17, n. 3, 1972, pp. 289-302, indica il crescente valore attribuito al tempo disponibile; la valenza socializzante dell'esperienza di acquisto e i relativi aspetti (servizio, atmosfera dei luoghi di vendita), una maggiore attenzione e sensibilità verso elementi qualitativi dei beni acquistati (qualità, sicurezza, igiene, etica). Ne deriva che i formati più vulnerabili sono quelli che adottano modalità di gestione standardizzate mentre vincenti risultano quelli che offrono maggiore flessibilità nell'esperienza di acquisto.

Il secondo fattore di influenza è dato dai vincoli legislativi, in particolare quelli riguardanti le autorizzazioni all'esercizio delle attività commerciali, le limitazioni operative (merceologia trattata e orari/giorni di apertura), il grado di controllo e regolamentazione della concorrenza, la pianificazione urbanistica. La portata di questo tipo di interventi è tanto ampia quanto impattante sull'intero sistema distributivo di un Paese, perché capace di condizionare l'esistenza di un formato sull'intero territorio (F. MUSSO, *L'impresa commerciale*, cit., p.108).

In tema di autorizzazioni, le reazioni dei Paesi europei sono state contrapposte: in Francia e in Spagna (M. FRASQUET, I. GILL, A. MOLLÁ, *Spain* in W. S. HOWE, *Retailing in the European Union: Structure, Competition and Performance*, 2003, *Taylor and Francis*, London), l'intervento del legislatore è stato successivo

all'introduzione dei formati moderni, per far fronte al rischio di fenomeni distorsivi della concorrenza all'interno del settore; in altri Paesi, come in Italia, le restrizioni normative sono state precedenti rispetto al processo di modernizzazione del sistema distributivo, irrigidendone i ritmi ed impedendo l'evoluzione verso un commercio moderno ed efficiente. In Italia, si è dovuta attendere la riforma del commercio con la cosiddetta "Legge Bersani" e si è verificata una situazione analoga nei Paesi dell'Est Europa, in particolare in Polonia, sebbene si tratti di restrizioni meno rigide del caso italiano e quindi non in grado di frenare il fenomeno di modernizzazione (T. DOMANSKI, *L'internationalisation de la distribution en Pologne, Chaier de Recherche Négocia*, n. 14, 2001).

Il terzo fattore condizionante è dato dagli sviluppi della tecnologia, che si rivela strategica nello scambio di informazioni (J. DOWSON, *Internazionalization of Retail Operations, Journal of Marketing Management*, n. 10, 1994, pp. 267-82), utili all'impresa per realizzare strategie di riduzione di costi e di diversificazione dell'offerta, attraverso adeguati interventi sia sul fronte degli approvvigionamenti, sia su quello dell'erogazione dei servizi alla clientela. La tecnologia si rivela funzionale anche alla crescita dell'impresa sul piano internazionale in quanto capace di ridurre o eliminare le barriere logistiche e geografiche legate allo sviluppo della dimensione del *retailer*.

In ultimo, un fattore condizionante, oggi più che in passato, è l'internazionalizzazione delle imprese commerciali e l'ingresso di nuovi competitor nel mercato. Nonostante alcune importanti operazioni in cui sono state coinvolte imprese oltreoceano (come quando Walmart ha fatto ingresso in Europa nel 1997), solo in alcuni casi sono emersi leader europei (N. WRIGLEY, *The landscapes of pan-European food retail consolidation, International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, n. 2/3, 2002, pp. 81-92). A tal proposito, nell'analisi condotta da E. VIVIANO, L. AIMONE GIGIO, E. CIAPANNA, D. COIN, F. COLONNA, F. LAGNA, R. SANTIONI, *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare italiana*, *Questioni di economia e finanza*, n. 119, Banca d'Italia Eurosystema, marzo 2012, p. 31, emerge come la Francia, la Germania, il Regno Unito, il Belgio e l'Olanda siano stati i principali Paesi di origine dei gruppi distributivi internazionali, mentre l'Italia, la Spagna e i Paesi dell'Europa centrale i principali Paesi di destinazione.

Tuttavia, con l'avvento dell'e-commerce e la crescente integrazione fra i sistemi distributivi internazionali, il fenomeno è destinato a proseguire (G. AIELLO, *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Angeli, Milano, 2005).

## **2. L'evoluzione del settore della grande distribuzione**

### **2.1. Dalla struttura familiare del negozio alla sua organizzazione "seriale" e industrializzata. Dal retail fordista al toyotismo al consumerismo.**

L'organizzazione del lavoro e quella di vendita, a partire dal Novecento e in pochi decenni, avrebbero rappresentato i due aspetti innovativi che avrebbero trasformato il commercio al dettaglio nei Paesi industrializzati: la struttura artigianale e familiare del negozio-bottega era destinata a cambiare, dando spazio al negozio-impresa commerciale, di dimensioni più ampie, e duplicabile in diversi luoghi nonché riconoscibile da un proprio brand (*serialità*) (F. A. FAVA, R. GAROSCI, *C'era una volta il Supermarket*, Milano, Sperling&Kupfer, 2008, p. 31).

La nuova tipologia distributiva non presentava più caratteri individuali bensì un'organizzazione di vera e propria impresa industriale.

L'organizzazione del lavoro taylor-fordista, introdotta nelle grandi aziende nella seconda rivoluzione industriale, iniziava infatti a diffondere le teorie relative alla parcellizzazione del lavoro (*assembly-line*) anche in settori diversi da quello tradizionalmente industriale, come ad esempio quello del commercio contemporaneo, con l'obiettivo di incrementarne la produttività (F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail. Analisi comprata tra industria e GDO nella web society*, Franco Angeli, 2015, p. 26 e ss.), mettendo in crisi il modello bottega-negozio, in cui coabitavano attività artigianali di produzione in loco con quelle di vendita.

La produzione di massa e la commercializzazione di quei beni standardizzati attraverso nuovi format distributivi (supermarket) rese obsoleto il modello della bottega e, come era avvenuto in altri settori come quelli manifatturieri, negli anni Sessanta, in Italia, nel commercio alimentare, la distribuzione si trasformava in industria (B. BARONI, L. PELLEGRINI, *L'organizzazione del lavoro nelle imprese della grande distribuzione*, 2004, Ebinter) così come era avvenuto già negli anni Trenta nel commercio *non food* con i grandi magazzini.

Il nascente nuovo modello di vendita al dettaglio, cosiddetto "a libero accesso", si caratterizzava per una standardizzazione dei sistemi di vendita – compatibili con i nuovi ritmi di vita della città industriale, per l'introduzione dei prezzi fissi dei beni di largo consumo, per la parcellizzazione dei processi di lavoro (personale addetto alle corsie, alla cassa, agli acquisti, secondo il modello taylor-fordista), per i modelli di scaffalature-layout, per vendita di porzioni-dosaggi confezionati che evitavano pesature di prodotti sfusi, per l'assenza di mediazione tra commerciante e cliente.

Alle scorte di magazzino si sostituirono progressivamente gli ordinativi fatti ai grossisti e alle centrali d'acquisto (considerate l'evoluzione dei grossisti) da parte delle nascenti catene di supermercati, con flussi di vendita rilevati quasi in tempo reale, riducendo al minimo le scorte di magazzino e creando così un legame con il mondo della produzione industriale.

La struttura organizzativa si sviluppava quindi attorno a quattro principi: efficienza, calcolabilità, controllo e prevedibilità (R. SASSATELLI, *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004; F. TRENTMANN, *The making of the consumer: knowledge, power and identity in the modern world*, Berg Publishers, Oxford),

intendendo per efficienza un'enfasi del risparmio del tempo; per calcolabilità un'esaltazione della quantificazione mentre per controllo e prevedibilità la ricerca della replicabilità e della standardizzazione dei prodotti grazie ad un controllo stringente sulle fasi di produzione e distribuzione, soprattutto mediante la tecnologia (R. SASSATELLI, *Antropologia del consumo di massa*, Enciclopedia Treccani, Milano).

Il flusso continuo di rifornimento, funzionale a contrarre costi di intermediazione e allo stesso tempo le scorte di magazzino, è stato affiancato dall'introduzione del *barcode*: è stato questo che ha segnato un ulteriore passaggio verso l'industrializzazione dell'organizzazione del lavoro (F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail*, cit., p. 37). Il codice a barre si è rivelato ponte fra luoghi di produzione e di vendita, un essenziale supporto informatico che ha agevolato la semplificazione della gestione delle scorte, grazie ai dati raccolti relativi al flusso della merce (dalla produzione alla commercializzazione), utili per gestire il magazzino e formulare gli ordinativi.

Anche E. CARUSO, *L'impresa in un mercato che cambia*, Tecniche Nuove, Milano, 2003, descrive l'evoluzione delle imprese commerciali come passaggio da imprese orientate alla produzione di massa dei beni di consumo – e dunque improntate su un modello taylor-fordista – a quelle orientate alla vendita e al cliente, in cui si intersecano due tipologie di esigenze: da un lato, la produzione correlata alla richiesta proveniente dal mercato (*just in time*) e, dall'altro, quella rivolta ai bisogni (soddisfatti o indotti) espressi dal consumatore.

La soddisfazione massima dei bisogni della clientela, la totale eliminazione di ogni spreco all'interno del processo, il coinvolgimento attivo dell'operatore indirizzano l'impresa commerciale verso il sistema di Lean Production (Toyotista) che persegue questi tre obiettivi fondamentali (sul punto si rimanda a R. SHAH, P.T. WARD, *Defining and developing measures of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007, 25.4, pp. 785-805, M. HOLWEG, *The genealogy of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007, pp. 420-437; J. F. KRAFCIK, *Triumph of the lean production system.*, MIT Sloan Management Review, 1988).

Il superamento del modello fordista si consuma soprattutto a causa dei limiti manifestati dalla struttura organizzativa articolata e complessa in termini di gerarchia: la rigidità burocratica, la lentezza decisionale, risorse eccedenti rispetto alle effettive esigenze del mercato, la necessità di competere su scala globale, la necessità di strutture più flessibili e orientate all'innovazione hanno indotto i vertici aziendali a ridisegnare gli assetti produttivi e gestionali (R. DE LUCA TAMAJO, *Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: scenari e strumenti*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, n. 1/2007, p. 5).

Si arriva così, secondo G. CERRUTI, *Lavorare al tempo del cliente nel post-fordismo. Cambiamenti degli orari di lavoro in un ipermercato*, 2009, Franco Angeli, Milano, a inquadrare l'ipermercato come una «fabbrica o macchina per vendere», ove i tempi, le tipologie e l'organizzazione del lavoro (part-time, straordinari, lavoro a termine, a chiamata, di somministrazione ed altre tipologie contrattuali) sono confacenti alle esigenze dell'utenza (che chiede, ad esempio, aperture commerciali in orari prolungati e nei giorni festivi) e all'imprevedibilità ed alla discontinuità di afflusso della clientela (A. GASPARRE, *Flessibilità e qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata. Analisi di alcuni casi aziendali*, in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 1, 2011), lasciando emergere una differenza di fondo rispetto alla tradizionale organizzazione del lavoro nel sistema industriale, ove i programmi di produzione dettano i tempi di lavoro, arrivando a strutturare i cicli di produzione in turni settimanali, generalmente articolati su cinque o sei giorni settimanali.

L'impresa fordista è “esplosa”, distribuendo nella rete le sue diverse operazioni: l'impresa post-fordista, infatti, concentra la propria produzione su di un set di *core competencies*, ossia «su quelle attività che ne costituiscono il differenziale competitivo», esternalizzando attività che non rappresentano l'essenza della propria specializzazione (R. DE LUCA TAMAJO, *Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: scenari e strumenti*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1/2007, p. 6), ottimizzando i costi e guadagnando in termini di flessibilità.

A differenza del mondo industriale, ove i processi di esternalizzazione si sono tradotti anche in fenomeni di delocalizzazioni oltre i confini nazionali, nel mondo distributivo la terziarizzazione è stata “interna”, attuata mediante la cessione di fasi del processo produttivo a terze parti, «che permangono intra moenia», entro il perimetro dell'impresa committente, con l'utilizzo dello stesso ambiente tecnologico e materiale e del capitale umano impiegato in precedenza.

Tali forme di delocalizzazione interna possono interessare attività marginali come le pulizie, il trasporto o la manutenzione. È questo un fenomeno che, come afferma R. DE LUCA TAMAJO, *Diritto del lavoro e decentramento produttivo*, cit., p. 6, «coniuga la tendenza al decentramento giuridico-funzionale con l'opposta esigenza di contiguità spaziale delle produzioni».

Coinvolgimento dell'operatore e soddisfazione dei bisogni del cliente diventano metri di misura della produttività dell'impresa commerciale che pertanto valuta l'economicità per unità di prodotto e per addetto al ciclo produttivo e la capacità di assorbimento dei beni da parte del mercato. Ciò comporta una doppia analisi: la prima, sulla *performance* delle maestranze; la seconda, sui consumatori. Con la conseguenza che la prima è correlata al valore del lavoro, premiato con incentivi monetari mentre la seconda è correlata all'individuazione della migliore platea dei



consumatori (ad esempio, per età, per genere, per condizione sociale), premiata con incentivi e sconti sotto forma di “tessera fedeltà”.

Si potrebbe conseguentemente registrare un “calo della produttività” ove il consumatore si trasformi in contestatore quando sciopera al fine di sensibilizzare l’opinione pubblica verso un corretto rispetto ambientale e verso consumi consapevoli. In questo comportamento c’è chi osserva un’analogia rispetto allo sciopero esercitato dai lavoratori contro i datori di lavoro nella tradizione operaia. Attraverso un capovolgimento della posizione di forza, il potere contrattuale ricade sui consumatori verso i produttori, tradizionalmente posseduto dai secondi verso i primi ed è, per certi versi, più incisivo rispetto al tradizionale rapporto di conflitto tra datori di lavoro e lavoratori: i consumatori sono passati, negli ultimi decenni, da movimento di opinione a lobby organizzata, mentre nell’evoluzione sociale verso l’economia del terziario industriale le forme di aggregazione e di capacità di contrattazione del lavoro si sono affievolite (F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail*, cit., p. 57).

Il “consumerismo”, ossia la difesa del consumatore come fruitore di beni e servizi nonché come soggetto attivo sul mercato, sta sostituendo il rapporto classico di conflitto fra capitale e lavoro con quello tra produzione e consumo, ove i contendenti non sono più rappresentati dalle coppie datori di lavoro/maestranze ma da produttori/consumatori.

## **2.2. La produzione di massa e il modello antropocentrico: il valore delle risorse umane**

Il settore della DMO può essere suddiviso in quattro principali ambiti territoriali: il primo caratterizzato dalla presenza di grandi gruppi economici, il secondo dai consorzi di dettaglianti, il terzo da imprese a base cooperativistica e il quarto da e-retailers.

Nelle sue differenti tipologie, la DMO si caratterizza attraverso una struttura centrale di coordinamento e una plurilocalizzazione che si traduce in una serie di articolazioni di vendita territoriali, ove in alcuni casi i punti vendita possono essere gestiti in franchising. Il rapporto tra centrale di acquisto e la struttura territoriale/verticale della DMO consente al commercio organizzato di avere un rapporto diretto con il mondo della produzione, aumentando il potere contrattuale del commercio organizzato, recuperando un buon margine di guadagno sul costo unitario del prodotto, utile per poter riconoscere al consumatore il miglior prezzo finale del bene offerto. I margini dei prezzi finali dei beni commercializzati sono pertanto influenzati sia dai costi di acquisto all’ingrosso e sia dai costi di gestione del processo organizzativo (costo del lavoro, della logistica, immobiliare, ecc.) nonché dai volumi di merci trattate (economia di scala) (E. VIVIANO, *La grande distribuzione organizzata*, cit.).

Secondo F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail*, cit., p. 51, è possibile immaginare una futura differente organizzazione del lavoro nell’ambito della DMO, «ove agli

antipodi del nuovo modello organizzativo si collocheranno da un lato le catene dei discount e dall'altro gli store/brand». Al centro, i supermercati e gli ipermercati, strutturati con modelli organizzativi misti.

Si tratta di un'evoluzione già avvenuta nel mondo dell'industria, ove si sono delineati due modelli organizzativi alternativi: quello tecnocratico e quello antropocentrico (P. BRÖDNER, *The shape of future Technology: the anthropocentric alternative*, 1990, Springer-Verlag, London): il primo comporta il rafforzamento del modello tayloristico, ove la presenza dell'automazione è prevalente e la manodopera è poco specializzata, inserita in cicli lavorativi altamente parcellizzati, con possibilità minime di interventi soggettivi.

Il secondo modello proposto, quello antropocentrico, prevede invece una valorizzazione delle risorse umane, attraverso la capacità creativa e l'attenzione alle competenze professionali in sinergia con l'organizzazione industriale. La maggiore flessibilità nei processi di lavoro che caratterizza questo modello si accompagna alla manodopera qualificata – quasi di tipo “artigianale” – dotata di capacità polivalenti e in grado di svolgere la propria attività in un contesto lavorativo autonomo (R. PENN, *Il paradosso del lavoro moderno nell'Inghilterra di oggi*, in M. LA ROSA (a cura di), *Economia, Lavoro, organizzazione: nuovi paradigmi, nuovi scenari*, Franco Angeli, 2005, Milano, C.I.Do.S.Pe.L., Università di Bologna, n. 100).

Gli addetti con queste caratteristiche e competenze sono in grado di collaborare con l'azienda al fine di perseguire obiettivi condivisi, e nel caso della DMO, di offrire servizi e consulenza individuale al consumatore (tornando così al modello del commercio-bottega, fondato sul rapporto di relazione tra venditore e cliente).

Il coinvolgimento del lavoratore nel perseguire gli obiettivi aziendali e la sua interazione con la clientela rappresentano nell'industria del commercio le condizioni per una gestione ottimale dell'esercizio di vendita, tanto da incidere sul tradizionale rapporto con la gerarchia aziendale (concepita nel modello classico taylor-fordista).

Si fa spazio un modello di carattere partecipativo, fondato sui valori aziendali e sull'identificazione con la filosofia di impresa, che spinge verso una maggiore interazione del dipendente della DMO con il cliente-consumatore, connotando in modo innovativo il rapporto tra impresa distributrice e consumatore, non più di intermediazione ma di servizio.

La disponibilità di merci, il facile accesso, la varietà dei prodotti, la standardizzazione dei beni di consumo sono condizioni fondamentali del commercio contemporaneo, alle quali si dovrà sommare il valore aggiunto rappresentato dalla promozione del prodotto al consumatore/cliente: con queste caratteristiche, la risorsa umana diventa importante nell'evoluzione del modello organizzativo antropocentrico.

Applicando questo modello di analisi organizzativa alla DMO, F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail*, cit., ritrova delle similitudini in relazione ai contemporanei format commerciali.

Così, il modello classico taylorista potrebbe tendere verso quello tecnocratico all'interno delle catene dei discount e nella logistica, ove l'azione umana sarà sempre più ripetitiva e subalterna all'informatica e all'automazione, e la standardizzazione delle poche categorie merceologiche offerte alla clientela non richiederà una diretta relazione col cliente, riducendo il valore del lavoro e la sua qualificazione, e quindi i costi: verrà offerta pertanto merce al minor prezzo possibile rispetto alla concorrenza, con la conseguente ricaduta sul costo del personale.

Nel settore "alto" della DMO, connotata dai *brand store* (franchising, *flagship store*, ecc.) è probabile, invece, un'evoluzione verso un modello antropocentrico, ove il valore del lavoro e delle competenze dei lavoratori sarà maggiormente valorizzato (in particolar modo attraverso il rapporto con il cliente – *human resource*), con un conseguente innalzamento del valore delle merci in vendita.

In questa analisi, i supermercati continueranno tuttavia ad essere organizzati secondo un modello misto, «tendenzialmente ancora rivolto a quello classico taylorfordista e tecnocratico». Uno spostamento verso il modello antropocentrico potrà essere determinato, invece, dall'introduzione di una sempre maggior quota di prodotti del territorio, valorizzati dalla capacità dei dipendenti di presentarli come ineguagliabile espressione dell'economia agricola dei territori e della cultura particolare.

Si fa spazio, invece, un nuovo format, il *Country Mall*, simile ai format della media DMO con accesso diretto alle merci (self-service), ma che si caratterizza per l'offerta merceologica preminente derivante da prodotti locali a chilometri limitati, con un più stretto rapporto fra produttore e consumatore, andando a tracciare la strada verso una vendita improntata sulla qualità dei prodotti offerti, con ridotti costi economici e ambientali dovuti al trasporto (impronta ecologica) e con un vantaggio per l'economia del territorio.

### **2.3. Le "tute blu" del retail. Le crisi industriali in Italia e il ruolo della GDO**

L'organizzazione all'interno delle "fabbriche del retail" non è solitamente percepita dai clienti come una continuazione dell'organizzazione industriale né tanto meno dagli operatori. I dipendenti, salariati, non si sentono appartenenti alla classe operaia delle "tute blu", così come accade, ad esempio, per gli addetti ai call center, «altri luoghi emblematici con importanti assonanze con il mondo dell'industria, in relazione al loro sistema di organizzazione del lavoro» (F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail*, cit., p. 44).

Si tratta di figure professionali non sempre consapevoli della loro «appartenenza alla classe “salarziata”», anche a causa delle differenti tipologie contrattuali degli operatori della DMO, inseriti in grandi contesti aziendali, «con relazioni di gruppo affievolite e non coese» (come emerso da un’indagine FILCAMS CGIL di Bergamo sull’orario di lavoro nella GDO, curata da A. FRANCHICON, con la collaborazione di F.A. CERAVOLO e C. FRANCH, 2009-2010), «antitetiche a quelle “aggregative” tipiche delle maestranze operaie dell’industria con una forte consapevolezza di appartenenza di classe».

Eppure molti di loro provenivano da quelle stesse “aggregazioni” diffuse nel mondo operaio dell’industria italiana che, all’inizio degli anni Ottanta con le prime crisi, li aveva coinvolti nelle misure di cassa integrazione e di mobilità: chi nella piccola impresa commerciale e chi nella DMO, alcuni di loro hanno trovato un’occasione per una nuova collocazione occupazionale, concomitante con il periodo in cui iniziava una nuova fase di sviluppo della DMO, sempre più orientata verso il modello organizzativo dell’industria del retail.

Il processo di “proletarizzazione” dei commercianti («i proletari della borghesia», secondo B. MAIDA, *Proletari della borghesia*, Carocci, 2009, Roma) si è caratterizzato per due eventi: la migrazione di molti addetti del commercio individuale nelle fila della DMO, come dipendenti di una nuova grande industria, a seguito della concorrenza avviata dalla stessa nei confronti del commercio tradizionale (imponendosi come nuova industria di distribuzione commerciale, la distribuzione organizzata è stata additata come una delle principali cause concernenti il ridimensionamento del commercio tradizionale). Il secondo evento riguarda, invece, l’ingresso nella categoria del commercio – nelle sue differenti espressioni (tradizionale e organizzato) – di operai espulsi dal sistema industriale e riconvertiti in commercianti, avendo investito, in alcuni casi, la loro liquidazione per l’apertura di attività di vendita al dettaglio.

Dunque, il settore del commercio è sempre stato, per certi versi, secondo F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail*, cit., p. 46, una «valvola di regolazione» delle crisi cicliche del mercato del lavoro, attraverso l’assorbimento in parte di quelle maestranze «uscite dalla grande industria per esubero del personale e in parte di quelle fasce di popolazione che non riuscivano a collocarsi come lavoratori dipendenti in altri settori economici».

Questa tendenza, insieme all’industrializzazione dei processi commerciali, ha avvicinato i “proletari della borghesia” agli operai del retail, andando a costituire una classe sociale eterogenea, poco sindacalizzata e con forme di contrattualizzazione differenziata in diverse tipologie normative.

### **3. Trend di cambiamento, relazioni industriali e contrattazione collettiva nel settore della Distribuzione Moderna Organizzata**

#### **3.1. Cambiamenti demografici**

##### **3.1.1. Donne: nuove sfide per la conciliazione vita-lavoro**

La “femminilizzazione” del mercato del lavoro, seppur arrivata in Italia con ritardo rispetto ad altri Paesi europei, è cresciuta progressivamente dall’inizio del secolo (in base ai dati Istat del mese di settembre 2017, il tasso di occupazione delle donne italiane tra i 15 e i 64 anni ha raggiunto il 48,9%; si tratta senz’altro del valore più alto dall’avvio delle rilevazioni statistiche nel 1977, pur tuttavia è un dato ancora lontano di 20 punti percentuali rispetto al tasso di occupazione maschile), superando anche le criticità legate alla gravidanza e al parto che, in molti casi, causavano l’allontanamento definitivo della donna dal mercato stesso (V. ESPOSITO, M. PEZZILLO IACONO, L. SILVESTRI, *Diversità di genere e organizzazione del lavoro: una analisi nella prospettiva dei Critical Management Studies*, in “*Diversità*” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 107-118).

Secondo E. MINELLI, P. CASTELLUCCI, A. SFREGOLA, *Carriera femminile. Realtà e prospettive*, Palombar, Bari, 2005, alla mobilitazione della forza lavoro femminile avrebbe contribuito anche la carenza di competenze sul mercato: si parla, infatti, di una forza lavoro che negli ultimi trent’anni si è offerta con un livello di istruzione che ha progressivamente eguagliato quello degli uomini e ha stimolato la ridefinizione degli equilibri sociali.

Il settore terziario si è distinto per essere un settore “femminilizzato” per i suoi contesti organizzativi più vicini alle esigenze delle donne, che consentono un migliore bilanciamento tra esigenze di vita privata e quelle professionali, grazie a orari di lavoro più flessibili e – almeno nel pubblico – grazie a sistemi di selezione del personale di tipo concorsuale: già negli anni Settanta, R. MOSS KANTER, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977, aveva messo in luce il fenomeno di esclusione delle donne da contesti organizzativi caratterizzati da sistemi di ingresso di tipo soggettivo a causa di meccanismi selettivi di cooptazione, volti a garantire la «riproduzione omosociale» dell’organizzazione, caratterizzata dalla tendenza dei dirigenti uomini a ricercare «propri simili».

Nonostante ciò, le donne hanno puntato e continuano a puntare su realtà organizzative aperte a soluzioni a sostegno del fenomeno della «doppia presenza»: lavoro e famiglia (M. C. BARBINO, M. A. MAGGIO, F. SIMEONE, *La letteratura italiana sul tema “Donne e Management”*, in P. DI PIETRO, C. PICCARDO, F. SIMEONE, (a cura di) *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese:*

*approcci ed esperienze*, Guerini e Associati, Milano, 2000) e, nel tempo, l'enfasi posta sul loro ingresso nel mercato (P. CASTELLUCCI, A. MARTONE, E. MINELLI, G. REBORA, L. TRAQUANDI, *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, 2009, p.150) ha dato impulso alla conciliazione del lavoro con la vita familiare, oggi una tra le problematiche più rilevanti che le politiche di genere devono affrontare nonché una risposta alle accresciute esigenze sociali ed economiche di diversificazione dei tempi (L. CALAFÀ, *Paternalità e lavoro*, il Mulino, Bologna, 2007).

Vero è che, avendo come riferimento un modello familiare stereotipato con una divisione dei ruoli fortemente marcata in cui la donna era dedita al lavoro di cura in modo esclusivo o prevalente, secondo F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, Working Paper, Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona" – IT, 2015 n. 238, p. 9 e ss.), il tema della conciliazione è sempre stato affrontato in una prospettiva femminile: «la conciliazione era, in questo senso, pensata come una esigenza dettata dalla volontà di uscire dalle mura domestiche e di proiettarsi verso il mercato del lavoro (per necessità economiche, per realizzazione professionale, ecc.)».

L'Unione Europea considera, invece, oggi la conciliazione come un tema trasversale, una delle componenti fondamentali delle politiche dell'occupazione e del lavoro. Opportunamente temperata con le esigenze produttive, contribuisce ad imprimere un carattere "umano" alle relazioni di lavoro (R. DEL PUNTA, *Diritto della persona e contratto di lavoro*, Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali, 2006, pp. 252 e ss. e L. ZOPPOLI, *Individuale e collettivo nel diritto del lavoro: la persona come radice comune*, LD, 200, p. 355.).

Secondo il Parlamento Europeo, *Risoluzione sulla reazione delle condizioni di lavoro per il mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale*, 13 settembre 2016 (punto 2) «la conciliazione tra vita professionale, privata e familiare deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti, nello spirito della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, con misure che siano disponibili a ogni individuo, non solo alle giovani madri, ai padri o a chi fornisce assistenza». Il tema della conciliazione riguarda oggi «tutte le persone, in tutte le fasi della vita, e si estende ai temi del benessere, della salute, della previdenza e dell'apprendimento continuo, sollecitando la costruzione di un nuovo Welfare della persona che risponda alla domanda, sempre più centrale, di garantire la sostenibilità a tutte le persone e in tutte le dimensioni» (M. TIRABOSCHI, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia, Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e sul lavoro autonomo*, (a cura di), E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI), *Adapt Labour Studies*, Ebook n. 50, 2016, p. 6, Adapt University Press).

Nella medesima Risoluzione si «chiede l'introduzione di un quadro per garantire che tale diritto rappresenti un obiettivo fondamentale dei sistemi sociali e invita l'UE e gli Stati membri a promuovere, sia nel settore pubblico che privato, modelli

di welfare aziendale che rispettino il diritto all'equilibrio tra vita professionale e vita privata».

La recente Risoluzione è perfettamente in linea con gli altri atti adottati a livello europeo. Si cita, a titolo esemplificativo, la Risoluzione del Parlamento Europeo del 9 giugno 2015 sulla Strategia dell'UE per la parità tra uomini e donne dopo il 2015, nella quale si evidenzia l'importanza di prevedere strumenti che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; oppure la Roadmap "*New start to address the challenges of work-life balance faced by working Families*", pubblicata ad agosto 2015, che delinea le iniziative da adottare nell'UE per affrontare la sfida dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Tuttavia, quando era ancora fortemente legata ad un'idea di gestione dei carichi familiari in capo alla donna, la conciliazione vita-lavoro ha dovuto fare i conti con la crisi del welfare state, che ha lasciato le lavoratrici senza validi supporti volti al contemperamento del lavoro con le responsabilità familiari (R. SANTUCCI, *La Work-Life Balance per la valorizzazione delle diversità culturali e di genere tra tempi di lavoro e di riposo nel contratto di lavoro*, in "*Diversità*" culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009, 337-378).

La soluzione alla crisi del predominio del welfare state è sopraggiunta, secondo A. VISENTINI, *Organizzazione del lavoro e politiche di impresa per la conciliazione*, Economia & Lavoro, Fascicolo 2/2012, p.135, con l'avvento del welfare aziendale, incentivato dal Legislatore e pensato per fornire strumenti e servizi per la famiglia, figli e anziani, in un'ottica di miglioramento della conciliazione vita-lavoro (sebbene, secondo F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, Working Paper , Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona" – IT, 2015 n. 238, p. 22, la costruzione del welfare aziendale non implichi il ricorso a strumenti/servizi strettamente connessi a politiche di conciliazione bensì piuttosto a sostegno economico-finanziario della genitorialità, come le forme di assicurazione sanitaria, microcredito, asili nido aziendali, centri estivi per i figli dei dipendenti).

L'intervento del Legislatore, tuttavia, non si è limitato solo alle politiche di welfare: un esplicito riferimento alla materia era contenuto già nella legge 8 marzo 2000, n. 53 "*Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*" che ha consentito di integrare l'aspetto multidimensionale proprio della conciliazione con le politiche di genere in un'ottica di mainstreaming, attraverso la promozione di nuovi modelli culturali e la lotta agli stereotipi di genere; la previsione di congedi parentali che favoriscono un maggior coinvolgimento dei padri nella cura dei figli; la previsione di azioni positive per la conciliazione nei luoghi di lavoro, attraverso una sensibilizzazione delle imprese e delle Parti Sociali sul tema conciliazione.

A partire dal 2015, il tema è comunque diventato uno dei pilastri della riforma del mercato del lavoro italiano. Uno degli otto Decreti Legislativi, il n. 80 del 15 giugno 2015, attuativo della delega del Jobs Act, è rubricato, infatti, come “*Misure per la conciliazione di esigenze di cura, di vita e di lavoro*” e con esso sono state introdotte, tra l’altro, misure volte alla tutela della maternità finalizzate a rendere più flessibile la fruizione dei congedi parentali, favorendo le opportunità di conciliazione per la generalità dei lavoratori e, in particolare, delle lavoratrici. Ad esso è seguito nel 2017 il decreto che ha riconosciuto sgravi contributivi per i datori di lavoro che prevedano istituti specifici di conciliazione tra vita professionale e privata nei contratti aziendali. A ciò va poi aggiunta quindi la leva fiscale, che da qualche anno favorisce appunto il *welfare* contrattato. La conciliazione vita-lavoro è quindi diventata asset strategico aziendale.

Primi timidi passi verso la concezione comunitaria e più moderna dell’istituto sono stati rilevati – proprio rispetto ai recenti interventi del Legislatore – da V. VIALE, R. ZUCARO, *La maternità dalla tutela alla valorizzazione. Un’analisi comparata*, in Osservatorio ISFOL, n. 3,4, 2016, le quali riconoscono una maggiore flessibilità al congedo parentale che consente ora a ciascun genitore di godere, nei primi dodici anni di vita del bambino (anziché nei primi otto), di un’astensione dal lavoro per un periodo massimo di sei mesi – in ogni caso complessivamente non eccedente i dieci mesi da parte di entrambi i genitori – ed anche in modalità oraria (introducendo un criterio generale di fruizione da applicare in assenza di previsione da parte della contrattazione collettiva, anche aziendale), riducendo i termini di preavviso per la richiesta al datore di lavoro (art. 7, co. 1, del D. Lgs. n. 80/2015); inoltre, per una sola volta, in luogo del congedo parentale oppure entro i limiti del congedo ancora spettante, è ammessa la facoltà di chiedere la trasformazione del rapporto di lavoro da full time in part-time (art. 8, co. 7 del D. Lgs. n. 81/2015) a cui il datore di lavoro è tenuto a dar corso entro quindici giorni dalla richiesta.

È interessante notare, secondo M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”. IT – 146/2012, p. 7, come il limite complessivo salga a undici mesi se il padre abbia esercitato il diritto di astensione dal lavoro per un periodo non inferiore a tre mesi: si tratta infatti, secondo l’Autrice, di una previsione che mira ad incoraggiare l’utilizzo del congedo da parte dei padri lavoratori. Allo stesso modo, si potrebbe ritenere che il congedo parentale su base oraria sia stato pensato non solo per evitare che la lavoratrice perda il proprio patrimonio professionale assentandosi dal lavoro per periodi troppo lunghi ma anche per incentivare il padre ad usufruirne, senza che ciò incida in maniera significativa sul suo reddito (D. GOTTARDI, *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Giappichelli, 2016, p. 73, e C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, Diritto delle Relazioni Industriali, Numero 3/XXVIII – Giuffrè Editore, Milano, 2018, p.811).



C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, cit., rivendica, tuttavia, la necessità di un maggiore sforzo da parte del Legislatore: quando si parla di conciliazione lo si dovrebbe fare in un'ottica diversa da quella, ancora molto diffusa, secondo la quale la questione riguarda quasi esclusivamente le donne. Bisognerebbe, secondo l'Autrice, che esso si ponesse maggiormente «nell'ottica, più moderna, della promozione della condivisione dei ruoli familiari». Sul punto si è pronunciata più volte anche la Corte di giustizia (C. Giust. 16 luglio 2015, Konstantinos Maïstrellis c. Ypourgos Dikaiosynis, Diafaneias kai Anthropon Dikaiomaton, causa C-222/14, punto 40), e la stessa Corte costituzionale, quando si è trovata a dover decidere dell'estensione del congedo di maternità ai lavoratori padri.

A tal proposito, anche V. VIALE, R. ZUCARO, *La maternità dalla tutela alla valorizzazione*, cit., considerano opportuno un intervento normativo deciso e volto a promuovere la condivisione nei carichi legati alla genitorialità, con quote intrasferibili di congedo all'altro genitore, stante lo scarso utilizzo da parte dei padri quando trattasi di diritto non esclusivo e trasferibile (in questo senso sia *International Network on Leave Policies and Research*, 10th International Review of Leave Policies and Related Research, 2014, sia la proposta di modifica della direttiva sui congedi parentali presentata dalla Commissione Europea il 27 aprile 2017).

C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, cit., p.807, ribadisce che solo attraverso politiche che guardino la condivisione più che la conciliazione, si può incrementare la partecipazione e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro. E la nostra legislazione risulta ancora gravemente carente. Un lieve segnale proviene dalla Legge di Bilancio 2019 che, in tema di congedo obbligatorio per il padre lavoratore dipendente privato (articolo 1, co. 278, Legge n. 145/2018), ha elevato a cinque il numero di giorni spettanti (ulteriormente elevati a sette dalla Legge di Bilancio 2020 – L. n. 160/2019, art. 1, co. 342) e lo ha reso fruibile entro cinque mesi dalla nascita o dall'adozione del minore. Ha inoltre previsto la possibilità per il padre di astenersi per un ulteriore giorno, in accordo con la madre e in sostituzione della stessa, in relazione al periodo di astensione obbligatoria spettante a quest'ultima.

Oltre a ciò, tra gli strumenti funzionali alla conciliazione della vita con il lavoro, ad oggi, la normativa italiana prevede forme di congedo in occasione di eventi o cause particolari.

È il caso del congedo per malattia del figlio, che consente ad entrambi i genitori, alternativamente, di astenersi dal lavoro per periodi corrispondenti alle malattie di ciascun figlio di età non superiore a tre anni. Ciascun genitore, alternativamente, ha inoltre diritto di astenersi dal lavoro, nel limite di cinque giorni lavorativi all'anno, per le malattie di ogni figlio di età compresa fra i tre e gli otto anni (articolo 47, D. Lgs. n. 151/2001).

Di un congedo retribuito (tradotto in un permesso retribuito di tre giorni lavorativi all'anno) si può anche fruire in caso di decesso o di documentata grave infermità del coniuge o di un parente entro il secondo grado o del convivente (ex articolo 4, co. 1 della Legge 8 marzo 2000, n. 53), purché la stabile convivenza con il lavoratore o la lavoratrice risulti da certificazione anagrafica. Ha diritto a un'indennità anche il lavoratore che fruisca del congedo (di una durata complessiva pari a due anni, continuativo o frazionato) in quanto coniuge convivente di persona con disabilità grave ai sensi dell'art. 3, co. 3, della Legge n. 104/1992 (art. 42, co. 5 e ss., del D. Lgs. n. 151/2001): per l'assistenza allo stesso figlio con disabilità in situazione di gravità, i diritti sono riconosciuti ad entrambi i genitori, anche adottivi che possono fruirne alternativamente (art. 42, co. 5bis, del D. Lgs. n. 151/2001).

Ai sensi dell'art. 4, co. 2, della legge 8 marzo 2000, n. 53, non è invece retribuito il congedo, continuativo o frazionato, non superiore a due anni, per gravi e documentati motivi familiari, fra i quali le patologie individuate ai sensi del D.M. 21 luglio 2000, n. 278 (durante tale periodo il dipendente conserva il posto di lavoro, non ha diritto alla retribuzione e non può svolgere alcun tipo di attività lavorativa. Il congedo non è computato nell'anzianità di servizio né ai fini previdenziali).

Ai sensi dell'art. 39 del D. Lgs. del 26 marzo 2001, n. 151, durante il primo anno di vita del bambino, la lavoratrice madre può altresì fruire di due periodi di riposo di un'ora, cumulabili nella giornata, con diritto di uscire dal luogo di lavoro, per provvedere alle esigenze del bambino. I periodi di riposo sono considerati ore lavorative agli effetti della durata e della retribuzione del lavoro.

La contrattazione collettiva ha poi la possibilità di regolamentare periodi di riposo compensativi, attraverso l'applicazione dell'istituto della "banca ore", che consente ai lavoratori di accantonare momentaneamente le ore di lavoro straordinario in un "conto" individuale per poterne poi usufruire al bisogno, nel corso dell'anno, ad esempio per necessità legate alla cura dei figli o degli anziani.

Il Legislatore ha anche provveduto ad agevolare i casi di solidarietà fra lavoratori, prevedendo all'art. 24 del D. Lgs. n. 151/2015 la facoltà per i lavoratori e le lavoratrici di cedere, a titolo gratuito, riposi e ferie da loro maturati ai colleghi dipendenti dallo stesso datore di lavoro (impiegati in mansioni di pari livello e categoria), affinché questi possano assistere i figli minori che, per le particolari condizioni di salute, necessitano di cure costanti.

A seguito degli interventi normativi e attraverso un'analisi della contrattazione collettiva, uno studio dell'Ente Bilaterale Nazionale del Terziario "*La conciliazione vita- lavoro nei settori del commercio, turismo e dei servizi. Politiche di sostegno alla cura e misure di flessibilità oraria e organizzativa*", 2017, elaborato da R. ZUCARO, ha individuato due aree di flessibilità legate al bilanciamento vita-lavoro: quella temporale, che raccoglie le forme di flessibilità dei tempi di lavoro, e quella spaziale che punta ad una diversa organizzazione degli spazi lavorativi

attraverso altre modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (ad esempio, attraverso la modalità del lavoro agile).

Nell'ambito delle politiche di conciliazione tra vita familiare e lavoro messe in campo dal nostro, come da altri ordinamenti, entrano in gioco infatti non solo i congedi e i permessi a vario titolo ma anche gli strumenti di gestione flessibile dell'orario di lavoro (M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, cit., p. 8). Per "orario flessibile" si intende una serie di istituti contrattuali che consentono ai dipendenti di fruire di un orario di lavoro distribuito variamente nell'arco della giornata, della settimana o del mese, nei limiti definiti nei diversi contratti collettivi nazionali e in quelli aziendali.

L'orario flessibile si può tradurre, ad esempio, nella possibilità per i dipendenti di entrare e uscire dal posto di lavoro entro fasce orarie predeterminate – e non obbligatoriamente ad una determinata ora (*flexi time*). Al lavoratore viene, quindi, concessa autonomia decisionale e un margine di tempo che gli permette di conciliare i propri impegni lavorativi con quelli personali (è la c.d. "flessibilità in entrata e in uscita").

Un altro strumento di flessibilità oraria è l'orario concentrato ovvero la possibilità data al lavoratore di rinunciare alla pausa pranzo per poter uscire anticipatamente dal posto di lavoro. In altri casi il contratto può prevedere fasce orarie in cui i lavoratori sono obbligati ad essere presenti in azienda (è la c.d. "compresenza"), lasciando loro, però, la possibilità di definire autonomamente l'orario di ingresso e di uscita, fatto comunque salvo l'obbligo di rispettare il monte ore giornaliero previsto.

Esiste poi il "lavoro ad isole" col quale un gruppo di lavoratori che svolgono lo stesso tipo di mansione (ad esempio i cassieri di un supermercato) si organizza autonomamente per consentire di volta in volta a singoli membri del gruppo di assentarsi senza che questo incida sulla qualità del servizio, che continua ad essere garantito dagli altri membri.

Trattando il tema della flessibilità temporale, un ruolo di primo piano è naturalmente da attribuire al contratto part-time (M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, cit., p. 8) con le relative ipotesi in cui è ammessa la richiesta di trasformazione da parte di un lavoratore full-time: il diritto sussiste in presenza di patologie oncologiche o gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti che colpiscono i lavoratori (art. 8, co. 3, D. Lgs. n. 81/2015) o – in termini di precedenza nell'ambito delle trasformazioni (art. 8, co. 4 e 5, D. Lgs. n. 81/2015) – quando ad essere colpito è il coniuge, un genitore o un figlio del lavoratore nonché nel caso in cui lo stesso assista un convivente con handicap grave, invalido al 100% e con necessità di ausilio continuo perché incapace di compiere gli atti quotidiani della vita o qualora abbia un figlio convivente di non oltre 13 anni di età o un figlio convivente portatore di handicap.

Sul tema delle diverse articolazioni dell'orario di lavoro nella Grande Distribuzione Organizzata, già A. GASPARRE, *Flessibilità e qualità del lavoro nella grande*

*distribuzione organizzata Analisi di alcuni casi aziendali*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, 2011, aveva rivelato che percentuali elevate di lavoratrici trovano conveniente per la propria vita privata lavorare nei fine settimana, in part-time o durante le ore serali, in modo da condividere meglio i carichi di cura con il partner (a tal proposito, EUROFOUND, *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, 2012, osserva che il part-time può avere un effetto positivo sulla ricerca di un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa: i suoi dati mettono in evidenza che meno del 10% dei lavoratori che hanno un'attività di 34 ore settimanali indica problemi di conciliazione, a fronte del 20% dei lavoratori che lavorano a tempo pieno, percentuale che si alza al 38%, per i lavoratori che hanno una settimana lavorativa di 48 ore).

La contrattazione di settore contempla, a tal proposito, l'obbligo per il datore di lavoro di trasformare il contratto a tempo indeterminato da full-time a part-time alle lavoratrici in post maternità, al fine di assistere il bambino fino al compimento del terzo anno di età. Le aziende sono quindi obbligate ad accogliere le richieste di trasformazione temporanea fino al massimo del 3% della forza lavoro occupata nell'unità produttiva, in funzione della fungibilità dei lavoratori interessati.

La contrattazione collettiva, in generale, come precisato da M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, cit., p. 9, non solo ha largamente anticipato l'intervento del legislatore, «ma conserva, anche all'indomani di esso, un carattere migliorativo. Taluni contratti collettivi, infatti, attribuiscono al prestatore di lavoro un vero e proprio diritto (altri una mera aspettativa) alla riduzione dell'orario di lavoro, da far valere indipendentemente dall'esigenza organizzativa del datore di lavoro, anche nelle figure del part-time temporaneo post-maternità e del part-time per malattia o assistenza».

Non sempre, tuttavia, il ricorso a strumenti di flessibilità risponde esclusivamente ad esigenze di conciliazione: sul punto si segnala J. R. HENLY, S. J. LAMBERT, *Unpredictable Work Timing in Retail Jobs. Implications for Employee Work-Life Conflict*, in *ILR Review*, 2014, vol. 67, n. 3, 986) che, stimando le ripercussioni di una programmazione “flessibile” del lavoro sul *work-life balance* delle lavoratrici, ha registrato dati non confortanti, dovuti ai tassi di abbandono del posto di lavoro e al calo di assunzioni della componente femminile.

Sempre in tema di gestione dell'articolazione oraria ma in un'ottica di maggiore autonomia e quindi di migliore conciliazione tra esigenze di vita e lavoro, nonché di una diversa gestione degli spazi lavorativi, sembrano essere improntate le previsioni in materia di telelavoro e di lavoro agile (C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, cit., p. 817). Il Legislatore, nel disciplinare il lavoro agile (Legge n. 81/2017), ne ha sottolineato già nella previsione di apertura del Capo II, la funzione di favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, oltre a quella di incrementare la produttività, consegnando tuttavia una «visione

decisamente ottimistica», secondo M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, WP , Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”.IT – 335/2017, che precisa come tale obiettivo non sia automatico ma necessiti del raggiungimento di un equilibrio tra esigenze organizzative e della persona attraverso non solo un accordo individuale ma soprattutto attraverso «sapienti interventi di legge o di contratto collettivo utili a individuare i giusti pesi e contrappesi». Cosa che, secondo parte della dottrina, afferma l’Autore, pare non essere avvenuta, tanto da aver coniato l’espressione di «conciliazione ingannevole» (A.R. TINTI, *La conciliazione ingannevole. A proposito di lavoro «agile» e work-life balance*, in Il Mulino, 27 maggio 2016).

Entrambi gli Autori, C. ALESSI e M. TIRABOSCHI, ravvisano in tali modelli organizzativi, dove il lavoro è possibile in ogni luogo e a ogni ora, il rischio di dilatare il tempo di lavoro oltre il limite normale o massimo dell’orario di lavoro, con l’effetto contrario di confondere il confine tra vita privata e lavoro. Per tali motivi, è ritenuto fondamentale l’apporto della contrattazione collettiva nella regolamentazione di forme di tutela come il c.d. diritto alla disconnessione, previsto per il lavoro agile dall’articolo 19, co. 1, della Legge n. 81/2017.

Ulteriore strumento a supporto di una migliore conciliazione delle esigenze di vita e lavoro, la cui fonte è da ricercare nella contrattazione collettiva nazionale, flessibile e garante di equilibrio sociale ed economico, è quello della bilateralità. Al livello centrale e attraverso lo strumento della bilateralità, si possono infatti individuare soluzioni che consentano all’impresa una maggiore flessibilità temporale nell’organizzazione del lavoro e a sostegno di fasce di popolazione lavorativa più fragili (attraverso, ad esempio, l’opzione di rimborsi per asili nido o trasporto scolastico), all’interno di un contesto economico schizofrenico in cui le «esigenze del mercato [...] coincidono sempre più in larga misura con le volontà immediate del consumatore» (F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell’Industry 4.0*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 1/2016, p.183), fenomeno ben noto alla Distribuzione Moderna Organizzata.

Il livello aziendale, invece, connotandosi per innovazione e creatività (S. LEONARDI, *Il decentramento contrattuale in Europa. Assetti e tendenze dopo la fase più dura della crisi*, Conferenza finale progetto europeo DECOBA, 7 luglio 2017), provvede ad integrare quelle forme di flessibilità fissate a livello nazionale con misure organizzative volte a migliorare il rapporto tra vita e lavoro, secondo «un approccio negoziale cosiddetto a somma positiva o “win-win” (A.M. PONZELLINI, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, in Economia & Lavoro, 2017, 1, 147-164): è il caso già visto del part-time, dell’orario giornaliero flessibile o della possibilità di scegliere i propri turni di lavoro (orario a menù).

Alla medesima conclusione giunge il Primo rapporto su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, UBI Banca e

ADAPT, a cura di Michele Tiraboschi, 2018, ADAPT University Press, secondo cui le misure a sostegno della genitorialità e della cura dei carichi familiari sono oggetto di interesse ad ogni livello negoziale, «sebbene in azienda si riveli un maggior grado di dettaglio regolativo».

È la stessa contrattazione di secondo livello che, attraverso misure riguardanti alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro o misure di incentivazione diretta di tipo monetario, disciplina istituti afferenti alla macro-area della conciliazione vita-lavoro, distinguendo principalmente tre micro-aree di intervento: dalle misure a diretto sostegno della maternità e paternità, a quelle a sostegno della prima infanzia e della cura dei figli, fino a quelle volte a favorire la conciliazione in presenza di situazioni di accudimento di familiari con disabilità e/o non autosufficienti. Si tratta – in ordine di frequenza – di permessi (retribuiti e non) di varia natura, concessi in presenza di particolari esigenze personali o familiari; banca delle ore e flessibilità oraria; congedi di varia natura e percorsi post-congedo; lavoro part-time o strumenti volti a facilitare la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (come avviene nelle concessioni di trasformazione dei contratti full-time in contratti part-time) e ulteriori soluzioni riconducibili al c.d. welfare aziendale, oggetto di incentivazione da parte delle ultime leggi di bilancio e sempre più spesso materia centrale della contrattazione collettiva nazionale e, soprattutto, del secondo livello (C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, cit., p. 812).

In questo caso, con un'aliquota fiscale più favorevole o la totale detassazione, a seconda dei casi, è prevista un'erogazione aggiuntiva della retribuzione corrisposta sotto forma di servizi di welfare o di voucher per l'acquisto di servizi legati, tra l'altro, all'infanzia o alla cura degli anziani, che oggi – con l'innalzamento dell'età media della popolazione – rientrano sempre più frequentemente nelle questioni legate alla conciliazione.

Secondo quanto affermato da M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, cit., p. 11, a seguito di indagini empiriche, sia pure condotte in relazione ad alcuni limitati settori contrattuali (sanità e terziario, telecomunicazioni), non sembra tuttavia che «l'apporto della contrattazione collettiva sia particolarmente incisivo», sia rispetto agli istituti tradizionali dei congedi, sia con riguardo al tema della flessibilità degli orari, nonostante la politica di incentivazione della flessibilità oraria di cui all'art. 9 della Legge n. 53/2000 che prevede l'attribuzione di contributi in favore di datori di lavoro privati che attuino specifici programmi di conciliazione per la fruizione di regimi orari flessibili, o di reinserimento dei lavoratori dopo la fruizione dei congedi parentali o servizi di assistenza a favore di lavoratori con figli minori.

Da tempo è stato auspicato il coinvolgimento delle Parti Sociali nella promozione delle politiche di conciliazione, anche in Italia, all'indomani dell'emanazione della Legge n. 53/2000 (S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, Lavoro e Diritto, a.

XXIII, n. 1, inverno, p. 121, 2009): in quel frangente, la dottrina aveva invitato le Organizzazioni Sindacali non solo ad avere un ruolo attivo nella promozione degli strumenti di conciliazione, ma anche a svilupparli in una prospettiva che, sebbene incentrata su procedure standard di utilizzo degli istituti di conciliazione, consentisse di valorizzare le esigenze familiari, anche fortemente individualizzate, dei lavoratori e delle lavoratrici (D. GOTTARDI, *Lavoro di cura. Spunti di riflessione*, in *Lavoro e Diritto*, 2001, p. 135).

La sensazione, invece, secondo M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, cit., p. 11, è che ci si stia avviando verso «politiche aziendali di tipo volontaristico, nell'alveo della responsabilità sociale dell'impresa»: ne sono un esempio i premi o i marchi *family friendly* da destinare alle imprese che si distinguono per l'impegno nella conciliazione tra vita privata, famiglia e lavoro. Ad una conclusione simile è giunto anche lo studio dell'Ente Bilaterale Nazionale del Terziario “*La conciliazione vita- lavoro nei settori del commercio, turismo e dei servizi. Politiche di sostegno alla cura e misure di flessibilità oraria e organizzativa*”, 2017, elaborato da R. ZUCARO secondo cui emerge come la conciliazione vita-lavoro sia piuttosto ritenuta determinante nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa.

### **3.1.2. Invecchiamento della popolazione: *active ageing* e contrattazione collettiva**

Con l'allungamento dell'aspettativa di vita e il ridimensionamento delle fasce di popolazione giovanile e infantile a partire dalla metà degli anni Ottanta (*baby crash*), si è giunti ad uno squilibrio nella composizione della popolazione, noto come invecchiamento demografico (M. NATALE, A. DE SARNO PRIGNANO, *Aspetti dell'invecchiamento demografico. Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, 1999, p. 53; M. STRANGES, *L'invecchiamento demografico in Italia: verso un miglioramento della relazione tra età e lavoro*, in *Quaderni Europei sul Nuovo Welfare*, 2007, 7, pp. 102-118). Fenomeno questo che va tenuto distinto dall'invecchiamento della forza lavoro, in quanto, seppur correlati, risultano dipendenti in parte da fattori diversi (R. SEMENZA, *Condizioni occupazionali e comportamenti demografici. le singolarità del caso italiano*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n.2/2015, p. 249): il secondo, infatti, è riconducibile ad un ingresso più tardivo nel mercato del lavoro (N. DE LUIGI, N. SANTANGELO, R. RIZZA, *La disoccupazione giovanile in tempo di crisi: nuovi squilibri e vecchie segmentazioni*, Cordella G. Masi S.E, a cura di, Gherardi S. e Lippi A., *Tradurre le riforme in pratica. La sociologia della traslazione*, Milano, 2012), dovuto al conseguimento di un livello di istruzione più elevato, e alla contrazione dei requisiti pensionistici, che hanno spostato in avanti l'entrata e l'uscita dal mercato del lavoro.

Il cambiamento demografico legato all'invecchiamento della popolazione costituisce un'importante sfida per le politiche del lavoro, con riferimento

all'invecchiamento attivo (F. FRITZ VON NORDHEIM NIELSEN, *L'invecchiamento attivo, una politica centrale e prioritaria per l'Unione Europea*, in Quaderni europei sul nuovo welfare, n. 2/2005, p. 2; M. HARTLAPP, G. SCHMID, *Labour Market Policy for 'Active Ageing' in Europe: Expanding the Options for Retirement Transitions*, Journal of Social Policy, 2008, p. 409), definito in ambito internazionale come processo volto a favorire la partecipazione al lavoro e alla società delle persone che avanzano con l'età (secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità «Active ageing is the process of optimizing opportunities for health, participation and security in order to enhance quality of life as people age», WORLD HEALTH ORGANISATION, *Active Ageing. A Policy Framework*, Geneva International Network on Ageing (GINA) and UNFPA, Geneva, 2002, p. 12).

Sempre che non si torni ai livelli di fecondità e mortalità del periodo preindustriale, una elevata quota di persone anziane è infatti destinata a diventare strutturale e permanente nel futuro. Ne consegue che l'invecchiamento può essere considerato un fenomeno oramai irreversibile (sul punto si veda anche A. ROSINA, A. DE ROSE, *Demografia*, Egea, Milano, 2014, pp. 110-111).

La raccomandazione dell'ILO n. 162 del 1980 sottolineava l'importanza di un intervento congiunto tra Governi e Parti Sociali nella gestione delle problematiche legate all'occupazione dei lavoratori anziani e, venti anni dopo, attraverso la Direttiva 2000/78/CE, il Consiglio ha recepito queste linee guida e ha individuato nella contrattazione collettiva, ai suoi diversi livelli, uno dei luoghi adatti al dialogo sociale. Successivamente, la Commissione europea, tra le proposte contenute nel *Patto per la crescita e l'occupazione* (2012), ha suggerito di prestare particolare attenzione ad alcune categorie svantaggiate, fra cui gli anziani.

In risposta alla crescente attenzione rivolta alle problematiche derivanti dall'evoluzione demografica in corso, recentemente le Parti Sociali europee, nell'ambito del loro programma di lavoro 2015-2017, hanno invece definito un Accordo quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale, l'*European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach* (8 marzo 2017), che impegna i firmatari a promuovere e implementare strumenti e misure a livello nazionale, settoriale e/o aziendale capaci di rispondere alle sfide e alle opportunità derivanti dal cambiamento demografico, e di suggerire alle imprese e ai lavoratori approcci pratici e/o misure per promuovere e gestire l'invecchiamento attivo in modo efficace; per assicurare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo; per promuovere un approccio innovativo al ciclo di vita al fine di consentire alle persone di rimanere in attività fino all'età di pensionamento; per promuovere azioni concrete per il trasferimento di conoscenze ed esperienze tra le generazioni sul luogo di lavoro (S. MARCHETTI, G. SCARPETTI, *Il lavoratore maturo nell'agenda delle relazioni industriali*, INAPP Paper, 2018).



Se da un lato, l'Unione europea ha raccomandato agli Stati membri di impiegare le misure necessarie a favorire l'invecchiamento attivo e le soluzioni per incrementare la solidarietà intergenerazionale (sul punto si rimanda anche alla Decisione N. 940/2011/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 settembre 2011 sull'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni, 2012), dall'altro A. ROTA (*A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, 2016) sottolinea l'insufficiente attenzione al problema posta dalle politiche pubbliche, nonostante i molteplici interventi anche a livello internazionale.

Allo stesso modo, M. CORTI (*Active ageing e autonomia collettiva. "Non è un paese per vecchi", ma dovrà diventarlo presto*, in *Lavoro e Diritto*, n. 3, 2013) individua assenza di pianificazione da parte del Governo e delle Parti Sociali, riconducendola a cause di natura politico-sociale: fino a pochi anni fa, infatti, il Paese faceva affidamento sul meccanismo dell'indennità di disoccupazione e su possibilità di prepensionamento.

A livello nazionale, infatti, non sono stati numerosi gli interventi dedicati all'invecchiamento attivo: oltre al *Protocollo su Previdenza, Lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili* del 23 luglio 2007 che – in tema di riforma degli ammortizzatori sociali, aveva previsto strumenti per il sostegno al lavoro di ultracinquantenni con l'idea di fondo di creare opportunità di lavoro, collegando l'erogazione delle prestazioni di disoccupazione (politiche passive) a percorsi di formazione e inserimento lavorativo (politiche attive), che potessero favorire l'inclusione delle fasce deboli, "...compresi i lavoratori in età più matura al fine di potenziare le politiche di invecchiamento attivo" – c'è stato il recepimento, attraverso l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2008, dell'Accordo europeo sullo stress lavoro-correlato (8 ottobre 2004) che, pur privo di riferimenti espliciti ai lavoratori maturi, prevede azioni volte al miglioramento della salute e dell'ambiente di lavoro che, in Letteratura, sono riconosciute come misure preventive funzionali alla permanenza sul posto di lavoro, «in particolare per quei soggetti anagraficamente più anziani che necessitano di una particolare attenzione» (S. MARCHETTI, G. SCARPETTI, *Il lavoratore maturo*, cit., p.11).

Ancora, le Linee guida per la Formazione (17 febbraio 2010), frutto dell'intesa tra Governo, Regioni, Province autonome e Parti Sociali esaltano il ruolo della formazione, quale volano per l'occupazione in generale ed in particolare per le fasce deboli (tra queste, gli ultracinquantenni), e valorizzano il ruolo che le Parti Sociali possono svolgere, attraverso i loro enti bilaterali, nella implementazione di interventi formativi nei confronti dei target svantaggiati.

Esplicito, invece, è il rimando alle misure volte alla solidarietà intergenerazionale contenuto nell'accordo tra Governo e Parti Sociali "*Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia del 16 novembre 2012*" (non siglato dalla CGIL), in cui per la prima volta si fa riferimento alla volontà «di

individuare soluzioni utili a conciliare le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori più anziani, favorendo percorsi che agevolino la transizione dal lavoro alla pensione, creando nello stesso tempo nuova occupazione anche in una logica di solidarietà intergenerazionale» (punto 6 dell'Accordo), traendo altresì vantaggio dall'esperienza dei lavoratori più anziani.

C'è chi sostiene che la penalizzazione subita dai lavoratori anziani nel mercato del lavoro (*age discrimination*) dovrebbe essere affrontata, più che attraverso interventi legislativi, mediante la contrattazione collettiva (LONDON SCHOOL OF ECONOMICS, *Insight into Age - Keeping professionals better informed*, ottobre 2005) che, soprattutto in Italia, ha tradizionalmente avuto a riferimento un modello di mercato del lavoro caratterizzato da una forza lavoro "primaria", alla quale sono stati garantiti adeguati meccanismi di protezione, ed una forza lavoro "secondaria" cui sono state associate tutele decisamente inferiori.

In un contesto, quale quello vigente negli anni Settanta, ancora isolato dalla concorrenza internazionale, specie nelle medio-grandi imprese erano stati introdotti e rafforzati dalla contrattazione collettiva automatismi che premiavano la *seniority* (questo perché i sindacati sono generalmente espressione dei lavoratori *insider* e non della generalità dei lavoratori) (J. PENCAVEL, *Labor markets under trade unionism*, Blackwell, Oxford, 1990): ciò ha spinto i lavoratori a rimanere nel posto occupato, accrescendo il capitale umano specifico.

Tuttavia, nel momento in cui il sistema è uscito dall'isolamento e il progresso tecnologico ha mutato le competenze richieste, i lavoratori dotati di competenze specifiche e poco disponibili ad accettare decurtazioni salariali, sono finiti inevitabilmente con l'essere espulsi dal mercato del lavoro.

In sostanza, «gli shock esogeni hanno spinto le aziende, soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, a cercare di sostituire i lavoratori maturi con altri più giovani, per i quali potevano spesso contare anche su agevolazioni relative ai contratti di formazione-lavoro e di apprendistato. Per molti anziani la strada è stata quella del pensionamento, se avevano raggiunto i requisiti di anzianità, o del prepensionamento» (ISFOL, *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita*, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2011 e B. CONTINI, F. RAPITI, *Young in, old out: nuovi pattern di mobilità dell'economia italiana*, in *Lavoro e relazioni industriali*, n. 3-4, 1994). Il sistema di relazioni industriali ha così iniziato a governare le uscite dal mercato del lavoro più che a prevenirle.

Oggi, invece, tendono a convivere due spinte contrapposte, secondo l'ISFOL, *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita*, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2011: al di là di un normale ricambio intergenerazionale, da un lato, si tende ad anticipare la sostituzione dei lavori *low skilled* o soggetti a continui cambiamenti tecnologici che rendono presto obsoleti quegli individui che non aggiornano costantemente le proprie skill, con la conseguenza di anticipare il momento in cui il lavoratore viene ritenuto "anziano", e quindi da "espellere";

dall'altro, si ritarda tale sostituzione, specialmente per quei lavori che richiedono *skills* elevate e specifiche, che si formano con l'esperienza e che, conseguentemente, risultano difficili da trasferire.

Rispetto alla prima tendenza, le Parti sindacali, dal canto loro, provano ad intervenire attraverso istituti che supportino i lavoratori maturi ma la variabile dell'età non ha ancora acquisito una visibilità apprezzabile (come confermato anche da due indagini ISFOL del 2014 secondo cui il tema dell'invecchiamento delle forze di lavoro non ha rappresentato una priorità nell'agenda delle organizzazioni sindacali e datoriali del Paese): «la presenza di un'elevata disoccupazione giovanile e la difficoltà di garantire la stabilità nel mercato del lavoro delle persone occupate hanno reso socialmente accettabile il fatto che il sindacato focalizzasse l'attenzione verso la promozione di strumenti di prepensionamento, senza che tali strumenti venissero considerati quali forme di *age discrimination*» (O. RYMKEVITCH, C. VILLOSIO, *Age discrimination in Italy*, Laboratorio R. Revelli, working paper n. 67, novembre 2007).

Rispetto alla seconda tendenza, un timido tentativo che contrasta col generale trend contrattuale negativo è segnalato da M. CORTI (*Active ageing e autonomia collettiva. "Non è un paese per vecchi"*, cit.) che osserva come nei contratti collettivi nazionali più recenti ci sia una maggiore attenzione al tema dell'invecchiamento dei lavoratori che si traduce nel ricorso alla trasformazione dei lavoratori più vicini alla pensione da *full-time* a *part-time* in cambio dell'assunzione di giovani (M. CORTI, *Active ageing e autonomia collettiva. "Non è un paese per vecchi"*, cit., pp. 395 e ss.), in un'ottica di solidarietà intergenerazionale.

Si tratta di una modalità di intervento che, a fronte di una riduzione dell'impegno lavorativo, consente di trattenere i lavoratori più anziani nel mondo del lavoro, «contribuendo, anche, a rendere più sostenibile il sistema pensionistico» (L. GUAGLIANONE, *Parti sociali e politiche di ageing. Una sfida tutta da giocare*, in *Rivista giuridica del lavoro*, n. 2, 2015, pp. 326).

Oltre ad interventi a tutela della sicurezza dei lavoratori e sul trattamento della malattia, che favoriscono il permanere di lavoratori anziani sul lavoro (sebbene pensate per la generalità dei lavoratori), la contrattazione collettiva ha infatti la possibilità di intervenire sugli orari di lavoro, eventualmente incentivati.

La riduzione degli orari di lavoro nella fase terminale della vita attiva viene considerata come un modo per favorire l'invecchiamento attivo e, secondo P.M. LIEDTKE, *L'economia delle pensioni e i quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in *Quaderni Europei sul Nuovo Welfare*, n. 2, 2005, l'impresa beneficia di una maggiore produttività oraria, del mantenimento delle competenze e delle qualifiche acquisite dai lavoratori maturi, del contestuale trasferimento delle stesse a risorse più giovani, e di una riduzione dell'assenteismo.

Questi, dal canto loro, avrebbero maggior margine per adattare il lavoro alle mutate capacità, riducendo anche lo stress e, non meno rilevante, aumentando la soddisfazione derivante dal lavoro e dal rimanere attivi.

Fra gli inconvenienti, va considerata la decurtazione dei livelli salariali e di altri istituti previdenziali, che richiedono di essere finanziati (T.K. MCNAMARA, J.B. SANO, J.B. WILLIAMSON, *The Pros and Cons of Pro-Work Policies and Programs for Older Workers*, in J. W. HEDGE, W.C. BORMAN (a cura di.), *The Work and Aging Handbook*, New York, Oxford University Press).

Tra le soluzioni da sperimentare, anche R. PEDERSINI e L. RUSTICO (*Italian report of the project: iNGenBar – Inter-generational Bargaining towards integrated bargaining for younger and older workers in EU countries*, 2015) propendono per le politiche di solidarietà intergenerazionale, già ben supportate a livello istituzionale nel Paese, ma – ancora una volta – poco praticate. Gli Autori condividono l’idea secondo cui la contrattazione collettiva contenente forme di solidarietà intergenerazionale potrebbe essere un passo verso un nuovo approccio delle relazioni industriali, utile a colmare il gap fra “insider” e “outsider”. Piuttosto che concentrarsi su misure per accompagnare alla pensione, il promuovere un trasferimento di conoscenze e l’apprendimento permanente, accompagnando i lavoratori in tutte le fasi della loro vita lavorativa, potrebbe migliorare le prestazioni dei dipendenti, certamente più coinvolti e più soddisfatti (recente è il partenariato “Italia 2014-2020” per la promozione del Life-long Learning (LLL) e la costruzione dei Programmi Operativi Nazionali e Regionali sostenuti dal Fondo Sociale Europeo).

Dello stesso parere M. FLYNN, *Improving how the older labour market is managed: a new era of social partnership*, *ASPIRE – Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe*, Bollettino internazionale ADAPT, 2 novembre 2017: la condivisione intergenerazionale della conoscenza e dell’esperienza aziendale giova anche al datore di lavoro che sa di avere così continuità e riservatezza dei processi e, allo stesso tempo, sa di poter gestire con più facilità le transizioni di carriera, anche quelle verso la pensione (ad esempio, rispondendo positivamente a richieste di flessibilità di lavoro).

Dal punto di vista degli anziani, seguendo altresì F. PIRONE, *Percorsi di transizione dall’occupazione verso il pensionamento nel settore industriale*, in Accenti, 2009, un’uscita anticipata dal mercato del lavoro è determinata da fattori legati proprio alla possibilità di trasmettere ai più giovani le competenze acquisite, accanto alle prospettive di continuità dell’attività lavorativa in futuro.

Ulteriore modalità regolata dalla contrattazione – che agevola la permanenza dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro, ma al di fuori del contesto aziendale di provenienza – è data dalla diffusione di istituti che favoriscono il ricorso all’*outplacement* da parte delle imprese (soprattutto per le alte professionalità e con la compartecipazione dell’azienda ai costi di ricollocamento). Parimenti, per continuare a svolgere l’attività lavorativa all’interno della medesima azienda o trovare una nuova occasione di occupazione all’esterno, la contrattazione può puntare sui programmi di formazione perché, in un contesto di rapido mutamento

tecnologico, specie la formazione continua diviene fondamentale per i lavoratori, compresi i più anziani, per continuare a competere e per sentirsi opportunamente motivati: «ciò impone un cambio di mentalità radicale, considerato che tradizionalmente i lavoratori maturi sono considerati come mentori di lavoratori più giovani e non come soggetti che hanno bisogno di acquisire nuove competenze» (CEDEFOP, *Innovative learning measures for older workers*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2008).

Poco diffuse nella contrattazione collettiva, ma spesso utilizzate in modo unilaterale dai datori di lavoro, sono invece le misure che prevedono una *job rotation* del dipendente: sottraendolo alla esposizione a lavori alienanti e ripetitivi, ne innalzano la soddisfazione e assicurano la sua permanenza in azienda.

Ma oltre alle misure che puntano al mantenimento dei lavoratori maturi nell'impresa, la contrattazione collettiva ha anche la facoltà di ricorrere a misure che favoriscano l'inserimento o il reinserimento di questi soggetti: si tratta essenzialmente dei contratti di lavoro intermittente o a chiamata, che prevedono tra i destinatari anche i lavoratori over 55.

Ulteriore alternativa per attuare una sensibilizzazione al tema dell'età, secondo L. GOLFARELLI, *La capacità inclusiva delle imprese ed il diversity manager*, in R. BENINI (a cura di), *La sensibilità delle imprese e il Diversity management – Progetto EQUAL “PANE e DENTI” - Possibilità e Strumenti*, Roma, CNA, 2007, va rintracciata nelle attività svolte dagli enti bilaterali e dai fondi connessi. Per loro natura costitutiva, tali organismi nascono dalla comunione di interessi delle Parti Sociali, ed è grazie a tali strumenti «che si possono sviluppare politiche di inclusione sociale di soggetti “svantaggiati”, politiche che rappresentano il volano per il contemporaneo successo di imprese e territori». Creati allo scopo di condividere le esigenze economico-sociali del territorio (G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2WEL Percorsi di secondo welfare, Torino, Centro Einaudi, pp. 49-82, 2013 e D. GRANDI D., E. MASSAGLI E., R. ZUCARO R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT, Labour studies, e-Book series n. 31, pp. 111-123, 2014), hanno sviluppato una serie di servizi utili sia alla popolazione occupata nella singola impresa sia alle comunità locali: una sorta di responsabilità sociale d'impresa nella sua più ampia accezione, volta allo «sviluppo del capitale umano, ivi compreso quello dei lavoratori maturi» (D. GRANDI, *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT, Labour studies, e-Book series n. 31, pp. 12-18, 2014).

E il territorio ricorre anche nel pensiero di L. GUAGLIANONE, *Parti sociali e politiche di ageing*. cit., la quale sottolinea, piuttosto, il ruolo della contrattazione territoriale, perché più attenta alle esigenze locali e più aperta al coinvolgimento di gruppi di interesse.

L'Autrice richiama anche quella aziendale, sebbene volta principalmente alla risoluzione della maggior parte delle crisi degli ultimi venti anni, grazie alle procedure di *exit* – mirate, come visto in precedenza, ai lavoratori vicini alla pensione – che hanno reso i lavoratori anziani una risorsa utile per alleggerire il costo del lavoro; rispetto alle misure di *active ageing*, secondo quanto sostenuto dall'Autrice, fino ad ora, la contrattazione di secondo livello non ha invece mostrato particolare attenzione (conclusione a cui giungono anche S. MARCHETTI, G. SCARPETTI, *Il lavoratore maturo*, cit., p.15). Prende atto, infatti, di un mancato interesse generale da parte della contrattazione collettiva italiana che ha paura di operare in «terra incognita» (D. GOTTARDI, V. SOLI, *Sindacato in terra incognita*, in *Economia e società regionale*, 2014, p.5) e «di accogliere le sollecitazioni che si coagulano intorno a esigenze soggettive diversificate» (L. GUAGLIANONE, *Parti sociali e politiche di ageing*., cit., p. 324).

Dello stesso avviso è il Secondo rapporto su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, UBI Banca e ADAPT, a cura di Michele Tiraboschi, 2019, ADAPT University Press, secondo cui, da un'analisi di 440 contratti aziendali, sperimentali ma in crescita sono i percorsi di alternanza o staffetta e dialogo generazionale e di affiancamento ai giovani in funzione dell'inserimento di nuove professionalità: tuttavia, nel complesso, «la contrattazione collettiva sembra non aver compreso a pieno la necessità di predisporre strumenti che rispondano più puntualmente, e in termini strategici, alle esigenze e ai problemi connessi alle nuove dinamiche demografiche che non poco incidono sulle trasformazioni del lavoro».

La popolazione italiana sta invecchiando e nel 2056, secondo l'ISTAT, la popolazione giovane in Italia (sotto i 14 anni) rappresenterà il 12,5% del totale, la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) il 54,3% e la popolazione oltre i 65 anni il 33,2%: M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, 2015, pone, dunque, l'attenzione sul ruolo delle relazioni industriali e sui sistemi di welfare per far fronte alle sfide delle malattie croniche, che necessitano di speciali forme di riabilitazione, monitoraggio e trattamento e sulle quali l'attenzione è ancora insufficiente. Oltreoceano, invece, i dati sembrano segnare un trend differente: C. BALL, *State Pension Aid: Health and Hardness of Jobs Must Be Taken into Account*, *ASPIRE – Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe*, Bollettino internazionale ADAPT, 18 aprile 2018, riportando il dato secondo cui nel 2018 è stato annunciato che l'aspettativa di vita dei bambini americani è diminuita per il secondo anno

consecutivo dal 1963, condivide la posizione del Professor Martin McKee della London School of Hygiene and Tropical Medicine, per il quale le attuali proposte per aumentare l'età pensionabile sarebbero da ridiscutere e comunque, secondo lo stesso C. BALL, avere un'età pensionabile "one size fits all" oggi non ha più senso. Ci sono, infatti, condizioni di vita e di lavoro peggiori di altre che dovrebbero consentire un più rapido accesso alla pensione. E coloro i quali, invece, sono nelle condizioni di lavorare più a lungo, non potranno comunque lavorare allo stesso ritmo per tutto il corso della carriera: sarà necessario apportare dei cambiamenti nei rapporti di lavoro, a partire da una più proficua collaborazione tra lavoratori e datori di lavoro.

Quando si tratta di attuare comunque specifiche misure per gestire il fenomeno dell'invecchiamento, si registra un gap tra le imprese più grandi e quelle più piccole (P. TOMASSETTI, *ASPIRE - Active Ageing Through Social Partnership and Industrial Relations in Europe. The Italian Case*, Fondazione ADAPT, ASPIRE): le grandi aziende tendono ad affrontare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro in termini di priorità, a differenza di quelle piccole e medie. Si tratta, invero, di aziende dotate di dipartimenti dedicati alla gestione delle risorse umane ben strutturati, sebbene abituati a ragionare nell'ottica del breve termine. La gestione dei lavoratori più anziani, invece, necessita di tempi lunghi così come non è immediato il rendimento in termini di produttività ed è per questo che, secondo l'Autore, l'approccio delle relazioni industriali è percepito come un buon canale per conciliare sostenibilità e produttività.

Il rischio è altrimenti che le organizzazioni collettive si facciano scavalcare dalle esperienze aziendali di *age management*, ormai sempre più diffuse e indirizzate verso soluzioni innovative e non espulsive, ridimensionando il ruolo delle organizzazioni sindacali nella *governance* aziendale (L. GUAGLIANONE, *Parti sociali e politiche di ageing*. cit., pp. 329-330) quando, verosimilmente, è proprio nella contrattazione decentrata (ambito in cui si confrontano le esigenze dell'offerta e della domanda di lavoro) che si possono trovare le misure più adatte ai lavoratori in età avanzata grazie alla capacità delle imprese stesse di cercare e trovare in tempi più rapidi rispetto al livello politico, e congiuntamente alle Parti sindacali, soluzioni che si modellino alle proprie rinnovate esigenze (S. MARCHETTI, G. SCARPETTI, *Il lavoratore maturo*, cit.).

### **3.1.3. Lavoratori stranieri. Il *Diversity Management* e la contrattazione collettiva come leva di inclusione e di competitività**

I flussi migratori, l'internazionalizzazione dei mercati, la continua esigenza di interfacciarsi con stakeholder eterogenei incidono fortemente sulla composizione della forza lavoro e segnano l'opportunità per le imprese di accedere ad un bacino di patrimoni cognitivi e di conoscenze multiple che possono dar vita ad un ambiente lavorativo più incline a far emergere soluzioni, istanze negoziali originali e

innovative, grazie all'apporto di visioni differenti (M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2015).

Questa ricchezza può essere un vantaggio organizzativo se “coordinata” e alimentata attraverso processi comunicativi e relazionali che allontanino il rischio di creare condizioni di scarsa coesione e creino invece «superfici di intervento sufficientemente permeabili all'eterogeneità degli approcci».

Ed è l'eterogeneità demografica del personale quella a cui si fa riferimento con il termine “diversità” nella seconda metà degli anni Ottanta negli Stati Uniti (P. ZANONI, *La gestione della diversità nei Critical Management Studies*, in “*Diversità*” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009 pp. 72-77), sebbene – in un'accezione più ampia – il termine “diversità” possa includere, secondo S.P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1996, ulteriori caratteristiche quali l'età, l'abilità fisica, il profilo professionale, i tratti caratteriali e i valori dell'individuo.

Il rapporto Workforce 2000, pubblicato nel 1987 su commissione del Ministero del Lavoro statunitense, prevedendo una marcata diversificazione etnica della forza lavoro all'inizio del XXI secolo, riteneva necessario comprendere gli effetti di tale diversità per gestirla in modo da beneficiarne e da ridurne i possibili rischi (W. B. JOHNSTON, A. H. PACKER, *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century*, Hudson Institute, Indianapolis, 1987).

Il “business case of diversity”, ossia il valore economico insito nella “diversità”, è generalmente ricondotto a tre tipi di processi (R. J. ELY, D. A. THOMAS, *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, Administrative Science Quarterly, vol. 46, n. 2, 2001, pp. 229-273): la diversità come mezzo per accedere a nuovi segmenti di mercato; come mezzo per acquisire specifiche competenze; come mezzo per stimolare apprendimento e creatività.

Il ruolo di fattore di impulso e di sviluppo aziendale è in ogni caso attribuito alle persone: riconoscendo il ruolo cardine di ogni singolo individuo nell'ambito dell'attività aziendale e prendendo atto della crescente varietà di culture, razze, caratteristiche demografiche e sociali che caratterizza la forza lavoro, appare necessario ricorrere ad un approccio alla gestione delle risorse umane che focalizzi l'attenzione sulle differenze (S. AURELI, *La gestione delle differenze culturali nell'attività d'impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2008, p.145).



È il *Diversity Management*, nato alla fine degli anni Ottanta, nell'ambito degli studi di *Human Resource Management*, che racchiude l'insieme di principi, metodologie e prassi gestionali volti alla valorizzazione delle «varietà individuali» all'interno dell'organizzazione del lavoro (R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, *“Diversità” culturali nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, Collana DASES-Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali dell'Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009).

Sebbene l'attenzione alla diversità individuale possa sembrare mossa da motivi etici o morali, in realtà, la principale giustificazione è prettamente legata al raggiungimento di obiettivi aziendali di creazione di valore (S. CUOMO, A. MAPELLI, *Diversity Management*, Guerini e Associati, Milano, 2007, pp. 9 e ss.): infatti, il *Diversity Management* affronta la diversità come un problema di utilizzo efficace ed efficiente delle potenzialità presenti in azienda per conseguire obiettivi prefissati perché le differenze di competenze e attitudini, se opportunamente gestite e valorizzate, possono migliorare la competitività e la redditività aziendale così come le differenze di bisogni ed esigenze (es. turni di lavoro particolari, servizio di assistenza linguistica), se soddisfatte dall'organizzazione, contribuiscono ad aumentare la fidelizzazione verso l'impresa (S. AURELI, *La gestione delle differenze culturali*, cit., p. 146).

Benché in Italia il concetto di *Diversity Management* si sia originariamente diffuso per favorire l'espressione del potenziale delle donne nel mondo del lavoro (M. CHIESI, E. LORINI, A. POTETTI, L. STORTI, *La maternità come sfida di Diversity Management*, in *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 194, novembre-dicembre 2002), oggi il termine è sempre più spesso riferito alla eterogeneità etnico-culturale della forza lavoro.

Nel nostro Paese, in ambito lavorativo, alle differenze di cultura, religione e lingua parlata si aggiungono le differenze di ruolo e di potere all'interno della stessa organizzazione: S. AURELI, *La gestione delle differenze culturali nell'attività d'impresa*, cit., p.164, osserva che la mancanza di conoscenza della lingua e di professionalità specifiche che caratterizza la maggior parte degli immigrati conduce ad un loro inserimento lavorativo nei livelli più bassi dell'organizzazione aziendale, rendendo difficoltosi i percorsi di avanzamento di carriera interna ed escludendo gli stranieri dal gruppo dominante. Il *Diversity Management*, secondo la stessa Autrice, «si propone di favorire l'integrazione (e non l'assimilazione) di soggetti aventi una diversa cultura nazionale [...], cercando di contenere il fenomeno di *deskilling*»: cambiamenti organizzativi come l'introduzione di *team working*, *job rotation* non modificano la situazione di stratificazione di potere esistente tra personale straniero e autoctono, mentre l'adozione di un approccio di *Diversity Management* offre la possibilità di rompere gli equilibri organizzativi, introducendo una gestione integrata, utile a governare le altre tipologie di diversità.

In una società che si definisce “multiculturale”, anche il diritto del lavoro ha dovuto aggiornare gli strumenti di lettura del contesto osservato.

Se all’essere un membro di una etnia si affianca la posizione di lavoratore, per quel soggetto assumerà rilievo anche il rispetto della “diversità” in termini di tutele lavorative.

Nel diritto del lavoro, l’attenzione alla diversità non è stata tuttavia costante e – a differenza delle trentennali riflessioni sul “genere” – lo spazio dedicato alle “diversità” correlate all’identità culturale del lavoratore (la quale sovente è intrecciata all’identità religiosa) è stato più ridotto (U. GARGIULO, *L’identità culturale nella contrattazione collettiva sulla regolazione del tempo*, in “*Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009 pp. 308-309. Parimenti, W. CHIAROMONTE, *Lavoro e diritti sociali degli stranieri. Il governo delle migrazioni economiche in Italia e in Europa*, Collana Fondazione Marco Biagi, G. Giappichelli Editore – Torino, 2013, p. 4 e L. CALAFÀ, *Il Contratto di lavoro degli stranieri tra sicurezza pubblica e mercato*, *Lavoro e Diritto*, 4/2009, pp. 544-545. Sul legame tra migrazioni e diritto del lavoro, si veda anche L. CALAFÀ, *Migrazione economica e contratto di lavoro degli stranieri*, Il Mulino, 2012).

Così il diritto del lavoro «è chiamato, in qualche modo, a negare se stesso e ad agire in senso opposto alla *spersonalizzazione* che del lavoro ha rappresentato una conquista» (U. GARGIULO, *L’identità culturale nella contrattazione collettiva sulla regolazione del tempo*, in “*Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009 pp. 308-309): l’aver eliminato dal contratto di lavoro i profili ideologici aveva condotto alla tendenziale irrilevanza, sul piano contrattuale, dei profili personali non inerenti in maniera diretta alla prestazione lavorativa, nel rispetto dell’art. 3 della Costituzione. Se, tuttavia, oggi l’ordinamento del lavoro non considerasse le differenze di identità culturale si muoverebbe in direzione inversa rispetto alle tendenze più profonde della visione costituzionale: «con una clamorosa eterogenesi dei fini» ciò che era nato come fattore di uguaglianza tra i lavoratori rischierebbe di diventare un elemento di disuguaglianza o, addirittura, di discriminazione.

Per realizzare l’uguaglianza tra i lavoratori, il diritto del lavoro non deve solo impedire le discriminazioni ma tutelare e valorizzare le differenze, mantenendo parità di trattamento e disparità giustificate, stante anche la complessità dei fenomeni connessi alle cosiddette “politiche delle differenze”: deve essere in grado di placare i conflitti più aspri senza perdere il suo carattere unitario e diversificante (M. RUSCIANO, *Il valore della diversità (culturale e di genere) nel diritto del lavoro*, in “*Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, (a

cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009, pp.141-145).

Le tendenze attraverso cui si esprime il diritto del lavoro sono l' "universalità" e la "specialità": la prima si traduce nel complesso di norme applicabili a tutti coloro che lavorano alle dipendenze altrui, un diritto «razionalmente giusto per la coscienza collettiva» (M. RUSCIANO, *Il valore della diversità (culturale e di genere) nel diritto del lavoro*, cit., p.144); la seconda è l'attitudine a declinare le tutele in relazione alle diverse realtà organizzative e produttive, espressione di una società multiculturale.

Strumento deputato a realizzare questa "specialità" è il contratto di lavoro in quanto dotato di quella duttilità necessaria a regolare la dialettica tra "persona" e "organizzazione": chi organizza il lavoro, infatti, trova essenziale potersi avvalere di flessibilità al fine di perseguire modelli innovativi di organizzazione. Ma soprattutto ha il potere di valorizzare al meglio le diversità, rendendo fluido il dialogo fra persone e organizzazione. Ne è un esempio, secondo M. RUSCIANO, *Il valore della diversità (culturale e di genere) nel diritto del lavoro*, cit., p.144, il mondo bancario che, assumendo personale di etnie diverse, si assicura la raccolta dei risparmi dei lavoratori extracomunitari.

Il contratto di lavoro si mantiene comunque "esterno" all'organizzazione e fa sintesi di contrapposti interessi: tutela dei lavoratori ed efficienza dei processi organizzativi e ad esso si affianca la contrattazione collettiva che può, per sua natura, operare una valutazione dell'opportunità, a differenza della giurisprudenza che può anche negare tutela a forme di espressione della personalità individuale che non siano giuridicamente rilevanti. Strumento privilegiato per comporre i conflitti nati all'interno di un'organizzazione produttiva – ma anche per regolare gli equilibri fra identità diverse quando obiettivo finale è garantire efficienza organizzativa e benessere del personale – è il contratto collettivo che consente di mantenere un «livello di performance individuale, a sua volta coordinata con quella del gruppo», secondo U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva*, cit., pp. 306-366.

Ed è soprattutto sul "tempo" che il contratto collettivo interviene, in quanto tema che richiede adeguamenti più significativi all'interno dell'organizzazione del lavoro: nel nostro Paese è sempre più frequente, ad esempio, un adattamento a richieste provenienti dalla comunità musulmana che si traduce nel riconoscimento delle ferie nei giorni del Ramadan o nell'interruzione della prestazione lavorativa nei periodi religiosi più "intensi" per lasciar la possibilità di recitare la preghiera.

Il tempo dedicato alla crescita di una propria identità culturale (spesso accompagnata da una identità culturale) può sovrapporsi al tempo trascorso a lavoro

e ciò lascia intendere quanto sia semplice incorrere in forme di attrito sia con la parte datoriale che con i colleghi di lavoro quando un lavoratore avanzi la richiesta di sospendere la propria prestazione lavorativa, sottraendo all'orario di lavoro un periodo da dedicare alla propria identità, alterando sia l'articolazione dell'orario di lavoro sia eventuali riposi.

Il diritto del lavoro italiano, dal canto suo, è nato avendo come modello antropologico il maschio, adulto, capofamiglia di un nucleo spesso monoreddito, oltre che italiano, bianco e cattolico. E, sebbene il modello cattolico non abbia più valenza di adesione costante alla pratica del culto, è pacifico – secondo l'Autore – per una parte dei lavoratori che le pause dal lavoro connesse con le festività religiose siano dovute, pur non prendendo parte alle funzioni religiose o addirittura pur essendo agnostici o atei. Queste convinzioni si sono indebolite di fronte all'ingresso nel mercato del lavoro di immigrati, di religione diversa, che hanno iniziato ad avanzare richieste di astensione dal lavoro differenti rispetto a quelle “tradizionali”. In particolare, i lavoratori di fede islamica, numericamente più numerosi rispetto ad altre religioni, hanno sollevato il problema legato alla pausa durante la giornata lavorativa per la preghiera e alle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che, in determinati periodi dell'anno – come durante il Ramadan – può rivelarsi fisicamente difficoltosa.

Se da un lato festività e riposi settimanali sono più connessi all'esercizio della libertà religiosa, dall'altro, ferie e pause per la preghiera corrispondono ad esigenze anche differenti: ne è un esempio l'utilizzo delle ferie per temporanei ricongiungimenti familiari nei Paesi di origine che, in maniera meno diretta, consente ai lavoratori stranieri di mantenere i contatti e le relazioni con la propria comunità e quindi con la propria cultura (U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva*, cit.).

Sia per l'istituto delle ferie per ricongiungimento che per i riposi legati a motivi religiosi (almeno per le confessioni non firmatarie di intese con lo Stato) unica strada valida a contemperare interessi confliggenti è quella della contrattazione collettiva, fino al livello aziendale.

Diverso, invece, è il caso dell'individuazione di festività religiose per la quale, in un ordinamento “monista” – grazie al forte legame fra sfera civile e religiosa – appare sufficiente il rinvio alla confessione dominante (si veda il caso della Grecia in cui le festività vengono fissate in stretto contatto con la Chiesa Ortodossa), mentre negli ordinamenti a vocazione “pluralista”, nei quali lo Stato – solitamente con assetto sociale multirazziale – è chiamato a garantire parità religiosa, non è raro imbattersi in complicazioni dovute alla molteplicità di valori culturali, etici e religiosi (P. LILLO, *Rilevanza civile delle festività religiose in Spagna e in Italia*, DE, 2, 1995). Un esempio, fra tutti, è il continente americano in cui la realtà canadese si mostra come fra le più avanzate sul tema; fenomeno piuttosto nuovo,

invece, per l'Europa e, in particolare, per l'Italia, quello della coesistenza multietnica, che necessita di un maggiore sforzo anche ad opera delle Parti Sociali.

D'altronde, nel nostro ordinamento, quando particolari esigenze legate all'identità culturale vengono prese in considerazione dalle Parti Sociali e, conseguentemente, dalla contrattazione collettiva – principalmente aziendale e territoriale – acquisiscono una connotazione “giuridicamente rilevante”, divenendo anche tutelabili in sede giudiziale. Ciò fa sì che l'intervento giudiziale si ponga a tutela di diritti discendenti da un contratto, con conseguente verifica sul corretto adempimento di quanto contrattualmente convenuto a livello collettivo (U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva*, cit., pp. 306-366).

Secondo M. RUSCIANO, *Il valore della diversità (culturale e di genere) nel diritto del lavoro*, cit., p. 145, la contrattazione collettiva, pur adatta a rappresentare le questioni sociali, tuttavia, «stenta a [...] farsi portatrice degli interessi espressi dalle diversità “di seconda generazione”», forse a causa di un lento processo di integrazione fondato sul reale riconoscimento delle differenze.

Lo stesso CNEL, in un'indagine condotta nel 2001, dal titolo *L'impegno per contrastare il razzismo, l'intolleranza, la discriminazione nel mondo del lavoro*, p. 25, aveva individuato dei riferimenti espliciti a forme di tutela per lavoratori extracomunitari solo in quattordici contratti collettivi nazionali del lavoro su trecentoquarantotto vigenti. Di frequente gli interventi erano congiunti a quelli destinati ai lavoratori con particolari “difficoltà” sul mercato del lavoro (tossicodipendenti, portatori di handicap, ecc.) oppure relativi alla formazione professionale (e quindi funzionali all'ingresso nel mercato del lavoro) e di rado erano diretti a supportare la permanenza del lavoratore immigrato nel mercato stesso.

Dall'indagine è emerso come la contrattazione collettiva nazionale affronti la tematica sul piano delle relazioni industriali, attraverso il rinvio ad apposite sessioni in cui poter affrontare le problematiche connesse con l'inserimento lavorativo di questi soggetti oppure intervenendo sul rapporto “tempo-lavoro”.

In linea con quanto sopra riportato, anche il Primo rapporto su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, UBI Banca e ADAPT, a cura di Michele Tiraboschi, 2018 ADAPT University Press ha rilevato, nell'analisi di 218 contratti aziendali, un numero limitato di accordi in cui sono presenti misure contrattuali a favore dei lavoratori stranieri. Si tratta di una materia che resta confinata nella contrattazione territoriale, prevalentemente dei comparti edile e agricolo. E, ove presenti, anche a livello nazionale, le misure si articolano per lo più in corsi di formazione professionale e linguistica o nella possibilità di cumulare ferie e permessi per motivi di rientro nel paese di origine o per esigenze di ricongiungimento familiare.

La sensazione di fondo colta da U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva*, cit., pp. 306-366, è che ci si trovi di fronte ad un «paesaggio nell'insieme piuttosto arido» in cui è evidente ma anche determinante la carenza della rappresentatività delle organizzazioni sindacali che faticano ad intercettare i bisogni di questa categoria di lavoratori. Parimenti anche S. LEONARDI, G. MOTTURA, *Immigrazione e sindacato. Lavoro, rappresentanza, contrattazione*, Ediesse, Roma, 2004.

Di parere contrario il CNEL che, nel medesimo rapporto *L'impegno per contrastare il razzismo, l'intolleranza, la discriminazione nel mondo del lavoro, 2001*, riconosce la funzione di mediazione delle Forze Sociali rappresentative dei lavoratori e delle imprese.

Secondo C. TRIGILIA, *Regolazione territoriale e azione sindacale*, QRS, 2000, p. 8., invece, i ridotti interventi da parte delle Confederazioni sindacali dei lavoratori si manifestano sotto forma di intese trilaterali frutto del dialogo sociale locale, anziché in contesti produttivi che, per loro natura, dovrebbero ergersi a “casa” della rappresentanza sindacale; dello stesso parere A. VISCOMI, *Prassi di concertazione territoriale: spunti per una riflessione critica*, Lavoro e Diritto, 2004, p. 335.

Si tratta delle stesse Parti Sociali che, secondo U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva*, cit., dimostrano un innegabile immobilismo sull'argomento anche dall'apporto rinvenibile all'interno dei contratti collettivi i quali, rinnovo dopo rinnovo, lasciano immutate alcune disposizioni e continuano a prevedere commissioni bilaterali funzionali alla definizione e regolamentazione del fenomeno senza che siano, il più delle volte, realmente costituite.

Si è trattato dell'incapacità di intervenire in quello spazio negoziale creatosi a seguito della lentezza dell'intervento normativo lavoristico al cospetto delle veloci trasformazioni nella composizione della società (A. VISCOMI, *Diritto del lavoro e 'fattore' religioso: una rassegna delle principali disposizioni legislative*, Quaderni di Diritto e di Politica Ecclesiastica, 2, 2001, e G. DE SIMONE, *Dai principi alle regole. Eguaglianza e divieti di discriminazione nella disciplina dei rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino, 2001).

Ad ogni modo, il mondo del lavoro si presta, ancora una volta, ad accogliere prima di altri il cambiamento: «è il primo a subire le novità ed è il primo “luogo” a doverle metabolizzare e incanalare», rivalutando l'importanza di aspetti “personali” fino a questo momento meno noti alla realtà del lavoro nel nostro Paese (U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva*, cit.).

## **3.2. Cambiamenti tecnologici**

### **3.2.1. L'impatto della tecnologia sull'organizzazione del lavoro: nuovo sistema di inquadramento e nuove professionalità**

Che il mondo del lavoro stia vivendo una profonda trasformazione nel contesto della c.d. Quarta Rivoluzione Industriale è ormai confermato da diversi organismi e centri di ricerca internazionali: fra i contributi più autorevoli, quello del World Employment Confederation, *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry*, 2016 e quello del World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016.

Nei sistemi di produzione organizzati sulla base del modello taylor-fordista, la tutela della professionalità era di tipo difensivo e conservativo: si trattava di una professionalità “statica”, ancorata al patrimonio professionale acquisito dal lavoratore, e identificabile con il suo “saper fare”, cioè con le conoscenze tecniche e capacità pratiche maturate durante l’esperienza all’interno dell’impresa.

Secondo U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Working Paper, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”. IT – 5/2003, pp. 66 e ss., questa prospettiva, però, non risulta più adeguata ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro, che a fronte del fenomeno della globalizzazione dei mercati, dell’innovazione tecnologica, dei metodi di comunicazione ed informazione applicati alla produzione di beni e servizi, «stanno modificando in modo radicale, e probabilmente irreversibile, tanto il contenuto del lavoro quanto il concetto stesso di professionalità».

Secondo l’Autore, già nel corso degli anni Ottanta, le nuove strategie di consumo, ispirate alla diversificazione di beni e servizi, hanno stimolato un ripensamento dei modelli di divisione e organizzazione del lavoro, data, appunto, l’incapacità del taylorismo-fordismo di assecondare variabilità qualitativa del prodotto (M. CEVOLI, *Nuove identità di lavoro*, EDIESSE, Roma, 2002, p. 20, e F. SCARPELLI *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2/1994, p. 45).

Con l’avvento dei modelli giapponesi ed americani della *total quality*, del *just in time*, della *slim o lean production* e del *management by objectives*, anche le imprese commerciali hanno avviato un processo di riorganizzazione che, scardinando il modello improntato sul dominio della macchina, pone l’uomo al centro del sistema produttivo, poiché l’unico in grado di governare le nuove forme di produzione “flessibile”.

U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità*, cit., pp. 66 e ss. è convinto che «solo l’uomo, infatti, è in grado di sviluppare quella spirale virtuosa di conoscenze dalla quale dipende – grazie alla circolazione istantanea dell’informazione, consentita dall’applicazione delle ICT (Information and Communication Technologies) – il processo di innovazione permanente che specializza la posizione di mercato dell’impresa e la rende capace di sfidare i tumultuosi flutti della concorrenza globale».

Il progresso tecnologico risulta quindi uno dei fattori strutturali che sta contribuendo a modificare l'intero sistema produttivo e sociale e con esso il mercato del lavoro: il rapido sviluppo tecnologico all'interno del processo produttivo sta contribuendo a mutare le competenze e le *skill* richieste ai lavoratori (D. ACEMOGLU, *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, in *Journal of Economic Literature*, 2002, vol. 40, n. 1, pp. 7-72; D.H. AUTOR, F. LEVY. R.J. MURNANE, *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, pp. 1279-1333).

L'attenzione verso le nuove tecnologie si concentra, in particolare, sull'automazione di attività svolte in precedenza dall'essere umano ma, sebbene in un primo momento la sostituzione sembrava riguardare solo attività routinarie e, in particolare, posizioni lavorative a medie competenze (C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*; pensiero condiviso anche da The European House Ambrosetti in *Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento*), con l'avvento dei Big Data e dell'Intelligenza Artificiale si sarebbe resa più concreta anche la possibilità di sostituire attività più complesse (M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8, pp. 2509-2526).

C'è, tuttavia, un terzo filone di pensiero che ritiene che la sostituzione del lavoro umano da parte delle nuove tecnologie rimarrà limitata dalla possibilità di codificazione della prestazione – aspetto fondamentale per l'automazione di un'attività (L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali. Dalla rilevazione alla ricomposizione del disallineamento*, Ottobre 2018, p. 8, Osservatorio mercato del lavoro del Terziario e del Turismo – Umbria, in collaborazione con ADAPT).

Per gli Autori, l'incontro/scontro fra tecnologia e lavoro umano sta comunque comportando una polarizzazione del mercato del lavoro, ossia una crescita delle posizioni lavorative ai due poli opposti: con basse e alte competenze, «cui corrisponde lo spiazzamento dei profili professionali a medie competenze» (si veda anche *Libro Bianco, Il futuro del lavoro*, ADAPT e Assolombarda, 2018, pp. 26-27, e p. E. REYNERI, *Il mercato del lavoro, cambiamenti e tendenze*, in G. GOSETTI (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, 2011).

Ne consegue che la tecnologia diventa spinta per la nascita di nuove figure professionali in comparti emergenti (secondo U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità*, cit., pp. 66 e ss., affiorano analisti, *knowledge workers*, figure professionali in grado di manipolare idee, di gestire informazione e di utilizzare il “linguaggio” come strumento di produzione, in possesso delle



conoscenze e dell'esperienza che consentono loro di selezionare – in tempo reale, grazie anche all'uso delle ICT – tra le possibili soluzioni quella ottimale) e, allo stesso tempo, causa di obsolescenza delle competenze tecnico-professionali tradizionali e di mutamento delle competenze richieste dal mercato (D.H. AUTOR, D. DORN, *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in *The American Economic Review*, 2013, vol. 103, n. 5, pp. 1553-1597).

La nuova dimensione organizzativa richiede al lavoratore non più il “sapere” e il “saper fare”, quali elementi costitutivi di una professionalità “statica” acquisita nel tempo, lungo il corso dell'esperienza lavorativa, bensì il “sapere come fare”, che U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità*, cit., p. 66 e ss. definisce come «indice del bagaglio professionale “potenziale” del lavoratore, di una professionalità dinamica ed evolutiva, o meglio ancora di una “competenza” che, attraverso percorsi personali non legati al singolo posto di lavoro, viene alimentata da un'attività formativa continua e da esperienze lavorative plurime e differenziate (c.d. sapere in azione)». Si tratta di una competenza da acquisire e da sviluppare (c.d. “processiva”), e da poter poi spendere anche nel mercato (A. ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, p.112, Il Mulino, Bologna, 1997), al punto che si è parlato addirittura di una sorta di «rivincita del mestiere» (F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, 2000, Napoli, p. 50). La Quarta rivoluzione industriale, secondo F. BUTERA, *Bruno Trentin e l'utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: eredità e attualità*, in *Iride, Filosofia e discussione pubblica*, n. 3/2018, pp. 497-516, Il Mulino, Bologna, richiede ora – come aveva previsto B. Trentin – sia per i lavori qualificati che non qualificati «il possesso di una conoscenza distintiva (conoscenza teorica e pratica in tutte le sue accezioni, come il sapere perché, il sapere che cosa, il sapere come, il sapere per chi, il saper usare le routine, il saper usare le mani, ecc.), e l'ideale/orientamento al servizio».

A fronte di un processo di innovazione tecnologico-organizzativa, tanto continuo quanto profondo, la formazione si rivela quindi strumento «indispensabile non solo per raggiungere livelli qualitativamente elevati di capacità lavorativa, ma anche per consentire l'adeguamento continuo al fabbisogno professionale espresso dal lato della domanda di lavoro, e dunque in generale per fronteggiare il rischio occupazionale» (U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità*, cit., p. 85 e ss. e M. CEVOLI, *Nuove identità di lavoro*, cit., p. 20 e p. 40, 2002).

L'effetto del trend tecnologico, sul breve periodo, può essere infatti un disallineamento fra domanda e offerta di fabbisogni di competenze professionali (OECD, *Getting Skills Right. Skills for Jobs Indicators*, 2017; G. QUINTINI, *Over-Qualified or Under-Skilled. A Review of Existing Literature*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2011, n. 121) che, tuttavia, se persistente, può incidere negativamente sia a livello aziendale che individuale

(minor produttività, freno all'innovazione, aumento del rischio di disoccupazione, retribuzioni più basse, minor occupabilità) nonché sulle performance dei mercati del lavoro nazionali (L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali*, cit., p. 8).

Per questo motivo, la formazione è strategicamente la ricetta idonea per ovviare a questo rischio, se intesa come un'integrazione fra formazione professionale permanente – da praticare nel corso di tutta la vita lavorativa, come B. TRENTIN affermava (F. BUTERA, *Bruno Trentin e l'utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: eredità e attualità*, in *Iride*, Filosofia e discussione pubblica, n. 3/2018, pp. 497-516, Il Mulino, Bologna) – con quella continua – da svolgersi, invece, nel corso del singolo rapporto di lavoro (si veda M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, Lavoro, diritto, mutamento sociale (1997-2001), Giappichelli, Torino, 40 e ss., secondo cui il diritto alla formazione del lavoratore costituisce un vero e proprio effetto naturale del contratto di lavoro subordinato, derivante dalla previsione dell'art. 35, co. 2° Cost., letto in relazione agli artt. 2094 e 2103 c.c.), la quale dovrebbe diventare «uno strumento di accompagnamento delle politiche delle imprese al servizio dell'innovazione e del costante adeguamento del loro capitale umano» (F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative*, cit. p. 50, e L. TRONTI, *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Dritti Mercati Lavori*, n. 1, 2003, pp. 57 e ss. e *Libro Bianco, Il futuro del lavoro*, ADAPT e Assolombarda, 2018, p. 34-35). A tal proposito, seppur innovativa e carica di valore simbolico, la previsione contenuta nel nuovo art. 2103 cod. civ., introdotta dal D. Lgs. n. 81/2015, secondo cui il mutamento di mansioni deve essere accompagnato dall'assolvimento di un obbligo formativo (il cui inadempimento non è però agevolmente sanzionabile), è stata accolta non senza perplessità: avendo riconosciuto un obbligo formativo solo in caso di esercizio dello *ius variandi*, essa infatti «rischia di rappresentare un controargomento rispetto a quelle teorie che, con approccio più convincente, cercano di rintracciare nelle trame originarie dello stesso rapporto di lavoro il diritto ad una formazione continua in costanza di rapporto di lavoro per tutelare il bene della professionalità» (M. FALSONE, *La professionalità e la modifica delle mansioni*, *Professionalità Studi*, 1/II, 2018, pp. 35-52).

La rapidità con cui i beni cambiano, si sostituiscono e migliorano, accompagnata dalle crescenti aspettative dei consumatori, rende più complesso per le imprese del comparto della Distribuzione Moderna riuscire ad affermare la superiorità della propria offerta. La strada intrapresa (EUROCOMMERCE, UNI EUROPA, *Analysis of the Labour Market in Retail and Wholesale*, 2017) dunque è quella dell'integrazione dei servizi per differenziarsi dalla concorrenza: dai servizi di pre e post-vendita, alla personalizzazione dei prodotti attraverso la progettazione, l'assistenza nella ricerca (L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali*, cit., p. 8).

Si aggiunga che già nei primi anni Novanta erano stati identificati gli effetti dirimpenti delle vendite tramite reti elettroniche che, dovendo portare le merci nelle case, avrebbero richiesto alla Distribuzione di dotarsi di ulteriori nuove risorse e competenze, soprattutto nella comunicazione e nella logistica, secondo L. PILOTTI, R. RULLANI, *Evoluzione e innovazione nelle forme distributive: doppia elica o servuction?*, in *Commercio*, 1991, n. 43, pp. 95-114. Sembrerebbe, tuttavia, ancora sottovalutata la necessità di ricorrere a figure con competenze specifiche nell'intermediazione di *know how* e di servizi (non distributivi) (ICF GHK, Cedefop, *Focus on Retail and Distribution Services*, in *Skill Panorama*, Sezione Analytical Highlights, maggio 2014).

L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali*, cit., p. 8, individuano, tra i filoni di studi che indagano la ridefinizione della articolazione dei canali di vendita, quello «che indaga il fenomeno per definire le figure professionali idonee ad abilitare il passaggio da un sistema di commercio multi-canale (*multi-channel*) ad uno *omnichannel* e le conseguenze della crescente incorporazione dell'elemento tecnologico nelle attività proprie del comparto».

A tal proposito, gli Autori – richiamando gli effetti della digitalizzazione sulla sostituzione delle attività più routinarie – identificano come più esposti a tale rischio i profili professionali *low skilled* che, secondo le ultime rilevazioni di agenzie internazionali, costituirebbero la quota più significativa nel settore (L. NEDELKOSKA, G. QUINTINI, *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2018, n. 202 e ConsultingEuropa, *Impact of change & new technologies on skills & occupations in the commerce sector*, European Sectoral Skills Council for Commerce, Final Conference, Bruxelles, 5 December 2012) mentre quelli *high skilled*, quindi addetti ad operazioni non routinarie né automatizzabili, presenterebbero significative prospettive di crescita, tracciandone così un trend opposto ai primi. Sarà, ad esempio, sempre maggiore la necessità di avere profili ad alte competenze per progettare iniziative di formazione funzionali ad equipaggiare tutto il personale aziendale delle *skill* richieste dall'*omnichannel* (Y. WURMESE (a cura di), *The State of Omnichannel Retail. Retailers Playing Catch-Up with Consumers*, eMarketer, 2014).

In questo disegno, differenziare l'offerta commerciale attraverso servizi e relazione con il cliente consumatore può essere la strada per recuperare componenti più tradizionali del servizio commerciale (es. vendita assistita), allontanando il rischio di essere superate da tecniche di vendita più moderne (self-service) e ridimensionando il pensiero degli Autori che ritengono inevitabile la perdita di profili commerciali *low skilled* a seguito della crescente automazione (D. STEPHENS, *The Retail Revival. Reimagining Business for the New Age of Consumerism*, Wiley, 2013).

In Italia, tuttavia, risulta ancora lenta la trasmigrazione verso l'integrazione dei canali distributivi che conduce all'omnicanalità (Osservatorio del Politecnico di Milano, *eCommerce B2c in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza!*, Comunicato stampa Osservatori. Net, 10 ottobre 2017), condizione che permetterebbe un miglioramento della performance del settore in termini di competitività e un'apertura alle *skill* abilitanti questo cambiamento (E. BRYNJOLFSSON, Y.J. HU, M.S. RAHAMN, *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, in MIT Sloan Management Review, 2013, vol. 54, n. 4, 23-29 e F. VON BRIEL, *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, in Technological Forecasting & Social Change, 2018, vol. 132, 223).

La contrattazione collettiva ha iniziato un processo di adeguamento dei sistemi di classificazione e inquadramento professionale al fine di renderli maggiormente funzionali ai nuovi assetti dell'organizzazione del lavoro, con l'obiettivo di superare le distonie tra questi ultimi ed i contenuti della regolazione sindacale, ormai – secondo U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità*, cit., pp. 72 e ss. – «fin troppo evidenti e rischiosi (in quanto denotanti l'inadeguatezza della contrattazione stessa rispetto a questa essenziale funzione di governo del mercato del lavoro)». Dello stesso avviso, F. MARASCO, *Il ruolo dell'associazione datoriale tra mercato del lavoro e tutela della professionalità*, Labour & Law Issues, vol. 4, no. 2, 2018, p. 82, che fa riferimento non solo alla perdurante presenza di figure professionali ormai a rischio desuetudine, quanto alla mancata, espressa, menzione di figure professionali il cui uso è, peraltro, invalso nella prassi, come la figura dell'Account Manager.

Sempre U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità*, cit., pp. 72 e ss. registra, in quest'ottica, tentativi di apertura verso la sperimentazione in tema di posizioni e di relativi contenuti professionali, anche al fine di definire funzioni e collocazione di nuove figure professionali: rileva, ad esempio, come la contrattazione collettiva operi attraverso il superamento dei tradizionali 7-8 livelli e della logica descrittiva di esemplificazione delle mansioni rientranti nelle declaratorie di ciascun livello; oppure come si avvalga di sistemi di classificazione organizzati non più per mansioni, ma per funzioni, raccolte in un numero più ridotto di aree, articolate al loro interno in più gradini, anche retributivi. Riferisce anche di apposite commissioni, alle quali viene attribuito il compito di procedere alla riforma dei sistemi di classificazione, «con l'obiettivo di ridurre la parcellizzazione, di ricomporre le operazioni, di ampliare le mansioni dovute ed arricchire professionalmente il contenuto dell'attività da svolgere valorizzando ed accrescendo il grado di competenze, esperienze, responsabilità e autonomia del lavoratore». In alcuni casi, poi, in attesa della ridefinizione dei nuovi sistemi, sono state aggiornate le declaratorie contrattuali, al fine di far emergere e collocare le nuove professionalità (F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative*, cit., p. 50, e G. ROMA, *Retribuzioni e inquadramento*, in Economia & Lavoro, n. 3, 105 e ss.).

F. MARASCO, *Il ruolo dell'associazione datoriale*, cit., p. 83, invece, ritiene necessario evitare che i sistemi classificatori ricorrano a declaratorie dalle maglie troppo "larghe" da includere professionalità disomogenee che «mal si armonizzano con un'efficiente, ed invero "specializzata", organizzazione del fattore lavoro» e sottolinea il ruolo dell'associazione datoriale, chiamata ad intervenire in luogo della contrattazione aziendale (che, peraltro, ha ricevuto un avvallo legislativo con l'art. 8, comma 2, lett. b), D.L. n. 138/2011, convertito con modificazioni in L. n. 148/2011). Secondo l'Autore, che richiama B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni, di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in ADL, 2017, 3, p. 555, e ss., il messaggio è «quanto più si decentra il sistema negoziale, meno importante diventa il ruolo della associazione datoriale», dando luogo così ad un «contraccolpo» (L. BELLARDI, *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, Diritto e Lavoro, 2011, p.111) all'intero sistema delle relazioni industriali, venendo meno un intero livello di contrattazione collettiva, il primo, cui è, di fatto, affidata una funzione economico-programmatica di rilevanza nazionale.

Il ruolo centrale della contrattazione collettiva (D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in Diritto delle Relazioni Industriali, n. 3/2016, pp. 791 e ss.) è riconosciuto anche da G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996, pp. 87 ss., secondo cui, protagonista di una modifica del sistema di inquadramento, tesa a rafforzare il rapporto tra professionalità, classificazione e organizzazione del lavoro, la contrattazione deve essere in grado di realizzare sistemi classificatori e retributivi che guardino a queste mutate professionalità, «capaci di reagire innanzi a particolari situazioni create da un'organizzazione produttiva informatizzata e automatizzata».

In caso contrario, se le figure professionali ipotizzate al primo livello venissero giudicate poco rispondenti agli specifici processi produttivi aziendali, si assisterebbe ad una «aziendalizzazione della regolamentazione dei rapporti di lavoro (F. MARASCO, *Il ruolo dell'associazione datoriale*, cit., p. 82; R. DE LUCA TAMAJO parla di «tendenza a sostituire la "tradizionale comunità di riferimento"», *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro: passato e presente*, Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali, p.732, 2013).

Di altro avviso, invece, gli Autori del *Libro Bianco, Il futuro del lavoro*, ADAPT e Assolombarda, 2018, e M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in C&CC, 2016, n. 5, 4., secondo cui la contrattazione collettiva nazionale sposterà il proprio baricentro verso la contrattazione decentrata, la sede più idonea alla sperimentazione perché più vicina alle specifiche situazioni regolate (come condiviso anche da F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2/1994, p. 46) in base al modello di business adottato e alle tecnologie sulle quali

si sono concentrati gli investimenti. In tale scenario, pertanto, il secondo livello è considerato come miglior strumento attraverso cui cogliere le specifiche dinamiche delle imprese, con possibili ricadute positive in termini di produttività e competitività.

Resta ferma, tuttavia, secondo F. MARASCO, *Il ruolo dell'associazione datoriale*, cit., p. 82, la necessità per il livello nazionale di saper organizzare e tutelare professionalità omogenee tra loro, ciascuna delle quali abbia un'identità ed un patrimonio improntati alle innovazioni tecnologiche ed organizzative tipici dei nuovi processi produttivi, così da consentirne, nondimeno, una proficua ricollocazione sul mercato del lavoro.

### **3.3. Globalizzazione**

#### **3.3.1. La trasformazione dei mercati e dei consumi. Le strategie localizzative, la gestione delle risorse umane e il ruolo delle relazioni sindacali.**

Se nella prima rivoluzione industriale erano rilevanti non tanto i beni quanto i processi e le macchine con cui tali beni erano prodotti e un ruolo decisivo lo assumevano gli operatori dell'ingrosso, chiamati a collocare su mercati lontani gli aumentati volumi della produzione (i prodotti europei in America, in cambio di materie prime) (G. PORTER, H. G. LIVESAY, *Marchands and Manufacturers. Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing*, Johns Hopkins, Baltimora, 1971), «le cose iniziano a cambiare quando l'innovazione interessa i beni e i produttori si trovano nella necessità di rendere palese al consumatore finale che quello che offrono è, come dice il titolo del [...] libro di Tedlow, *new and improved*» (L. PELLEGRINI, *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, Economia e Politica industriale, Fascicolo 3, 2008, pp. 83-100).

In Italia, anteriormente allo sviluppo della grande distribuzione, per un'impresa commerciale estera era necessario affidarsi ad imprese nazionali per collocare i propri prodotti nel mercato del Paese, delegando in questo modo il controllo del loro posizionamento. Dal 1998 al 2010, le multinazionali estere hanno conosciuto un'intensa fase di espansione in Italia, favorita da alcuni eventi societari di rilievo: ne è un esempio l'ingresso dei francesi – prima attraverso accordi di collaborazione e partecipazione in aziende italiane aventi ruoli di spicco nel settore, poi tramutatosi in loro acquisizione (E. VIVIANO, L. AIMONE GIGIO, E. CIAPANNA, D. COIN, F. COLONNA, F. LAGNA, R. SANTIIONI, *La grande distribuzione organizzata*, cit., p. 27).

È il caso del gruppo Carrefour che, grazie ad un intenso processo di aggregazione commerciale (segnato anche dall'ampliamento dovuto all'acquisizione del gruppo GS nel 2000, controllato pariteticamente da Edizione holding (Benetton) e da Leonardo Finanziaria (famiglia Del Vecchio) tramite la società lussemburghese

Schemaventuno SA), da una posizione di modesta entità è arrivato ad occupare il primo posto in termini di fatturato e valore aggiunto e il terzo per numero di addetti. Anche il gruppo francese AUCHAN S.p.A., controllato dalla famiglia Mulliez, promuovendo una fase di ingresso e progressivo consolidamento dei legami di controllo con le imprese italiane, nel 2010 aveva raggiunto il terzo posto in termini di fatturato e il primo quanto a occupati.

Le grandi imprese multinazionali sono quindi ricorse ad acquisizioni per dotarsi di una loro piattaforma commerciale, avendo compreso il ruolo strategico della distribuzione fisica: era infatti il distributore che, attraverso un contatto diretto con il consumatore, lo teneva al corrente delle novità e delle alternative disponibili, anche considerando le trasformazioni sul lato del consumo, caratterizzato da famiglie che ricercavano modalità di approvvigionamento ad alta intensità di capitale, coerentemente con un'accresciuta partecipazione femminile al mercato del lavoro e con la maggiore mobilità dettata dalla diffusione dell'automobile (B. P. PASHIGIAN, B. BOWEN, *The rising cost of time of females, the growth of national brands and the supply of retail services*, Economic Inquiry, 32, pp. 33-65).

A tal proposito, G. BELLETTI, A. MARESCOTTI, *Le nuove tendenze dei consumi alimentari*, in *I prodotti agroalimentari di qualità: organizzazione del sistema delle imprese*, (a cura di) P. BERNI, D. BEGALLI SIDEA, Il Mulino, Bologna, pp.133-152, individuano come «condizioni oggettive del consumo», oltre ai mutamenti di carattere demografico (rallentamento della natalità, invecchiamento della popolazione e riduzione dei componenti della famiglia), condizioni generali come l'urbanizzazione, la diffusione dei mezzi di trasporto, l'aumento della penetrazione dei mezzi di comunicazione e considerano di grande rilievo quelle relative all'organizzazione del lavoro, tra cui l'estensione dell'orario di lavoro continuo anche tra la popolazione femminile, e la diffusione delle famiglie *dual-career*, da cui deriva una deresponsabilizzazione della donna rispetto all'alimentazione e la riallocazione delle fasi del processo di consumo alimentare tra i membri della famiglia.

Nel tempo, il modo di porsi dell'individuo nei confronti del fenomeno del consumo è passato da fasi «emulative» a fasi «di massa» a fasi «individualistiche», per giungere oggi ad una «ricerca di individualità» in cui consumare è adottare un certo stile di vita (G. FABRIS, *Consumatore & mercato. Le nuove regole*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995).

Le esigenze del consumatore oggi sono varie e variabili (G. BELLETTI, A. MARESCOTTI, *Le nuove tendenze dei consumi alimentari*, cit., pp.133-152) ed improntate ad economizzare risorse scarse – reddito e tempo (con la ricerca di un elevato contenuto di servizio di *time saving*, attraverso – ad esempio – lettura ottica dei prezzi e casse automatiche): ciò fa sì che le imprese si trovino di fronte ad una situazione di crescente complessità in cui il «consumatore-tipo» lascia il posto al

consumatore «a geometria variabile», spingendole a concentrarsi sui criteri che lo orientano di volta in volta nelle scelte di consumo anziché sul prodotto.

La realizzazione di strategie di innovazione in risposta alla varietà e variabilità delle scelte del consumatore nonché la gestione dei processi di globalizzazione sono alcuni dei moderni meccanismi competitivi che la grande impresa commerciale multinazionale è chiamata a considerare, avvalendosi delle opportunità offerte dal territorio in cui decide di insediarsi: in una costante dialettica fra imprese leader e territorio, il contesto locale non risulta necessariamente un fattore di debolezza così come il ruolo della grande impresa commerciale non sopprime necessariamente le piccole attività commerciali del luogo ma, anzi, è un asset rilevante per attivare processi di sviluppo locale (L. FERRUCCI, L. ZANNI, *Imprese leader e territorio: il ruolo della grande distribuzione commerciale nello sviluppo imprenditoriale del Made in Italy*, Sinergie, n. 71, 2006, p. 73-95).

Le scelte localizzative delle imprese multinazionali contribuiscono, infatti, non solo alla distribuzione delle attività economiche fra Paesi ma anche fra territori del medesimo Paese ospitante: S. ZAHEER, *Overcoming the Liability of Foreignness*, *Academy of Management Journal*, 38, 1995, 2: 341-363, volgendo lo sguardo alle multinazionali industriali, evidenzia come esse concentrino i loro insediamenti nelle città metropolitane, nei cluster territoriali di eccellenza industriale e in altri luoghi privilegiati, sebbene gli studi si siano per lo più focalizzati su scelte localizzative di imprese diverse fra loro.

S. MARIOTTI, M. MUTINELLI, L. PISCITELLO, *Le scelte localizzative delle imprese multinazionali in Italia: agglomerazione interna vs. agglomerazione esterna*, *Scienze Regionali*, Fascicolo 2, maggio-agosto 2017, pp. 202-228, Il Mulino, Bologna, hanno infatti rilevato scarsa attenzione da parte della Letteratura sulla prossimità geografica di unità diverse appartenenti ad una stessa multinazionale e ritengono che «la comprensione di come il coordinamento e il controllo si esplichino attraverso i mercati e i territori» sia essenziale per interpretare correttamente le scelte localizzative delle multinazionali rispetto ad una loro nuova unità all'interno di un singolo Paese.

L'analisi, anche di carattere empirico, giunge alla conclusione secondo cui è dominante la logica di co-agglomerazione interna per quelle multinazionali che già dispongono di insediamenti in un Paese: un preesistente assetto territoriale della multinazionale influenza pertanto in modo rilevante le future scelte di insediamento, «dando luogo ad un effetto territoriale centripeto». Ciò deriva dall'opportunità di condividere e far ruotare persone e team specializzati, di beneficiare di servizi logistici e di assistenza comuni (J. ALCÁCER, M. DELGADO, *Spatial Organization of Firms and Location Choices through the Value Chain*. *Management Science*, 62, 2016, 11: 3213-3234), di conseguire economie di scala negli acquisti e nel *branding* (E. RAWLEY, R. C. SEAMANS (2015), *Intra-Firm Spillovers? The Stock and Flow Effects of Collocation*,



Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2015, 1: 12511), creando così un ambiente più favorevole alla trasmissione di *spillover* di conoscenza (L. RESMINI, *Il radicamento territoriale delle imprese multinazionali tra contesto sociale, reti e specializzazione funzionale*, Scienze Regionali, Fascicolo 2, maggio-agosto 2017, Il Mulino, Bologna, pp. 153-170).

Parimenti, BASILE R., CASTELLANI D., ZANFEI A., *La localizzazione delle imprese multinazionali in Europa: il ruolo delle politiche dell'UE e le peculiarità dell'Italia*, L'industria, Fascicolo 3, luglio-settembre 2004, Il Mulino, Bologna, pp. 589-590, ritengono che il fatto di avere già filiali all'interno di una certa regione aumenti «la capacità delle imprese di estrarre valore da quel contesto, [...] determinando una certa persistenza nelle scelte di localizzazione delle imprese» e dando avvio ad un processo di ulteriore attrazione nei confronti di altre imprese.

Tuttavia, gran parte degli studi condotti fino ad oggi si soffermano per lo più sulle dinamiche di localizzazione di imprese multinazionali industriali. Il rapporto fra le imprese multinazionali del commercio e il territorio si differenzia, invece, dal fenomeno del radicamento territoriale delle imprese multinazionali industriali: il capitale industriale è più mobile di quello commerciale ed è maggiormente condizionato dal fenomeno della delocalizzazione. Le scelte di insediarsi in un territorio sono, infatti, dettate da fattori di costo che travalicano il radicamento storico; a seguito di processi di delocalizzazione e segmentazione della produzione, l'impresa industriale perde il suo naturale rapporto, talvolta conflittuale tipico della tradizione otto-novecentesca, con il territorio. Invece, nella grande impresa commerciale elemento condizionante è il suo mercato di riferimento: «la rilevanza economica non è il produrre ma il vendere, anche rispetto alla decisione localizzativa» (L. FERRUCCI, L. ZANNI, *Imprese leader e territorio*, cit., pp. 73-95). I luoghi del commercio *in situ* si orientano perciò verso un orizzonte limitato e prossimo, identificabile nel perimetro del bacino di utenza dell'esercizio commerciale, «il territorio abitato dai consumatori» (F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail.*, cit., p. 28.).

La presenza dei punti vendita in uno specifico territorio condiziona fortemente il radicamento economico della grande impresa commerciale: ciò fa sì che essa non possa operare in modo fisicamente distante dal suo mercato di riferimento, dato dalla localizzazione dei punti vendita. Ne consegue che il radicamento economico locale è superiore a quello oggi riferibile ad una grande impresa industriale e il suo insediamento, su scala locale, attiva l'effetto «puller» e «trascinatore» del sistema produttivo locale, soprattutto nelle economie di fornitura.

Le grandi imprese, sia *food* che *non food*, hanno quindi costituito oggetto di interesse per le loro strategie localizzative (G. LUGLI, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Torino, UTET, 1998 e L. PILOTTI, *La distribuzione commerciale. Innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*, Torino, UTET, 1991) oltre che per la loro capacità di internazionalizzazione (K.

HUTCHINSON, B. QUINN, N. ALEXANDER, *The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework*, in *Journal of Marketing Management*, 21,1, pp. 149-179, 2005).

P. KRUGMAN, *Geography and Trade*, Cambridge (MA), Mit Press, 1991, analizzando questi fenomeni di agglomerazione, ha individuato in forze endogene – generate dall’azione delle imprese, dei lavoratori o dei *policy makers* – le leve che determinano i *second nature advantages* (P. KRUGMAN, *First nature, Second Nature and Metropolitan Location*, in *Regional Science*, 33, 1, pp. 129-144, 1991): anche regioni prive di particolari vantaggi competitivi in termini di risorse iniziali (*first nature*) possono svilupparsi secondo meccanismi autopropulsivi. Così, ad esempio, a fronte di elevati costi di trasporto, le imprese tendono a localizzarsi nelle aree più vicine ai mercati di sbocco e ai fornitori, attirando verso tali aree alcuni fattori mobili della produzione (ad esempio, i lavoratori).

Ciò aumenta la loro competitività, rafforza il processo di «concentrazione spaziale delle attività economiche» (L. FERRUCCI, A. PICCIOTTI, *Le medie e grandi imprese commerciali. La loro rilevanza e diffusione nelle economie regionali*, *Economia dei Servizi*, Fascicolo 1, gennaio-aprile 2011, Il Mulino), realizzando a loro favore un vantaggio competitivo di tipo *second nature*. Tuttavia, dall’analisi dei «sentieri geografici» (per contiguità geografica, per differenziazione localizzativa rispetto ai *competitors* e per agglomerazione rispetto al comportamento localizzativo di altri attori imprenditoriali), L. FERRUCCI, A. PICCIOTTI, *Le medie e grandi imprese commerciali*, cit., intercettano diversi gradi di «apertura territoriale» – ossia la capacità di proiettarsi esternamente rispetto alla regione in cui hanno sede legale. Le imprese maggiormente proiettate ad estendere la rete dei loro punti vendita sono quelle del Nord del Paese, lasciando emergere l’esistenza di una polarizzazione territoriale negli insediamenti territoriali, «con possibili eventuali effetti di trascinamento delle filiere locali non uniformemente distribuiti nel territorio nazionale» (L. FERRUCCI, A. PICCIOTTI, *Le medie e grandi imprese commerciali*, cit.) e un conseguente nuovo dualismo fra le regioni del centro-nord e del sud.

L. FERRUCCI, A. PICCIOTTI, *Le medie e grandi imprese commerciali*, cit., all’esito di una ricerca condotta con l’obiettivo di identificare la distribuzione geografica di grandi imprese e di interpretare le loro dinamiche organizzative, in termini di reti di vendita, ritengono possano «costituire significativi “locomotori” per lo sviluppo economico regionale». Il loro radicamento sul territorio genera un fabbisogno di personale estremamente qualificato (si pensi agli *headquarters*), alimenta una domanda di servizi (dalla finanza al marketing, passando per la consulenza legale e la logistica) e induce la crescita di attori imprenditoriali regionali operanti nella filiera agro-alimentare e non alimentare.

Tuttavia, ancor prima di avviare tali processi, le imprese commerciali multinazionali (al pari di quelle industriali, specie quelle statunitensi) hanno dovuto e continuano a scontare le difficoltà di insediamento nelle regioni italiane a causa del forte “effetto-Paese”: le caratteristiche istituzionali, come la percepita instabilità

politica e le inefficienze nella pubblica amministrazione nonché il grado di regolamentazione dei mercati, hanno fatto sì che il profitto atteso fosse inferiore a quello previsto in regioni con caratteristiche simili, situate in Paesi differenti dall'Italia (BASILE R., CASTELLANI D., ZANFEI A., *La localizzazione delle imprese multinazionali in Europa*, cit., pp. 571-596). Secondo gli Autori, la politica dovrebbe cercare di far percepire l'Italia come più "europea" in termini di dotazioni di infrastrutture, di qualità dei servizi pubblici e di efficienza e concorrenza dei mercati.

S. MARIOTTI, M. MUTINELLI, L. SANSOUCY, *Italia multinazionale 2014. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2015, ritengono che di recente il governo italiano stia iniziando a dare attenzione alla politica d'attrazione, anche attraverso una riorganizzazione delle misure e delle strutture preposte alla loro attuazione, provando ad allineare sforzi e attività dei soggetti istituzionali che operano a livello centrale e periferico.

La Letteratura internazionale sottolinea, in questo senso, l'importanza dell'*after-care* da parte delle agenzie di promozione degli investimenti. Si tratta di un insieme di servizi volti a stimolare l'estensione qualitativa e quantitativa degli investimenti delle multinazionali già presenti sul territorio «tramite l'*upgrading* delle attività esistenti e la creazione di nuove unità» (S. MARIOTTI, M. MUTINELLI, L. PISCITELLO, *Le scelte localizzative delle imprese multinazionali in Italia*, cit., pp. 202-228).

Le politiche di attrattività implicano comunque una profonda evoluzione nei rapporti fra autorità nazionali e imprese multinazionali: con la svolta neoliberista degli anni Ottanta si è passati progressivamente dalle politiche di controllo alla deregolamentazione dell'entrata delle multinazionali, con una tendenza a riconoscere incentivi fiscali, finanziari e normativi sia nei Paesi industrializzati che in quelli in via di sviluppo. Le politiche di attrattività, tuttavia, presentano due approcci: da un lato quello neoliberista, volto ad eliminare il più possibile vincoli e controlli sull'operato delle imprese multinazionali, limitando l'intervento pubblico; dall'altro, quello più pragmatico che sostiene la necessità di incentivi selettivi alle imprese estere.

Il primo approccio, dettato dall'esigenza di prendere parte ai processi di globalizzazione, può innescare reazioni nazionalistiche e di rivolta da parte di gruppi economici e ceti sociali colpiti (ne è un esempio quello dei piccoli commercianti di fronte alla grande distribuzione multinazionale); il secondo, invece, può spingere i governi nazionali ad investire in politiche di competitività che vadano a «bilanciare gli effetti socialmente e politicamente più indesiderati» (G. BALCET, *La globalizzazione, al di là dei miti*, Il Mulino, Fascicolo 1, gennaio-febbraio 1999, pp. 26-40, Bologna).

In entrambi i casi, G. BALCET, *La globalizzazione, al di là dei miti*, cit., pp. 26-40, ritiene che la relazione tra globalizzazione e politiche economiche rimetta in

discussione sia la “nazionalità economica” delle imprese sia le tradizionali politiche economiche nazionali: la globalizzazione viene, infatti, spesso percepita come «un processo di “detritorializzazione”, in grado di intaccare la sovranità degli Stati, svuotandone progressivamente i poteri».

La sfida che la globalizzazione lancia ai sistemi di regole è la questione chiave della nostra epoca, secondo J. E. STIGLITZ, *Making Globalisation Work*, New York-London, 2006.

Alcuni teorici della globalizzazione si aspettano «che il mondo diventi “piatto” e “senza frontiere”» (G. MEARDI, *Relazioni industriali europee e pressioni internazionali. Analisi comparata fra sei Paesi*, Warwick, 2012, p.1.), una minaccia per l’esistenza degli Stati e delle associazioni nazionali che, di fronte ad una inarrestabile corsa dei mercati verso livelli sempre maggiori di competitività, subiscono un ridimensionamento del loro potere discrezionale, dovendo cedere quote di sovranità al livello sovranazionale e alle entità sub-statali (S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, pp. 207-211).

Si assiste così all’espansione del diritto privato a scapito della sfera pubblica (Report dell’allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, U.N. *Development of guidelines on the role and social responsibilities of the private sector*, A/AC.253/21, 24 Feb. 2000, p. 7) e l’internazionalizzazione dei mercati rende vana «la tensione [...] dei sistemi nazionali di contrattazione collettiva a porsi come “regola comune” del mercato e del modo di fare impresa» (F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, Vol. 2, 2016, pp. 30-31).

Le *corporations*, ossia le “imprese multinazionali”, prodotto dell’autonomia privata e protagoniste della globalizzazione dei mercati, si presentano come entità su cui gli Stati hanno rinunciato ad esercitare, «non senza resistenze» (M.M. WINKLER, *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell’era della globalizzazione*, Giuffrè, 2008, p. 8), il loro tradizionale controllo. Identificabili come gruppi di società che generano «interazioni di più soggetti situati in contesti politico-giuridici diversi» (M.M. WINKLER, *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale*, cit. p. 9), sono capaci di spostare produzione e occupazione fra diversi confini, influenzando sistemi nazionali di contrattazione collettiva (EUROFOUND, *Multinational companies and collective bargaining*, 2009, p.1). Per questi motivi, nel report U.N. *Development of guidelines on the role and social responsibilities of the private sector*, A/AC.253/21, 24 Feb. 2000, p. 7, Kofi Annan auspicava una cooperazione tra *corporations* e governi in tema di lavoro.

Individuando nelle imprese multinazionali le forme di organizzazioni più transnazionali, G. MEARDI, *Relazioni industriali europee e pressioni internazionali*, cit. – attraverso uno studio comparato di livello europeo – ritiene tuttavia che, nella regolamentazione dei rapporti di lavoro, esse seguano modelli

nazionali, tendendo verso l'adesione alle strutture di contrattazione collettiva nazionale. E mette in luce l'interesse manifestato verso la contrattazione a livello aziendale, più aderente ai loro mercati e alle loro strutture organizzative.

A tal proposito, P. MARGINSON e G. MEARDI, *Big players, Different rules? Multinationals and collective bargaining in Europe*, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick (UK), GUSTO WP6 Working Paper, 2012, sempre esaminando il ruolo delle multinazionali nei sistemi europei di contrattazione collettiva nazionale e comparando ventotto sistemi di contrattazione, oltre a distinguere gli effetti distruttivi (come la minaccia di delocalizzazione in assenza di concessioni di controparte) dagli effetti costruttivi (viene richiamato il filone di studi secondo cui le multinazionali possono rendersi protagoniste di nuovi meccanismi di negoziazione, come quello della contrattazione collettiva transnazionale), rilevano che le multinazionali esercitano forti pressioni per realizzare forme di decentramento contrattuale, dando maggiore spazio al negoziato aziendale, durante il quale si fa ampio uso dei risultati di comparazioni transfrontaliere al fine di introdurre forme di contenimento dei costi e di miglioramento della flessibilità.

Si fa strada anche la tesi secondo cui, rispetto a determinate materie, le imprese multinazionali si autoregolano (C. PARKER, *The Open Corporation: Effective Self-regulation and Democracy*, Cambridge University Press, 2010), dando vita ad una «ibridazione» col diritto statale: attori statali e non statali opererebbero in tandem, avviando nuove riflessioni sui diversi gradi di regolamentazione o di re-regolamentazione (A. FORSYTH, P. TOMASSETTI, *Different systems, same contents? Collective bargaining at Apple, Ikea and Tiffany stores in Australia and Italy*, in corso di pubblicazione su *Australian Journal of Labour Law*, 2019, 1030-7222), non senza difficoltà.

G. MEARDI, *Relazioni industriali europee e pressioni internazionali*, cit., p. 4 ritiene che l'impatto delle grandi aziende, anche multinazionali, sia comunque proporzionato al «permissivismo e all'apertura delle relazioni industriali nel Paese ospitante»: esse influenzano le relazioni industriali nazionali in modo diretto, «disseminando» specifiche pratiche lavorative. E all'interno di un contesto in continua trasformazione per gli effetti della globalizzazione, sono i sindacati ad essere chiamati a confrontarsi con un ambiente più complesso di natura post-fordista: abituati ad agire in spazi circoscritti, fissati o costituiti da imprese e settori produttivi – così come dagli stessi confini degli Stati nazionali – si trovano a dover reagire al venir meno delle frontiere dei loro campi d'azione, divenute «trasparenti, fragili e permeabili» (J. HOFFMANN, *I rapporti di lavoro europei e i sindacati fra modernizzazione della società e "globalizzazione"*, *Economia & Lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre 2008, pp. 39-46, Il Mulino, Bologna).

I modelli capitalistici presenti in un determinato territorio si scontrano con un capitalismo di mercato più flessibile: tale flessibilità comporta un cambiamento

negli schemi tradizionali del rapporto di lavoro, che muta negli orari e nei luoghi. Le organizzazioni sindacali, dunque, rischiano di emarginarsi se incapaci di superare la cultura di un lavoro industriale e di partecipare attivamente con proprie idee al processo di modernizzazione.

Parimenti, i loro limiti d'azione si percepiscono di fronte al processo di modernizzazione che investe il "sociale": anche in questo caso, gli ambienti socioculturali tradizionali, ai quali si ancoravano i movimenti dei lavoratori, si stanno frammentando a favore di una individualizzazione sociale e si delinea una politica fallimentare dei sindacati che non riescono più ad assorbire gli ambienti sopra richiamati.

Nel comparto della grande distribuzione in Italia, le rappresentanze sindacali sono riuscite oggi a sviluppare relazioni con le direzioni aziendali, riuscendo a porre un limite ad una possibile polarizzazione delle posizioni lavorative secondo pure logiche di mercato, adottando modelli articolati di regolazione, motivazione e coinvolgimento diretto (I. REGALIA, *Quali spazi di regolazione del lavoro terziario*, *Impresa & Stato*, n. 52, 2000).

Ma, andando indietro negli anni, secondo una ricerca condotta con riferimento al settore del commercio da S. NEGRELLI, *Le relazioni sindacali nel commercio*, Milano, Angeli, 1989, l'elevato grado di accentramento derivante dalla dispersione territoriale dei punti vendita e dalla presenza di una struttura del personale a piramide (che avvicina le aziende della grande distribuzione al modello organizzativo della *burocrazia meccanica* in cui la standardizzazione dei processi produttivi mostra un accentramento verticale e un basso grado di decentramento orizzontale del potere decisionale, come descritto da H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, I Mulino, Bologna, 1985), avrebbe avuto due effetti sul sistema di relazioni sindacali della grande distribuzione.

Il primo sarebbe stato quello di favorire la contrattazione collettiva aziendale a livello centrale nazionale. E l'uso di manager espatriati delle imprese multinazionali – molto costosi per le stesse multinazionali ma altrettanto vitali per la performance dell'impresa – conferma che alcune di esse siano ancora poco propense a lasciare le materie di lavoro totalmente sotto il controllo di direzioni locali, alle quali viene riconosciuto solamente un certo margine di libertà (D. J. B. MITCHELL, *Convergenza e sistemi di relazioni industriali*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1/1999, pp. 3-13).

Il secondo sarebbe stato quello di concentrare le politiche di gestione delle risorse umane a livello centrale.

Nel 1989, sempre secondo le parole di S. NEGRELLI a commento dei contratti nazionali del commercio degli anni Settanta e Ottanta, si aveva la sensazione che gli unici spazi reali di contrattazione fossero infatti quelli relativi alla riorganizzazione in atto sul sistema degli orari e sulle conseguenti flessibilità da

negoziare. Mentre sull'organizzazione del lavoro vera e propria, le prerogative manageriali/aziendali sembravano ancora gelosamente custodite.

In tal senso anche J. C. LOOISE e M. VAN RIEMSDIJK, *Globalizzazione e gestione delle risorse umane: verso la fine delle relazioni industriali?*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1/1999, pp. 15-19, i quali, puntando lo sguardo sull'Europa Occidentale, ritengono che la gestione delle risorse umane stia diventando sempre più dominata dalle strategie aziendali, a loro volta influenzate dal processo di globalizzazione.

Se fino alla fine degli anni Ottanta la gestione del personale risultava fortemente condizionata dal sistema nazionale di relazioni industriali, senza tuttavia alcuna connessione con le specifiche circostanze in cui l'impresa operava – talché i contratti di lavoro, così come la remunerazione, erano dominati da leggi nazionali e accordi di settore, senza che venisse presa in considerazione la situazione dell'impresa e la gestione del personale operava come «una sorta di derivazione delle relazioni industriali a livello aziendale» – successivamente, nel processo di globalizzazione connesso alla gestione delle risorse umane e alle relazioni industriali, gli autori individuano una fase di ristrutturazioni industriali e flessibilità del lavoro con i primi cambiamenti del sistema di relazioni industriali.

Si tratta di una gestione strategica del personale coerente innanzitutto con la gestione aziendale, molto evidente nelle società controllate da compagnie multinazionali per le quali le strategie sono delineate in Paesi stranieri e in linea con gli sviluppi internazionali.

Ristrutturazioni industriali si sono avute in settori con intensa competizione su scala globale e in mercati ad alta competitività come quello dei prodotti di consumo, e l'impatto sul fattore umano è stato intenso e identificabile con una richiesta di maggiore flessibilità (dei contratti come degli orari).

Ma nell'ottica di garantire flessibilità organizzativa, continuità della produzione e qualità del prodotto, nelle stesse imprese multinazionali ha assunto e continua ad assumere un peso rilevante la ricerca del consenso, soprattutto quando investe aspetti più specifici (M. REGINI, *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Il Mulino, Bologna, 1991) del rapporto di lavoro, quali l'orario di lavoro e la mobilità interna. La regolazione di questi aspetti diventa importante nei momenti di cambiamenti rapidi e profondi e necessita di un'adesione da parte dei lavoratori al fine di realizzare una nuova armonizzazione con la nuova organizzazione del lavoro (A. PIETRANTONI, *Articolazione del management e strategie manageriali di regolazione del lavoro nella grande distribuzione*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2010/4, pp. 1209-1216).

In un settore come quello della grande distribuzione che richiede un continuo riadattamento alla domanda di servizio, in particolare rispetto al tempo di lavoro di quelle figure con competenze professionali meno elevate (I. REGALIA, *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*, Il Mulino, Bologna, 1990 e A.

PIETRANTONI, *Caratteristiche occupazionali della grande distribuzione nell'area metropolitana milanese*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2009/4) la ricerca del consenso acquista dunque particolare valore.

Se poi il cambiamento deve essere anche rapido ed efficace – come accade nelle imprese del commercio multinazionali, esposte a dinamiche fortemente competitive – non possono verificarsi forti resistenze: da ciò discende la cooperazione o l'adesione dei lavoratori alle nuove regole, diverso a seconda dello stile manageriale di gestione del personale, “specifico e limitato” se fondato su trattative individuali con i dipendenti, volte ad offrire loro benefici proporzionali alla loro collaborazione (cosiddetto coinvolgimento “sostantivo”); “regolativo” quando punta a coinvolgere le rappresentanze sindacali «nelle modalità di ri-regolazione congiunta del rapporto di lavoro», attraverso informazione, consultazione o negoziazione degli aspetti oggetto di mutamento (M. REGINI, *Confini mobili*, cit., p. 231 e A. PIETRANTONI, *Articolazione del management*, cit., pp. 1209-1216). Nel settore, pertanto, la rappresentanza sindacale tende ad essere coinvolta soprattutto nelle decisioni attinenti ai tempi di lavoro, confermando la tendenza del management a mantenere il controllo generale delle relazioni industriali ma permettendo, allo stesso tempo, un decentramento limitato relativamente ai punti più critici (A. PIETRANTONI, *Articolazione del management*, cit., pp. 1209-1216).

Favorevole al decentramento regolativo è anche quel management che, in un'economia esposta alla competizione globale, considera «soffocante» l'uniformità di disciplina, per situazioni diverse che richiederebbero invece normative differenziate mediante l'autonomia collettiva o individuale, adeguatamente assistita, e avverte i costi non più sostenibili (A. VALLEBONA, *Dimensioni degli interessi e decentramento regolativo*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, n. 4/2006, pp. 443).

Sul primo aspetto, A. VALLEBONA, *Dimensioni degli interessi e decentramento regolativo*, cit., pp. 443 e ss., con riferimento alla retribuzione sufficiente, reputa erronea l'idea per cui essa debba essere «fissata necessariamente a livello nazionale e non a livello territoriale o aziendale», così come ritiene che la valutazione di sufficienza non possa prescindere dal diverso costo della vita, a patto che tale delicata valutazione sia realizzata da soggetti collettivi effettivamente rappresentativi, al fine di escludere il pericolo dei c.d. contratti pirata.

In termini di costi, il settore ha dovuto far fronte, ancor prima che a spinte competitive globali, alla crisi economica e finanziaria: P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, differenziali retributivi e disuguaglianze sociali*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2/2017, pp. 457 e ss., spiega come nei settori a maggiore intensità di lavoro (c. d. *labour intensive*, come quello della distribuzione moderna), dove la manodopera ha una maggiore incidenza sul costo finale del prodotto/servizio e le dinamiche retributive sono più contenute, la crisi economica



e finanziaria, dal 2010 in poi, ha costituito un fattore di contenimento del costo del lavoro, controbilanciato eventualmente – specie per le categorie impiegate – da incrementi retributivi individuali, concessi unilateralmente, sotto forma di superminimo, premio fisso o una tantum. Riconoscimenti economici che hanno creato sì differenze fra minimi contrattuali e retribuzioni effettive (c.d. slittamento salariale) ma che nel comparto, per le categorie di impiegati e operai, è stato minore rispetto ad altri settori (P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, differenziali retributivi*, cit., pp. 457 e ss.).

Con il calo della domanda di beni e servizi conseguente alla crisi, secondo l'Autore, le politiche contrattuali delle aziende hanno reso part-time, banca delle ore e permessi retribuiti «canali per il contenimento dell'orario di lavoro, in forma complementare o alternativa ai tradizionali regimi di orario ridotto (cassa integrazione e contratto di solidarietà)», trasformandoli da strumenti di conciliazione a strumenti di flessibilità manageriale.

La riflessione trova conferma nell'analisi condotta da TRADELAB – EBINTER, *L'organizzazione del lavoro nelle imprese della GDO negli anni della crisi*, 2017, secondo cui, sulla base dei dati ISTAT, fino alla fine del 2012 (anni immediatamente successivi alla crisi economica), aveva un contratto di lavoro part-time una quota stabile dei lavoratori impiegati nella grande distribuzione, attestandosi intorno al 42-43%.

Dopo un calo tra la fine del 2012 e l'inizio del 2013, nel gennaio del 2015 si è verificata una fortissima crescita, di circa 4 punti percentuali, che è possibile leggere in rapporto alla nuova normativa di incentivo introdotta dalla legge di stabilità di fine 2014. Nel 2015 è, infatti, entrato in vigore l'esonero triennale dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro per i nuovi assunti fino a un massimo di 8.060 euro all'anno. Si può quindi presumere, secondo gli Autori dello studio, che le imprese della grande distribuzione – non più solo in risposta agli effetti della crisi ma in linea con una fisiologica esigenza di flessibilità che caratterizza il settore – abbiano trasformato rapporti di lavoro a tempo determinato, che riguardavano prestazioni lavorative marginali, in particolare quelle domenicali e festive, in contratti a tempo indeterminato, utilizzando il part-time.

Infatti, oltre alla crisi, altri sono stati i fattori che hanno indotto le imprese ad intervenire sull'organizzazione del lavoro: fra questi, la liberalizzazione delle aperture domenicali e festive. Il decreto sulle liberalizzazioni varato dal Governo Monti a inizio 2012 (Decreto Legge 24 gennaio 2012, n. 1, contenente "Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività", meglio conosciuto come "Cresci Italia") ha introdotto la completa liberalizzazione delle aperture delle imprese commerciali nelle domeniche e nei giorni festivi, estendendo i casi di flessibilizzazione dell'organizzazione a queste giornate di apertura.

Le imprese distributive si sono quindi trovate a fronteggiare diverse situazioni che hanno indotto le stesse a percorrere nuove strade nell'organizzazione del lavoro e proprio perché i mutamenti sono stati numerosi, gli interventi hanno dovuto perseguire i più e diversificati obiettivi per contrastare o comunque adeguarsi alle evoluzioni competitive e normative, che si sono succedute e in gran parte sovrapposte (M. C. AMBRA, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva nel settore del commercio*, Ediesse, 2018): dalla riduzione delle ore lavorate, all'adattamento dell'organizzazione del lavoro alle fluttuazioni giornaliere/orarie della domanda, alla copertura di nuove giornate di apertura (domeniche e festivi) fino introdurre, in una logica contrattualizzata di *do ut des*, contropartite economiche "aggiuntive" a fronte di maggiore flessibilità degli orari di lavoro nonché tentativi di realizzare una riduzione delle differenze di obblighi/diritti contrattuali tra lavoratori con diversa anzianità aziendale (come nel caso di lavoratori part-time che, a seconda del periodo storico in cui sono stati assunti, hanno o meno la domenica e i festivi come giorni di possibile o certa attività lavorativa, motivo di tensione nei punti vendita al momento della richiesta di maggiore flessibilità).

Attraverso la contrattazione collettiva, molti di questi interventi sono stati realizzati, secondo TRADELAB – EBINTER, *L'organizzazione del lavoro nelle imprese della GDO*, cit., benché dopo trattative con il sindacato anche molto lunghe e complesse. Talvolta, invece, perlomeno in certe realtà aziendali, non si sono concretizzati per l'opposizione sindacale, dando evidenza della complessità del ruolo delle Parti nella gestione di un calo di redditività all'interno di un settore così esposto alle dinamiche di mercato.

## CAPITOLO IV APPORTO ORIGINALE DELLA RICERCA

### Premessa

Il lavoro di ricerca è stato caratterizzato da una fase di ricostruzione storica del percorso contrattuale nazionale (*Sezione I*) – che si è concluso con la firma del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata – e da un’indagine degli istituti contrattuali raccordata con quanto emerso nella *Literature Review* rispetto ai tre mega *trend* di cambiamento (*Sezione II*). La Sezione I, pertanto, di carattere più storico, rappresenta la necessaria premessa agli sviluppi esposti nella Seconda Sezione.

L’indagine degli istituti si snoda tra il livello contrattuale nazionale e aziendale: con riferimento al livello decentrato, sono stati presi in esame i contratti integrativi sottoscritti negli ultimi quindici anni dalle aziende associate a Federdistribuzione.

L’analisi ha voluto mettere in risalto gli interventi che si ritiene possano configurarsi come una prima risposta “collettiva” ai cambiamenti dell’economia e del mercato del lavoro – avvenuti anche durante una fase economica di discontinuità a seguito della crisi.

L’obiettivo, pertanto, è stato valutare – da una prospettiva di Relazioni Industriali – se nel tempo il settore, nel suo complesso, e le aziende che lo compongono, siano stati capaci di rispondere alla Grande Trasformazione del Lavoro.

## SEZIONE I

### La sottoscrizione del CCNL DMO

*Sommario: 1. Storia della nascita di un nuovo settore in un periodo di cambiamenti: dall’uscita di Federdistribuzione dal sistema di rappresentanza di Confcommercio alla firma del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata.*

#### **1. Storia della nascita di un nuovo settore in un periodo di cambiamenti: dall’uscita di Federdistribuzione dal sistema di rappresentanza di Confcommercio alla firma del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata**

Dopo anni di complessa negoziazione, la sottoscrizione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata da parte di Federdistribuzione, FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL e UILTuCS ha rappresentato la sintesi tra le diverse istanze aziendali e sindacali, interne ad un

sistema che presenta per dimensioni, diffusione sul territorio, volume d'affari e risorse occupate, caratteristiche del tutto specifiche. Con un fatturato superiore ai 65 miliardi di euro, la rete distributiva delle imprese associate a Federdistribuzione è infatti costituita complessivamente da circa 15mila punti di vendita, tra diretti e franchising, dislocati su tutto il territorio nazionale, che occupano complessivamente 220.000 addetti e si distinguono – anche in termini di organizzazione del lavoro – dalla più multiforme realtà del commercio al dettaglio.

Il voler affermare un carattere di distintività del comparto nell'ambito del più ampio settore terziario e la rappresentanza di differenti interessi collettivi sul piano istituzionale rispetto a quelli delle aziende associate a Confcommercio ha mosso le aziende associate alla Federazione verso la decisione di operare in forma autonoma, con la prospettiva di poter rivendicare disciplina e interventi mirati sulle proprie peculiarità.

Tale orientamento porta Federdistribuzione a comunicare il 23 dicembre 2011 il proprio recesso da Confcommercio: in esecuzione del mandato conferito dalle aziende associate, diventa unico interlocutore nei confronti delle Istituzioni e delle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori del terziario per le imprese della Distribuzione Moderna Organizzata ad essa associate.

Federdistribuzione avvia da subito una serie di incontri finalizzati a definire un percorso comune per pervenire alla stipulazione di un nuovo contratto collettivo specifico per il settore della Distribuzione Moderna Organizzata che, dal 1° gennaio 2014, vista la scadenza al 31 dicembre 2013 del CCNL Aziende del Terziario, Distribuzione e Servizi (ipotesi accordo del 26/02/2011, modificato e sottoscritto definitivamente in data 06/04/2011), avrebbe dovuto trovare applicazione nei confronti dei lavoratori occupati nel settore della Distribuzione Moderna Organizzata.

Con congruo preavviso rispetto alla scadenza del Contratto Collettivo del Terziario, Federdistribuzione comunica formalmente alle OO.SS. la cessazione dell'applicazione, a far data dal 31 dicembre 2013, del CCNL Aziende del Terziario, Distribuzione e Servizi (ipotesi accordo del 26/02/2011, modificato e sottoscritto definitivamente in data 06/04/2011) e di ogni ulteriore contratto collettivo sottoscritto da Confcommercio, nonché di tutta la contrattazione territoriale e, nella parte in cui fa riferimento alla contrattazione sopra indicata, della contrattazione aziendale e delle prassi collettive, dichiarandosi disponibile ad iniziare incontri volti alla sottoscrizione di un nuovo CCNL.

Viene avviato un processo di decentramento contrattuale a livello nazionale/settoriale, primo passo verso la costruzione di un nuovo settore dell'economia, caratterizzato da proprie logiche – anche nell'organizzazione del lavoro – che avrebbe necessitato di una condivisione da parte delle Organizzazioni

Sindacali di categoria, in un'ottica di riconoscimento reciproco e per un adeguato bilanciamento dei rapporti di forza.

Un riconoscimento che si realizza quando con lettera del 20 giugno 2013, le OO.SS. inviano la piattaforma contrattuale<sup>21</sup> a Confcommercio-Imprese per l'Italia, Confesercenti, Federdistribuzione, ANCC Coop, C.C.I. Federazione Nazionale Cooperative di Consumo e Distribuzione, per il rinnovo del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi e del CCNL della Distribuzione Cooperativa: l'ipotesi di piattaforma unitaria (seppur con il tradizionale distinguo per il settore della distribuzione cooperativa) viene indirizzata alle singole associazioni datoriali, con ciò riconoscendo a Federdistribuzione, nei fatti, la rappresentatività del settore come parte datoriale. Il Sindacato reputa l'invio di una piattaforma unica un atto di responsabilità contro il rischio di costruire tavoli separati di contrattazione che avrebbero potuto generare una diversificazione dei trattamenti fra i lavoratori, «alimentando una concorrenza sleale fra le imprese».

In quella sede si distinguono alcune delle direttrici che definiranno, lato Sindacati, i rapporti fra contrattazione nazionale e contrattazione di secondo livello, che gli stessi vorrebbero rilanciare – anche attraverso la destinazione di una quota salariale in assenza di contrattazione decentrata. Nell'ipotesi di piattaforma le OO.SS. identificano, infatti, il secondo livello come luogo in cui poter «intervenire sui regimi di orario/apertura, sulle turnazioni, sui regimi di flessibilità» e in cui «sviluppare concretamente progetti e buone pratiche sull'organizzazione e la qualità del lavoro al fine di ricercare percorsi che favoriscano sistemi di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

Con riferimento al tema della conciliazione dei temi di vita/lavoro, tra le rivendicazioni si fanno spazio richieste specifiche come l'estensione dell'applicabilità della norma in materia di passaggio transitorio e reversibile a part-time a seguito di maternità, garantendo che l'orario di lavoro a part-time sia realmente conciliabile con le esigenze di cura del bambino. Un'estensione della durata dal lavoro notturno per i genitori con figli fino ai 6 anni si affianca poi alla richiesta di regolamentare la frazionabilità del periodo di congedo parentale.

Sempre in un'ottica di conciliazione, le OO.SS. avanzano la richiesta di definire norme idonee a consentire ai genitori affidatari di adempiere agli obblighi nei confronti della prole a loro imposti in forza della sentenza di separazione o divorzio nonché di prevedere il riconoscimento di permessi specifici, ovvero di modifiche transitorie, nell'articolazione dell'orario di lavoro, per consentire ai genitori di seguire la fase d'inserimento dei figli in asili nido e scuola materna.

Invece, trasversale e diretta ad una maggiore tutela anche dei dipendenti stranieri presenti nel settore – soprattutto al fine di favorire i processi di integrazione – è la richiesta di riconoscimento di un monte ore aggiuntivo di permessi individuali da

---

<sup>21</sup>Si veda al link: <http://uiltucs.it/rinnovo-ccnl-terziario-e-cooperazione/>

fruire per l'espletamento delle pratiche per il rinnovo del permesso di soggiorno nonché per l'accudimento dei figli minori all'avvenuto ricongiungimento.

Le OO.SS. toccano anche il tema della classificazione: la sempre maggiore velocità nell'introduzione di nuovi prodotti e l'integrazione di tecnologie nei processi ha, di fatto, aumentato i ritmi di obsolescenza delle operazioni di classificazione del settore. Per gli stessi motivi, appare necessario riconoscere e introdurre le figure professionali ancora non previste nel CCNL di altri comparti.

Il 28 novembre 2013 si apre la trattativa e Federdistribuzione<sup>22</sup> esprime ai Sindacati la volontà per le imprese della DMO di essere ancora «motore di sviluppo» e di «continuare ad attuare politiche di salvaguardia del potere d'acquisto delle famiglie»: a tal fine la Federazione sottolinea l'esigenza di «creare le condizioni affinché questo intento possa essere realizzato, permettendo così una tutela dei livelli occupazionali e quegli investimenti che sono in grado di attivare un importante indotto sui territori». Tuttavia, successivamente ad un incontro avvenuto il 20 dicembre 2013, non avendo le Parti ancora raggiunto un accordo per la stipulazione del nuovo contratto, con lettera del 30 dicembre 2013<sup>23</sup>, la Federazione comunica alle segreterie nazionali di FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL e UILTuCS quanto segue: «[...] Nel ribadire la nostra volontà di pervenire alla stipulazione di un nuovo CCNL della Distribuzione Moderna Organizzata – settore che, come abbiamo avuto modo di illustrarVi, presenta, da sempre, caratteristiche e peculiarità del tutto proprie e, in correlazione a queste, esigenze del tutto specifiche rispetto alle altre Aziende operanti nell'ambito del terziario, che non possono non essere adeguatamente considerate e valutate – dobbiamo prendere atto che il confronto per la negoziazione del nuovo contratto non potrà esaurirsi entro il 31.12.2013, così da consentire entro tale termine la chiusura della trattativa.

In tale contesto, fermo quanto esposto nella nostra lettera del 25 gennaio u.s. per quanto attiene la formale disdetta di tutta la contrattazione ivi richiamata e comunque il recesso dalla stessa, Vi comunichiamo che la nostra Federazione e le Aziende ad essa associate che, ove occorrer possa, sottoscrivono per adesione copia della presente, nella convinzione che questo ulteriore periodo possa consentire di arrivare all'intesa auspicata e quale concreto segnale della volontà di muoversi nell'ambito di una contrattazione collettiva di riferimento condivisa con le OO.SS., successivamente al termine del 31 dicembre 2013 continueranno, temporaneamente, ad applicare, fino a nuova determinazione e comunque fino al 31/5/2014, il vigente CCNL Aziende del Terziario Distribuzione e Servizi (ipotesi di accordo del 26/2/2011 modificato e sottoscritto definitivamente in data 6/4/2011) nella sua parte normativa e retributiva».

---

<sup>22</sup> Si veda il comunicato al link: <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-incontri-sindacati/>

<sup>23</sup> Si rimanda, per approfondimenti, al testo della lettera pubblicata sul sito UILTuCS Piemonte <http://uiltucspiemonte.it/notizie/commercio/53-rinnovo-ccnl-terziario-commercio.html>

Con ciò, la Federazione – sottolineando la necessità di procedere ad una negoziazione incentrata sulle peculiarità proprie delle aziende della Distribuzione Moderna Organizzata – ribadisce la volontà di sottoscrivere un nuovo CCNL della DMO e in quella stessa sede conferma l'applicazione del CCNL TDS fino a nuova determinazione: nei successivi incontri tenutisi nel 2014 la trattativa negoziale si concentra su alcune condizioni che, secondo i comunicati del Sindacato, risulterebbero funzionali per la Federazione ad un generale recupero di produttività e redditività per le aziende<sup>24</sup>.

Un clima inizialmente poco disteso mantiene le Parti su posizioni distanti e – pur ravvisandosi una lieve apertura a metà dell'anno (periodo in cui, a detta del Sindacato<sup>25</sup>, Federdistribuzione avrebbe dichiarato che la volontà di pervenire in tempi più rapidi ad un accordo avrebbe imposto la necessità di perimetrare le aree della possibile intesa alla Bilateralità, al Mercato del Lavoro, alle deroghe al CCNL e alla Produttività) – nell'autunno del 2014 la trattativa rallenta per l'assenza di punti di convergenza.

In tema di Bilateralità, stando al comunicato del Sindacato<sup>26</sup>, Federdistribuzione avrebbe manifestato la volontà di dotarsi di una struttura nazionale: a tal proposito, le OO.SS., pur ritenendo eccessiva la «proliferazione delle sedi della bilateralità»<sup>27</sup>, reputano, tuttavia, il tema un «di cui del contratto collettivo»<sup>28</sup>, da discutere pertanto solo dopo la firma.

In tema di deroghe sull'applicazione di norme del CCNL, il Sindacato mostra indisponibilità alle considerazioni della Federazione sul futuro CCNL: a detta della UILTuCS<sup>29</sup>, l'organizzazione datoriale avrebbe affermato che il contratto – sulla base della condivisione di alcuni indicatori di ricchezza e reddito disponibile, ovvero di produttività del lavoro, ovvero per contrastare il *dumping* esercitato dalla diffusione del lavoro irregolare (con particolare riferimento alle Regioni del Mezzogiorno) – avrebbe dovuto prevedere una procedura formalizzata utile alle aziende associate per procedere a deroghe sull'applicazione di norme previste dal CCNL anche in materia salariale e di orario di lavoro, rendendo sostanzialmente esigibile quanto previsto esclusivamente nell'ambito della contrattazione di secondo livello aziendale o territoriale, stando al contenuto del rinnovo sottoscritto

---

<sup>24</sup> Come puntualizzato nel comunicato al seguente link: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-poste-sul-tavolo-le-condizioni-datoriali/>

<sup>25</sup> Si rimanda al comunicato della UILTuCS: <https://uiltucs.it/trattativa-federdistribuzione-ripreso-il-confronto/>

<sup>26</sup> Si rimanda al comunicato della UILTuCS: <https://uiltucs.it/trattativa-federdistribuzione-ripreso-il-confronto/>

<sup>27</sup> Così, UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-comincia-a-calare-le-carte-brutte-carte/>

<sup>28</sup> Così, UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-comincia-a-calare-le-carte-brutte-carte/>

<sup>29</sup> Si rimanda al commento della UILTuCS nel suo comunicato: <http://uiltucs.it/federdistribuzione-cala-unaltra-brutta-carta/>

nel 2011<sup>30</sup>. Lo stesso Sindacato aggiunge che secondo la Federazione le condizioni di contesto non avrebbero consentito più di affrontare tali problematiche con i ritardi e le incertezze connesse al percorso della contrattazione di secondo livello e che l'esperienza fatta in quegli anni avrebbe dimostrato come l'applicazione di quella norma contrattuale sia risultata macchinosa e difficile, a discapito delle stesse aziende già in situazioni di crisi.

In tema della flessibilità, Federdistribuzione, secondo le parole del Sindacato<sup>31</sup>, avrebbe considerato necessario uno sforzo a garanzia della stessa capacità imprenditoriale in un settore in cui le variazioni di intensità lavorativa sono direttamente condizionate dall'andamento del mercato dei consumi. Conseguentemente, avrebbe posto sul tavolo un'estensione della flessibilità automaticamente riconosciuta dal CCNL TDS 2011 oltre le 16 settimane previste<sup>32</sup> (fermo restando il limite massimo delle 44 ore settimanali), lasciando al secondo livello la possibilità di estendere l'opzione fino a 48 ore su 24 settimane, come già previsto nel CCNL TDS 2011, con recupero delle ore eccedenti da realizzarsi attraverso la banca delle ore (quest'ultima da regolare ulteriormente).

Per i Sindacati, l'immediata esigibilità al primo livello avrebbe determinato «la cancellazione del secondo livello di contrattazione che su queste materie si è prevalentemente esercitato nel corso degli ultimi 40 anni»<sup>33</sup>, in quanto luogo deputato, secondo la controparte sindacale, alla contrattazione di tutte le materie che impattano sull'organizzazione del lavoro, adottando soluzioni in base alla singola situazione aziendale.

Inoltre, le OO.SS. non condividono la richiesta di Federdistribuzione che, stando ai loro comunicati, sarebbe tesa a ridurre il part-time da 18 ore a 16 ore, superando il limite dimensionale delle imprese<sup>34</sup>; né condividono quella relativa alla questione della mansione prevalente. Con riferimento a quest'ultimo tema, l'intervento dell'associazione datoriale utilizzerebbe come criterio guida, secondo i Sindacati, la durata in cui si viene impiegati nella mansione superiore<sup>35</sup>, che dovrebbe essere temporalmente prevalente perché si possa dare luogo a quanto previsto dalla legge.

---

<sup>30</sup> Si rimanda al commento della UILTuCS nel suo comunicato: <http://uiltucs.it/federdistribuzione-cala-unaltra-brutta-carta/>

<sup>31</sup> Si rimanda al comunicato UILTuCS: <http://uiltucs.it/federdistribuzione-aggiornamento-della-trattativa/>

<sup>32</sup> È quanto si legge nel comunicato di UILTuCS: <http://uiltucs.it/federdistribuzione-aggiornamento-della-trattativa/>

<sup>33</sup> Così UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-poste-sul-tavolo-le-condizioni-datoriali/>

<sup>34</sup> Il CCNL TDS 2011 prevede il part-time a 16 ore solo per aziende fino a 30 dipendenti e part-time a 18 ore per aziende sopra i 30 dipendenti: <http://uiltucs.it/federdistribuzione-aggiornamento-della-trattativa/>

e <http://www.filcams.cgil.it/category/settore-tds/federdistribuzione-l-settore-tds/>

<sup>35</sup> Sul punto, UILTuCS (<https://uiltucs.it/federdistribuzione-aggiornamento-della-trattativa/>) e Filcams CGIL (<http://www.filcams.cgil.it/category/settore-tds/federdistribuzione-l-settore-tds/>)



In tema di produttività, infine, Federdistribuzione avrebbe avanzato – secondo quanto scritto in un comunicato del Sindacato<sup>36</sup> – la necessità di sottoscrivere un accordo sulla detassazione dei premi variabili e degli altri elementi retributivi connessi ad incrementi di produttività, redditività ed efficienza aziendale, in assenza del quale sarebbe stato «impossibile sottoscrivere accordi territoriali su questa materia». La controparte sindacale, tuttavia, respinge anche tale richiesta e aggiunge<sup>37</sup> che il settore della DMO sarebbe stato definito tale solo con la firma del contratto collettivo nazionale di lavoro: allora sarebbe stato possibile sottoscrivere anche un accordo sulla detassazione, che al pari dei temi della bilateralità, per le OO.SS. risulta comunque un “di cui” «della stipula di un CCNL e non sua premessa».

Un nuovo calendario di incontri sindacali nel 2015 si snoda fino al 30 marzo, giorno in cui viene firmata da Confcommercio, FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL E UILTuCS l’ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi: il rinnovo contrattuale affronta, in particolare, le tematiche della bilateralità e del welfare contrattuale, del mercato del lavoro e dell’orario di lavoro<sup>38</sup>.

Successivamente a tale firma, Federdistribuzione comunica alle segreterie nazionali di FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL E UILTuCS che il CCNL Aziende del Terziario Distribuzione e Servizi firmato da Confcommercio il 30 marzo 2015 non si applica a Federdistribuzione e alle aziende ad essa associate, le quali applicheranno, invece, il CCNL che verrà sottoscritto da Federdistribuzione.

La Federazione e le aziende ad essa associate, come già anticipato nella lettera del 30 dicembre 2013, confermano, quindi, che continueranno ad applicare, temporaneamente e fino a nuova determinazione, il CCNL Aziende del Terziario Distribuzione e Servizi (ipotesi di accordo del 26/2/2011 modificato e sottoscritto definitivamente in data 6/4/2011) nella sua parte normativa e retributiva.

In un comunicato diffuso nella stessa giornata, l’associazione datoriale, entrando nel merito del rinnovo del CCNL Confcommercio Imprese per l’Italia, sottolinea «l’evidenza di una diversa valutazione del momento economico e della ricaduta dei suoi effetti sulle aziende del Terziario, imprese già indebolite dalla crisi e non in condizione di sopportare un significativo ulteriore aumento del costo del lavoro»<sup>39</sup>. Tale posizione non trova d’accordo i Sindacati che precisano quanto il rinnovo

---

<sup>36</sup> Si rimanda al comunicato UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-cala-unaltra-brutta-carta/>

<sup>37</sup> Si rimanda al comunicato UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-cala-unaltra-brutta-carta/>

<sup>38</sup> Per un’analisi dei contenuti del rinnovo del CCNL TDS 2015, si veda “*La contrattazione di produttività nel settore della distribuzione moderna organizzata*”, di F. PIGNATTI MORANO, pp. 129 e ss., [https://aisberg.unibg.it/handle/10446/62257#.XQ-LqI\\_OM2w](https://aisberg.unibg.it/handle/10446/62257#.XQ-LqI_OM2w)

<sup>39</sup> Per l’intero comunicato si rimanda al seguente link: <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-prosegue-il-confronto-per-la-stipula-del-nuovo-ccnl-della-distribuzione-moderna-organizzata/>

firmato non sia solo «assolutamente compatibile con le condizioni economiche e i costi del settore», ma rappresenti anche «la premessa del rilancio e il segno della svolta»<sup>40</sup>; pertanto, per le OO.SS. quel contratto costituisce «il punto di riferimento» anche per il rinnovo del contratto con la Distribuzione Moderna Organizzata.

Non tarda ad arrivare la risposta di Federdistribuzione<sup>41</sup> secondo cui «le richieste economiche avanzate dalle Organizzazioni Sindacali – 85 euro mensili di aumento parametrati al IV livello – unite ad altri costi generati dall’applicazione del Contratto Collettivo, superano il tasso di inflazione programmata nel triennio 2015 - 2017. [...] L’accettazione e applicazione di questa richiesta da parte delle imprese aderenti a Federdistribuzione potrebbe comportare ricadute sull’occupazione e pregiudicherebbe la possibilità di nuovi investimenti e sviluppo. Per questi motivi Federdistribuzione propone di applicare l’aumento contrattuale nel triennio 2016 – 2018, accompagnato da recuperi in tema di produttività e flessibilità».

Inoltre, a conferma della distintività del settore, la Federazione invita le Organizzazioni Sindacali a non ignorare che, a differenza del commercio tradizionale, le aziende della Distribuzione Moderna Organizzata investono ingenti risorse nella formazione, nello sviluppo delle carriere, nella sicurezza e nella salute dei propri collaboratori e – riguardo molte aziende – nel riconoscimento di premi di produttività<sup>42</sup>.

Ciò non basta al Sindacato che annuncia<sup>43</sup> di voler percorrere due direzioni: «una è quella tipica della proclamazione di due giorni di sciopero. L’altra, più inedita, è quella del ricorso alla magistratura» (per mezzo di decreti ingiuntivi<sup>44</sup>) per chiedere l’applicazione anche ai lavoratori delle imprese aderenti a Federdistribuzione di quegli aumenti salariali che i lavoratori delle aziende aderenti a Confcommercio già percepiscono.

Con comunicato datato al 1 ottobre 2015<sup>45</sup>, l’associazione datoriale registra una chiusura da parte del Sindacato: pur presentando «un piano di interventi articolato e finalizzato al complessivo mantenimento dei livelli occupazionali», senza

---

<sup>40</sup> Così, il Segretario Generale della UILTuCS, Brunetto Boco:

<https://uiltucs.it/ccnl-tds-boco-risponde-a-federdistribuzione/>

<sup>41</sup> Così, Federdistribuzione in un comunicato diffuso il 3 agosto 2015:

<https://www.federdistribuzione.it/il-contratto-collettivo-nazionale-della-distribuzione-moderna-organizzata-una-grande-opportunita/>

<sup>42</sup> Così, Federdistribuzione in un comunicato diffuso il 3 agosto 2015:

<https://www.federdistribuzione.it/il-contratto-collettivo-nazionale-della-distribuzione-moderna-organizzata-una-grande-opportunita/>

<sup>43</sup> Così il Segretario Generale della UILTuCS Brunetto Boco: <https://uiltucs.it/chiudere-la-trattativa-con-federdistribuzione/>

<sup>44</sup> Al seguente link una parziale raccolta di decreti ingiuntivi:

<http://uiltucs.it/ccnl-terziario-decreti-ingiuntivi/>

<sup>45</sup> Qui il testo completo:

<https://www.federdistribuzione.it/ccnl-della-dmo-nessun-accordo-nelle-negoziazioni-con-le-oo-ss-federdistribuzione-la-nostra-proposta-seria-e-sostenibile/>

«preclusioni nei confronti del riconoscimento dell'aumento salariale richiesto dai Sindacati, purché erogato in un arco di tempo adeguato, il triennio 2016-2018, ed accompagnato da misure di sostenibilità, flessibilità e produttività», e nonostante la proposta della Federazione si distingua per i maggiori investimenti su giovani e apprendisti, per un'impostazione di una bilateralità che, a parità di costo per imprese e lavoratori, sia più efficiente e più efficace di quella attuale, aumentando il sostegno al reddito dei collaboratori, e per un nuovo welfare che tuteli maggiormente i dipendenti, le OO.SS. – secondo quanto da loro dichiarato in seguito<sup>46</sup> – ritengono che i temi avanzati rimarchino quelli già presentati in passato, sui quali era stato già chiarito che il percorso delineato dalla controparte datoriale non avrebbe consentito di prevedere una conclusione positiva della trattativa.

Pertanto, viste le distanze incolmabili sul merito del negoziato, le sigle sindacali dichiarano la rottura del negoziato<sup>47</sup>, confermando le due giornate di sciopero. Si tratta del 7 novembre 2015 e del 19 dicembre 2015<sup>48</sup>, quest'ultima data ritenuta da Federdistribuzione<sup>49</sup> una scelta poco responsabile alla luce dei possibili disagi per gli acquisti dei consumatori legati alle festività natalizie, che avrebbero potuto minare la sostenibilità del settore. La Federazione torna a ribadire che l'obiettivo «è siglare il primo contratto della Distribuzione Moderna Organizzata che rispecchi le distintività rispetto ad altre formule del commercio, che salvaguardi le condizioni economiche dei lavoratori ma ponga le basi per tornare a crescere, sviluppando investimenti e nuova occupazione»<sup>50</sup>.

In questo quadro Federdistribuzione non reputa condivisibile una mera applicazione degli incrementi economici concordati dalle OO.SS. con Confcommercio: si tratterebbe infatti di aumenti superiori all'inflazione previsionale, che comporterebbero inevitabilmente ricadute negative per il settore. Inoltre, smentendo alcune voci diffuse, nel medesimo comunicato<sup>51</sup> la Federazione precisa che aumenterà i salari, manterrà la 13<sup>a</sup> e la 14<sup>a</sup> mensilità, le maggiorazioni per il lavoro domenicale e festivo e gli scatti di anzianità.

I dati di adesione allo sciopero rilevati da Federdistribuzione non corrispondono<sup>52</sup> a quelli rivendicati dalle OO.SS. ma l'impatto mediatico è importante: dopo le

---

<sup>46</sup> Così commenta UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-confermata-la-mobilitazione/>

<sup>47</sup> Così commenta UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-confermata-la-mobilitazione/>

<sup>48</sup> Comunicato UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-sciopero-nazionale-il-7-novembre-e-il-19-dicembre/>

<sup>49</sup> Così l'allora Presidente di Federdistribuzione, Giovanni Cobolli Gigli: <https://www.federdistribuzione.it/sciopero-del-19-dicembre-2015-facciamo-chiarezza/>

<sup>50</sup> Sempre nel comunicato di Federdistribuzione: <https://www.federdistribuzione.it/sciopero-del-19-dicembre-2015-facciamo-chiarezza/>

<sup>51</sup> <https://www.federdistribuzione.it/sciopero-del-19-dicembre-2015-facciamo-chiarezza/>

<sup>52</sup> Dato di Federdistribuzione dello sciopero indetto il 7 novembre 2015: <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-adesione-al-10-punti-di-vendita-aperti-e-servizio-ai-consumatori-regolare/>; qui, il dato UILTuCS relativo alla medesima giornata: <https://uiltucs.it/fuori-tutti-imponente-adesione-allo-sciopero/>

mobilitazioni, Federdistribuzione formalizza la richiesta di incontrare le Organizzazioni Sindacali<sup>53</sup>. Si svolge a Roma un incontro, a seguito del quale le Parti concordano la riapertura della trattativa negoziale<sup>54</sup>.

L'associazione datoriale aderisce alle richieste sindacali di riconoscere un aumento retributivo di 85 euro mensili a regime, proponendo una erogazione nel triennio 2016-2018, con il pagamento di una prima tranches nel mese di maggio 2016<sup>55</sup>, e – secondo quanto si legge nel comunicato FILCAMS CGIL<sup>56</sup> – ribadendo l'esigenza di prevedere una durata dello stesso per il triennio 2016/2018, con decorrenza dalla sottoscrizione dell'eventuale accordo. Il mantenimento di tale impostazione, tuttavia, secondo il Sindacato, determinerebbe forti distanze per le OO.SS. «non solo rispetto ai termini di decorrenza e durata e alla conseguente “scopertura” salariale per il periodo di vacanza contrattuale 2014, 2015 e, parzialmente, 2016 ma anche in ordine alla definizione della massa salariale che si attesterebbe ampiamente al di sotto di quanto previsto dal rinnovo CCNL Confcommercio».

Al tavolo di trattativa, secondo il medesimo comunicato sindacale, Federdistribuzione avrebbe inoltre precisato la richiesta di «modificare l'assetto derogatorio introdotto nel precedente rinnovo contrattuale, relativamente alla possibilità di renderne più cogenti i termini del confronto e prevederne l'estensione agli istituti salariali»: secondo la Federazione, a detta di FILCAMS CGIL, rappresenterebbero una «priorità le situazioni di crisi aziendali di “particolare gravità”, per le quali sarebbe necessario intervenire con maggior drasticità, introducendo, a titolo esemplificativo, la possibilità di prevedere un differimento “automatico” dei termini di erogazione delle tranches di incremento salariale derivanti dal rinnovo contrattuale».

A questa prima tipologia di intervento, se ne aggiungerebbe una seconda, secondo la FILCAMS CGIL, ossia quella per la quale il perimetro dell'eventuale derogabilità dovrebbe essere ricompreso nella formulazione “orari, prestazioni di lavoro e relativi costi”.

In aggiunta a tali richieste, il Sindacato annuncia che dalla Federazione datoriale sarebbero stati avanzati altri due ambiti di discussione: quello sulla flessibilità dell'orario e sulla disciplina dei contratti a tempo determinato e parziale, e rispetto ad alcune delle disposizioni del Jobs Act (demansionamento e apprendistato).

---

<sup>53</sup> Si legge nel comunicato UILTuCS: <https://uiltucs.it/ccnl-gdo-incontro-con-federdistribuzione/>

<sup>54</sup> Come annunciato nel comunicato UILTuCS: <https://uiltucs.it/ccnl-commercio-federdistribuzione-trattativa-riaperta/>

<sup>55</sup> Così, nel comunicato dell'associazione datoriale: <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-interrotto-il-negoziato-con-i-sindacati-per-la-sottoscrizione-del-ccnl-della-dmo/>

<sup>56</sup> Si rimanda ad una più puntuale lettura: <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-prosegue-il-negoziato/>

Nel comunicato<sup>57</sup> si legge, tuttavia, che – rispetto all’impostazione complessiva – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL e UILTuCS esprimono unitariamente contrarietà ed evidenziano «forti distanze e preoccupazione per l’andamento della trattativa».

Gli incontri comunque proseguono e in occasione delle giornate del 31 marzo e 1° aprile 2016, si legge in un comunicato della UILTuCS<sup>58</sup>, Federdistribuzione avrebbe presentato i primi testi, parte del futuro CCNL di settore, in particolare sui temi del mercato del lavoro e dell’orario.

Rispetto al tema dei contratti a termine, la sigla sindacale FILCAMS CGIL<sup>59</sup> afferma che la Federazione vorrebbe riprendere la norma in materia di contratto a termine di sostegno all’occupazione (art. 69bis del testo Confcommercio 2015) mentre sul part-time il testo interverrebbe sulle prestazioni domenicali a 8 ore e sul part-time post-maternità.

In coerenza con quanto proclamato nei mesi di trattativa precedenti, punto focale resta anche l’orario di lavoro: l’articolazione presentata da Federdistribuzione riguarderebbe i regimi di flessibilità plurisettimanale.

Infine, in considerazione dell’andamento del mercato e della debole ripresa dei consumi, inferiore alle aspettative<sup>60</sup>, dai comunicati si evince che Federdistribuzione avrebbe presentato un primo testo di un “Protocollo per la gestione di gravi crisi aziendali”<sup>61</sup>.

La proposta di Federdistribuzione non viene accettata dalle OO.SS.<sup>62</sup> che decidono «di far cessare – e non di interrompere o sospendere semplicemente – la trattativa per la definizione del primo contratto nazionale di lavoro da applicare a quella parte di aziende della distribuzione a essa associate»<sup>63</sup>: la Federazione viene poi accusata di «arroganza paternalistica»<sup>64</sup>, con riferimento alla decisione di erogare

---

<sup>57</sup> Consultabile al seguente link: <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-prosegue-il-negoziato/>

<sup>58</sup> Consultabile al seguente link: <https://uiltucs.it/ccnl-federdistribuzione-parti-distanti-sui-testi-presentati/>

<sup>59</sup> Nel seguente comunicato: <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-continua-a-permanere-forte-distanza-tra-le-parti/>

<sup>60</sup> Come affermato da Federdistribuzione nel seguente comunicato: <https://www.federdistribuzione.it/download/federdistribuzione-interrotto-il-negoziato-con-i-sindacati-per-la-sottoscrizione-del-ccnl-della-dmo/>

<sup>61</sup> Si legge nel comunicato Filcams CGIL: <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-continua-a-permanere-forte-distanza-tra-le-parti/>

<sup>62</sup> Si legge nel comunicato dell’organizzazione datoriale: <https://www.federdistribuzione.it/download/federdistribuzione-interrotto-il-negoziato-con-i-sindacati-per-la-sottoscrizione-del-ccnl-della-dmo/>

<sup>63</sup> Qui il comunicato del 30 aprile 2016 di UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-gioca-allo-sfascio-sulla-pelle-dei-lavoratori/>

<sup>64</sup> Così, UILTuCS: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-gioca-allo-sfascio-sulla-pelle-dei-lavoratori/>

unilateralmente la somma di 15 euro (parametrati al IV livello) a titolo di anticipo sui futuri aumenti contrattuali, nel mese di maggio 2016.

A distanza di più di un anno, il 9 giugno 2017<sup>65</sup>, Federdistribuzione – dopo una proposta di incontro trasmessa il 28 febbraio 2017 e rimasta senza esito – invia una ulteriore richiesta d’incontro al fine di fornire «comunicazioni urgenti in tema di CCNL». La UILTuCS respinge tale richiesta<sup>66</sup> e ammette un eventuale incontro solo nel caso in cui Federdistribuzione si dichiari disponibile «a sottoscrivere un contratto corrispondente, sia dal punto di vista normativo che da quello salariale, a quanto previsto dal CCNL siglato con Confcommercio».

Federdistribuzione, pochi giorni dopo e in attesa dell’avanzamento delle trattative del CCNL della Distribuzione Moderna Organizzata, decide di procedere all’erogazione unilaterale di un importo pari a 30 euro lordi mensili (parametrati al IV livello) a partire dal mese di luglio 2017, per tutelare il potere d’acquisto dei lavoratori<sup>67</sup>. Contestualmente annuncia l’uscita dagli Enti Bilaterali Territoriali del commercio, a far data dal mese di settembre 2017. Una scelta giustificata dalla volontà di creare, col nuovo CCNL, «una nuova bilateralità nazionale che possa fornire migliori servizi e strumenti di sostegno al reddito e assistenza sanitaria». E nonostante la chiusura da parte dei Sindacati, l’associazione datoriale ribadisce «la ferma volontà di arrivare alla sottoscrizione di un Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro che contenga soluzioni equilibrate per lavoratori e imprese».

Il 4 dicembre 2017 Federdistribuzione annuncia<sup>68</sup> di procedere all’erogazione unilaterale di un importo pari a 16 euro lordi mensili (parametrati al IV livello) a partire dal mese di gennaio 2018, facendo seguito agli aumenti retributivi unilaterali riconosciuti nel mese di maggio 2016 (15 euro lordi mensili) e nel mese di luglio 2017 (30 euro lordi mensili). La Federazione e «le aziende associate ritengono che i collaboratori non debbano essere penalizzati a causa degli ingiustificabili ritardi della trattativa del Contratto Collettivo Nazionale della Distribuzione Moderna Organizzata e intendono pertanto tutelare il potere d’acquisto dei lavoratori».

Il 6 dicembre 2017 viene indetto un nuovo sciopero nazionale per la data del 22 dicembre 2017 che, in questa tornata, viene esteso anche nei confronti delle aziende

---

<sup>65</sup> La richiesta di incontro del 9 giugno 2017 di Federdistribuzione è scaricabile qui: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-mancano-le-condizioni-per-riprendere-la-trattativa/>

<sup>66</sup> Al seguente link è possibile reperire le lettere citate: <https://uiltucs.it/federdistribuzione-mancano-le-condizioni-per-riprendere-la-trattativa/>

<sup>67</sup> Di seguito il link dell’intero comunicato di Federdistribuzione: <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-erogazione-unilaterale-di-30-euro-mensili-e-uscita-dagli-attuali-enti-bilaterali-territoriali/>

<sup>68</sup> Qui di seguito il link del comunicato di Federdistribuzione: <https://www.federdistribuzione.it/erogazione-unilaterale-di-16-euro-mensili-a-decorrere-dal-mese-di-gennaio-2018/>

della Distribuzione Cooperativa, anch'esse da quattro anni prive del rinnovo del CCNL, senza tuttavia generare stravolgimenti nei rapporti fra le Parti.

I contatti fra le OO.SS. e Federdistribuzione si snodano lungo tutto il 2018 tra aule di tribunale e incontri informali fino al 19 dicembre 2018, giorno in cui viene sottoscritto il primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna Organizzata che riguarda oltre 220 mila lavoratori<sup>69</sup>. Nonostante le difficoltà del percorso – la firma è accolta con favore da tutte le Parti presenti al tavolo, a condivisione di un'idea, quella della centralità della contrattazione collettiva, canale essenziale per la determinazione delle condizioni di lavoro.

---

<sup>69</sup> Il punto 27 del CCNL DMO stabilisce che il Contratto «decorre dal 1° gennaio 2019 ed avrà vigore fino a tutto il 31 dicembre 2019. Il Contratto si intenderà rinnovato per un triennio se non disdetto, tre mesi prima della scadenza, con raccomandata a.r.. In caso di disdetta, il presente Contratto resterà in vigore fino a che non sia stato sostituito da un successivo Contratto Nazionale». In data 27 settembre 2019, ai sensi e per gli effetti del punto 27 del CCNL DMO, le OO.SS. FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL e UILTuCS inviano la disdetta a Federdistribuzione (<http://www.filcams.cgil.it/dmo-federdistribuzione-disdetta-ccnl-27092019/>).

## SEZIONE II

### Descrizione comparativa e analisi dei contenuti contrattuali

*Sommario: Introduzione. – 1. Cambiamenti demografici. – 1.1. Donne: nuove sfide per la conciliazione vita-lavoro. – 1.2. Invecchiamento della popolazione: active ageing e contrattazione collettiva. – 1.3. Lavoratori stranieri. Il Diversity Management e la contrattazione collettiva come leva di inclusione e di competitività. – 2. Cambiamenti tecnologici. – 2.1. L'impatto della tecnologia sull'organizzazione del lavoro: nuovo sistema di inquadramento e nuove professionalità. – 3. Globalizzazione. – 3.1. La trasformazione dei mercati e dei consumi. Le strategie localizzative, la gestione delle risorse umane e il ruolo delle relazioni sindacali.*

### Introduzione

La lunga trattativa che ha portato alla firma del CCNL della Distribuzione Moderna Organizzata ha attraversato un arco temporale durante il quale nuovi scenari hanno preso forma, incoraggiando le Parti Sociali ad una prima riflessione sui possibili effetti dei *mega trend* nel settore.

Per tale motivo il testo dell'accordo contiene alcuni specifici istituti contrattuali – che saranno commentati successivamente – pensati per affrontare il nuovo contesto sfidante che si sta prefigurando nel solco della trasformazione del lavoro.

Si tratta di soluzioni che potranno rappresentare un valido contributo per le aziende che decidano di applicare il CCNL nonché un punto di partenza per le aziende che vogliano potenziare le tutele offerte al primo livello, tarandole su proprie esigenze, attraverso lo strumento della contrattazione aziendale.

Ciò non toglie che alcune aziende della DMO abbiano provveduto in tal senso già in passato, talvolta forti dell'esperienza del gruppo di cui erano parte, talvolta a completamento della normativa o della contrattazione collettiva nazionale all'epoca in applicazione<sup>70</sup>: si è ritenuto quindi opportuno prendere in esame tali accordi, sottoscritti negli ultimi quindici anni (*Allegato I*), conducendo parallelamente l'analisi del nuovo CCNL.

L'apporto che segue prova quindi a raccordare le evidenze empiriche emerse nella analisi contrattuale con il quadro teorico della Letteratura (*Capitolo III*),

---

<sup>70</sup> Per il CCNL applicato fino alla firma del CCNL DMO, si rimanda alla storia contrattuale di Federdistribuzione, Cap. IV, Sez. I. In termini pratici, l'articolato contrattuale qui richiamato è quello del CCNL DMO, ove intervenuto rispetto agli istituti, gli articoli e le clausole del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Terziario, Distribuzione, e Servizi del 18 luglio 2008 – così come integrati e modificati dal Contratto Collettivo Nazionale in vigore al 31 dicembre 2013, applicato dalle aziende aderenti a Federdistribuzione (denominata “Disciplina 2013” nel CCNL DMO). Ove non intervenuto, le Parti hanno inteso la “Disciplina 2013” come parte integrante del CCNL DMO.

Ai fini del presente lavoro, va precisato quindi che i contratti integrativi aziendali sono stati valutati anche con riferimento ai contenuti della “Disciplina 2013”, applicata dalle aziende associate a Federdistribuzione fino alla firma del CCNL DMO e da esso recepita.



desiderando fornire un contributo al dibattito dottrinale fin qui ricostruito che racchiuda altresì il valore acquisito dall'esperienza federativa.

## **1. Cambiamenti demografici**

### **1.1 Donne: nuove sfide per la conciliazione vita-lavoro**

Il dato occupazionale nel settore della Distribuzione Moderna Organizzata, che da dieci anni ormai registra una presenza femminile pari a circa il 60%<sup>71</sup>, ha contribuito a dare particolare impulso alla conciliazione vita-lavoro, tanto da risultare materia regolamentata su più livelli di contrattazione collettiva: oltre a quello nazionale, tutti i contratti aziendali integrativi presi in esame hanno previsto, nell'arco di tempo considerato, interventi a tutela di una migliore conciliazione, lasciando emergere una preferenza verso soluzioni riconducibili nell'alveo delle politiche genitoriali (congedi, permessi, aspettative, retribuiti e non, di varia natura e concessi in presenza di particolari esigenze familiari) e di modelli di flessibilità temporale (part-time, banca delle ore). Non può dirsi lo stesso rispetto a strumenti di conciliazione che interessano la gestione degli spazi lavorativi (come il lavoro agile e il telelavoro), probabilmente anche in considerazione delle mansioni più diffuse nel comparto che – per loro natura – sono strettamente legate al luogo di lavoro, il punto vendita.

Va colto un primo dato “trasversale” dall'analisi della contrattazione nazionale, unitamente a quella condotta rispetto alla normativa nazionale e alla disciplina di secondo livello, valido per i tre sistemi di regolamentazione, ossia che gli interventi ascrivibili al tema della conciliazione vita-lavoro iniziano ad essere pensati a favore di entrambi i genitori, e non per la sola lavoratrice.

Su questo aspetto, e con riferimento al tema della trasformazione del rapporto di lavoro da full-time in part-time post-maternità, giova segnalare una vera e propria evoluzione nel linguaggio delle Parti che, a livello aziendale, da un rinnovo all'altro – come nel caso di Conforama Italia S.p.A. – sono passate dal riferimento esclusivamente circoscritto alla donna lavoratrice al riconoscimento del diritto in oggetto a favore dei “lavoratori”, lasciando intendere un'apertura ad entrambi i genitori.

Più esplicito, invece, è l'ultimo accordo sottoscritto da Ikea Italia Retail S.r.l. (2016) in tema di aspettativa non retribuita di dodici mesi post-maternità, prevista quando, una volta terminato il periodo di congedo parentale complessivamente spettante, i genitori si trovino per motivi personali in difficoltà a rientrare a lavoro: le Parti hanno stabilito di estenderne l'utilizzo anche ai padri, a prescindere dal verificarsi

---

<sup>71</sup> Federdistribuzione e PricewaterhouseCoopers, *La gestione delle risorse umane nel retail*, 2019 - <https://www.federdistribuzione.it/studi-e-ricerche/>

dei casi previsti nel contratto aziendale precedente che accordava al padre l'aspettativa solo in caso di morte o grave infermità della madre del bambino o di esclusivo affidamento al padre.

La tendenza di rivolgersi ad entrambi i genitori assume rilievo nell'ottica della promozione di una maggiore condivisione dei ruoli familiari e dei carichi legati alla genitorialità, sebbene la Letteratura<sup>72</sup> auspichi politiche più incisive, che garantiscano un incremento della partecipazione e della permanenza delle donne nel mercato del lavoro. Di fatti, né a livello nazionale né a livello aziendale si registrano ulteriori particolari tentativi nella direzione suggerita dagli Autori.

Dall'analisi condotta sui diversi livelli negoziali, risulta invece che le Parti abbiano talvolta anticipato gli sforzi del Legislatore, attribuendo agli istituti un carattere innovativo<sup>73</sup>, come accaduto a livello di contratto collettivo nazionale ove, sempre in tema di trasformazione del contratto a tempo indeterminato da full-time in part-time, è stato riconosciuto l'obbligo in capo al datore di lavoro di accogliere, nell'ambito del 3% della forza occupata nell'unità produttiva (in funzione della fungibilità dei lavoratori interessati), la richiesta del genitore al fine di assistere il bambino fino al compimento del terzo anno di età (art. 90). In tal modo, la contrattazione ha anche superato il mero diritto di precedenza previsto solo successivamente dalla Legge (art. 8, co. 5 del D. Lgs. n. 81/2015).

Lo stesso istituto dimostra altresì come nel tempo il livello aziendale si sia prestato ad offrire una regolamentazione migliorativa rispetto a quella definita in sede nazionale: non sono poche, infatti, le aziende che nei successivi rinnovi dei propri contratti integrativi hanno accolto la soluzione accordata a livello nazionale e ne hanno potenziato l'applicazione, elevando le percentuali di trasformazione temporanea dei contratti individuali (si registrano, ad esempio, limiti elevati al 5% nei contratti di Aspiag Service S.r.l. e di Bricocenter Italia S.r.l. e Leroy Merlin Italia S.r.l.).

La Letteratura<sup>74</sup>, del resto, è concorde nell'attribuire proprio al livello aziendale la capacità di integrare gli interventi già pattuiti a livello nazionale, potenziandoli o servendosi di quella creatività che contribuisce a spingere un settore verso nuove forme di tutela dei lavoratori, temperando le esigenze dell'impresa.

È ciò che si rileva nella contrattazione aziendale della Distribuzione Moderna Organizzata in tema di politiche genitoriali (congedi, permessi e aspettative) ove è possibile imbattersi in soluzioni che rafforzano o arricchiscono gli interventi normativi e presentano un maggior grado di dettaglio regolativo rispetto alla disciplina contrattuale nazionale.

---

<sup>72</sup> Come asserito sia da C. ALESSI, cit., e da V. VIALE e R. ZUCARO, cit., Cap. III, Par.3.1.1.

<sup>73</sup> Si veda al Cap. III, Par. 3.1.1. quanto osservato da M. MAGNANI, cit., p. 9

<sup>74</sup> Come osservato da S. LEONARDI, cit. Cap. III, Par. 3.1.1.

Volendo mantenere la suddivisione degli strumenti di politiche genitoriali appena indicata (congedi, permessi e aspettative), è opportuno osservare come, sebbene in tema di congedo parentale – al di là della disciplina del CCNL che ricalca quella del Legislatore – non si ravvisino rilevanti contributi per parte aziendale (fatta eccezione per l'ipotesi di integrazione al trattamento corrisposto dall'INPS pari al 40%, prevista nell'accordo di METRO Italia Cash and Carry S.p.A. del 2012 e confermato nel 2016<sup>75</sup>), con riguardo ai congedi ammessi in occasione di eventi o cause particolari, si assiste ad uno “slancio negoziale” sotto forma di interventi che valorizzano le previsioni normative e del CCNL.

Ne è un esempio il caso di congedo per malattia del figlio, laddove è riconosciuta al genitore la possibilità di fruire di ulteriori giornate: in Ikea Italia Retail S.r.l. (come stabilito nell'accordo del 02.08.2011 e confermato in quello del 21.01.2016) sono riconosciuti – in caso di malattia del figlio di età compresa fra i nove e i dodici anni – cinque giorni annui di permesso non retribuito, frazionabili in non più di tre volte all'anno e utilizzabili dopo aver usufruito dei permessi retribuiti maturati secondo quanto previsto dal CCNL. Si tratta, invero, di una misura aggiuntiva rispetto a quella definita dalla Legge (art. 47, co. 2, del D. Lgs. n. 151/2001) e dal CCNL (art. 187), fermi ai cinque giorni lavorativi all'anno (retribuiti) per malattia del bambino di età compresa fra i tre e gli otto anni.

Apprezzabile anche l'integrazione a livello aziendale (si tratta dell'azienda GRUPPO UNES SUPERMERCATI) che, in materia di congedo retribuito in caso di decesso o grave infermità del coniuge o di un parente entro il secondo grado o del convivente, eleva a cinque i giorni di permesso (superando quindi i tre previsti dall'art. 4, co. 1, della Legge n. 53/2000 e dall'art. 156 del CCNL) che diventano sei se nel corso del medesimo anno si verificano due eventi luttuosi entro i 300 km dalla residenza del dipendente (tre giorni per ogni evento).

Ampio è l'arco di tempo (non inferiore a un mese e non superiore a sei mesi) dell'aspettativa non retribuita concessa da Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l. e Società Italiana Bricolage S.p.A. in caso di gravi e comprovati motivi di salute dei figli, del coniuge o del convivente o di altri familiari conviventi nonché nell'ipotesi di viaggi all'estero ai fini dell'adozione: a tal proposito vale la pena fare notare come quest'ultima ipotesi sia uno specifico caso di contrattazione creativa perché ha anticipato (continuando ad offrire comunque un trattamento di maggior favore) quello che poi sarebbe stato pattuito anche a livello di contrattazione nazionale, cinque anni dopo, ossia il nuovo articolo 188bis del CCNL DMO secondo il quale, in occasione di adozioni internazionali, è possibile richiedere un periodo di aspettativa non retribuita di 30 giorni, frazionabili in due parti, al fine di coprire il periodo di permanenza all'estero necessario per l'incontro col minore nonché per espletare gli adempimenti della procedura precedente all'ingresso del minore in Italia.

---

<sup>75</sup> Trattasi di accordo disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.

Lo spirito creativo della contrattazione di secondo livello si manifesta, comunque, specialmente in recenti rinnovi – a conferma probabilmente della crescente sensibilità verso il tema – nelle misure a sostegno della prima infanzia<sup>76</sup>, come nel caso dei permessi riconosciuti ai genitori che abbiano necessità di seguire l’inserimento del figlio all’asilo nido o a scuola, oppure in presenza di minori con problemi di apprendimento o con patologie comportamentali (pattuiti nel contratto aziendale siglato nel 2016 da Conbipel S.p.A., come interventi di *Family Care*), e nelle iniziative post-congedo, come i percorsi formativi di tre mesi per il reinserimento in azienda (accordo del 2011 di Ikea Italia Retail S.r.l.) al fine di garantire al genitore un rientro meno difficoltoso (dando seguito a quanto previsto dall’art. 4, co. 3 della Legge n. 53/2000), soprattutto qualora siano intervenuti cambiamenti tecnologici e organizzativi.

Che il Legislatore abbia colto l’esigenza per un genitore di avere a disposizione strumenti di conciliazione soprattutto in presenza di situazioni di accudimento di familiari trova conferma – come visto in Letteratura<sup>77</sup> – nell’intervento introdotto dal D. Lgs. n. 151/2015 che permette al lavoratore di cedere, a titolo gratuito, riposi e ferie ai colleghi che debbano assistere figli minori con particolari condizioni di salute: si osserva così – ancora una volta a livello aziendale – un’implementazione di un istituto previsto anche dal CCNL – quello della Banca delle Ore – in funzione di esigenze di conciliazione.

Ben strutturato è, a tal proposito, il nuovo sistema dei “permessi solidali” di Conforama Italia S.p.A. (2017): la Direzione Aziendale riconosce un periodo retribuito di astensione dal lavoro – equivalente alla somma delle ore di permesso donate dai colleghi – al lavoratore che debba assistere figli, componenti del nucleo familiare e/o conviventi more uxorio che, per le particolari e certificate condizioni di salute, necessitano di cure costanti. L’istituto, poi, copre anche i casi in cui sia lo stesso lavoratore ad essere affetto da malattia grave, certificata e documentata e che abbia già esaurito il periodo indennizzato di assenze per malattia e le giornate di ferie, permessi e aspettative retribuiti.

Il sistema, dunque, prevede che il personale che si trovi in condizioni di necessità faccia richiesta scritta alla Direzione Aziendale di poter utilizzare i “permessi solidali” per un massimo di 168 ore (da riproporzionare per i lavoratori part-time), previa presentazione della certificazione rilasciata esclusivamente da strutture sanitarie pubbliche.

La Direzione del personale rende nota al personale l’esigenza di “permessi solidali” in forma rigorosamente anonima e invita i propri dipendenti, su base volontaria, ad indicare – entro dieci giorni – l’adesione alla richiesta con le ore che intendono cedere, a titolo gratuito e a qualsiasi titolo maturate. Il lavoratore che abbia fatto richiesta alla Direzione dei permessi solidali può anche allegare alla propria

---

<sup>76</sup> Individuata come una delle aree di intervento anche dal *Secondo Rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, Ubi Banca e ADAPT, a cura di M. Tiraboschi, 2019, ADAPT University Press, Cap. II.

<sup>77</sup> Si rimanda al Cap. III, Par. 3.1.1.

domanda le dichiarazioni di cessione delle ore da parte di colleghi che abbiano già manifestato la volontà di farlo.

Successivamente l'azienda provvede a caricare sul cedolino paga del dipendente le ore raccolte, fino ad un massimo di 168 ore, aggiungendo poi il proprio pacchetto.

Anche Conbipel S.p.A., ad integrazione del contratto integrativo del 25.11.2016 e nel rispetto di quanto stabilito dall'art. 24 del D. Lgs. n. 151/2015, ha regolamentato (con accordo del 05.02.2018) la Banca Ore Etica al fine di consentire la cessione gratuita e volontaria di ore di permesso accantonate, ferie aggiuntive e banca ore, oltre le previsioni di legge, in favore di dipendenti che ne abbiano necessità per gravi motivi.

Si tratta, nello specifico, di una cessione volontaria "a titolo gratuito" delle ferie eccedenti le 4 settimane di cui all'art. 10 del D. Lgs. n. 66/2003 (nella misura massima di 5 giorni), dei permessi per ROL ed ex festività previsti dal CCNL e delle ore di riposo accantonate in banca ore maturate e non godute, nella misura massima di 40 ore annue.

A beneficiarne sono i lavoratori che hanno necessità di assistere i figli o il coniuge (o persona parte di unione civile o convivente more uxorio) o un parente di primo grado gravemente malati (ex Lege n. 53/2000), che abbiano esaurito tutto il monte ore di ferie e permessi retribuiti maturati. Possono altresì beneficiarne gli stessi dipendenti affetti da malattia grave certificata e documentata che abbiano già esaurito sia le ferie che i permessi che il periodo massimo di malattia retribuita.

In aggiunta, l'azienda dona un numero pari di quote orarie.

Accanto alle politiche genitoriali, si registrano soluzioni aziendali che incidono sulla flessibilità oraria e organizzativa: ruolo di primo piano nel settore è attribuito al part-time, a conferma di quanto sostenuto dalla Letteratura su questo strumento di flessibilità temporale<sup>78</sup>, che trova nel comparto ampio utilizzo (non solo nei periodi post-maternità<sup>79</sup>). Sia a livello nazionale che aziendale si configura il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro da full-time in part-time, come precedentemente illustrato. Si registra, poi, una regolamentazione in ottica di conciliazione con riferimento al lavoro domenicale, essendo un tema largamente dibattuto in un settore in cui la domenica risulta essere la seconda giornata, dopo il sabato, per fatturato<sup>80</sup>.

Secondo quanto stabilito in sede di contratto collettivo nazionale (art. 141), non sono tenuti ad assicurare la prestazione domenicale le madri, o i padri affidatari, di bambini di età fino a tre anni e i lavoratori che assistono i portatori di handicap

---

<sup>78</sup> Si veda al Cap. III, Par. 3.1.1. quanto osservato da M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, cit., p. 8

<sup>79</sup> Il 47% di occupati ha un contratto part-time secondo i dati tratti da Federdistribuzione e PricewaterhouseCoopers, *La gestione delle risorse umane nel retail*, 2019 - <https://www.federdistribuzione.it/studi-e-ricerche/>

<sup>80</sup> Come affermato da Federdistribuzione: <https://www.federdistribuzione.it/concorrenza-e-liberalizzazioni/orari-di-apertura/>

conviventi o persone non autosufficienti titolari di assegno di accompagnamento conviventi; vi è però un chiaro rimando al secondo livello, sede ritenuta più idonea per individuare modalità che garantiscano un'equa distribuzione dei carichi fra gli organici dei punti vendita, in considerazione delle specifiche proprie dell'azienda.

Ciò ha permesso alle Parti di recente, a livello aziendale, di realizzare intese che incentivino una corretta rotazione del personale che assicuri la conciliazione fra esigenze personali e quelle di gestione e presidio del punto vendita, oltre a consentire al personale coinvolto un accantonamento delle ore di riposo legate alla prestazione domenicale all'interno di un conto individuale della Banca Ore Aziendale. È quanto stabilito nell'ultimo contratto integrativo di Conbipel S.p.A., secondo il quale la copertura dei turni in quella giornata è basata sulla volontarietà ed è garantita una rotazione per ripartire il lavoro in maniera equa fra gli organici dei punti vendita. I lavoratori, rispetto al calendario annuale delle aperture domenicali, comunicano le loro disponibilità, che vengono confermate nell'ambito della programmazione mensile e possono decidere di accantonare le ore di riposo legate alla prestazione domenicale nel conto individuale presente all'interno della Banca Ore Aziendale, ricevendo un premio orario che consiste nell'accantonamento del 5% delle ore lavorate (Premio Orario Domenicale – POD) dalla 16<sup>a</sup> alla 42<sup>a</sup> domenica lavorata, con un arrotondamento in eccesso dopo la mezz'ora (0,50) a favore del lavoratore.

Sul tema delle domeniche, nell'ottica di valorizzazione della disponibilità volontaria a lavorare in tale giornata e di attenuazione dei carichi di lavoro in capo ai dipendenti nonché a tutela di delicate esigenze familiari, Esselunga S.p.A., con un accordo sottoscritto nel 2016 (sperimentazione poi prorogata nel 2017 e convalidata nel 2018), ha previsto una programmazione del lavoro domenicale, da cui vengo esclusi le madri, o i padri affidatari, di bambini di età fino a 3 anni, i lavoratori che assistono portatori di handicap conviventi o persone non autosufficienti titolari di assegno di accompagnamento conviventi e i lavoratori affetti da una patologia grave e continuativa, soggetti a terapie salvavita, ovvero da sclerosi multipla o progressiva documentata da specialisti del Servizio Sanitario Nazionale.

Da considerarsi del tutto nuova nel panorama contrattuale di settore, frutto di un buon temperamento fra gli interessi aziendali con quelli dei genitori, è il caso di Zara Italia S.r.l. che, in considerazione dell'elevata presenza di lavoratrici, ha ritenuto necessario ricercare soluzioni volte a conciliare le esigenze legate alla genitorialità: stabilisce, quindi, per le lavoratrici madri di bambino di età compresa nel primo anno di vita di poter richiedere massimo una prestazione a settimana in fascia di chiusura, che diventano due, nel corso del secondo anno di vita del figlio. Parimenti, si distingue fra le esperienze contrattuali oggetto dell'analisi, quella di Ikea Italia Retail S.r.l. che nel contratto integrativo del 2016 in materia di congedi ha riconosciuto un permesso di un giorno per la nascita del nipote (figlio/figlia del

figlio/figlia della dipendente – o del dipendente – o del coniuge/convivente), da fruire nel giorno del parto o in quello successivo, attingendo dal monte ore ferie e permessi, ove disponibile, oppure, laddove siano stati già interamente fruiti ferie e permessi maturati al momento della richiesta, il permesso sarà considerato non retribuito.

Non si registrano invece particolari soluzioni della contrattazione integrativa aziendale orientate al *flexi time*<sup>81</sup> in entrata e in uscita, né interventi organizzativi che possano consentire al genitore di assentarsi senza incidere negativamente sulla qualità del servizio (è il caso del lavoro ad isole, suggerito specialmente in ambienti lavorativi quali i punti vendita<sup>82</sup>).

Poco diffuse anche le soluzioni riconducibili al c.d. welfare aziendale, pur oggetto di incentivazione da parte delle ultime Leggi di Bilancio<sup>83</sup>, che tuttavia, talvolta attraverso servizi a rimborso, talvolta attraverso la stipula di convenzioni, si presta a sopperire ai bisogni familiari, riducendo i casi in cui la lavoratrice debba necessariamente allontanarsi dal posto di lavoro. Con gli accordi del 15.02.2019 e del 26.01.2018 in tema di welfare, che modificano e integrano il precedente accordo dell'11.04.2017, Esselunga S.p.A. ha riconosciuto, ad esempio, ai propri dipendenti la possibilità di richiedere il servizio a rimborso dell'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti nonché del trasporto scolastico e della mensa scolastica (questi ultimi già previsti nell'accordo del 2017) al momento della scelta di sostituzione del salario variabile in servizi di welfare.

Anche Ikea Italia Retail S.r.l. ha introdotto nell'ultimo contratto integrativo aziendale sottoscritto il 21.01.2016 – al fine di migliorare il sistema di welfare – la possibilità per i dipendenti di avvalersi «in base alle proprie esigenze personali/familiari» di convenzioni che coprono, fra gli altri, i servizi di sostegno alla famiglia. Si tratta, infatti, di un sistema di convenzioni rispondenti a differenti bisogni per fasce d'età e per «life situations» che verrà modificato anche in ragione di eventuali interventi legislativi.

Si segnalano, inoltre, due casi di agevolazione di carattere economico per genitori-lavoratori<sup>84</sup>: per il congedo parentale, Esselunga S.p.A. (2004) ha, infatti, previsto la possibilità di erogare, a richiesta del lavoratore, un anticipo del TFR anche nel caso in cui abbia già usufruito di un'anticipazione ai sensi dell'art. 2120 del Codice Civile. Il contratto puntualizza che l'ammontare massimo complessivo di anticipazione (considerando anche quello erogato per i congedi per la formazione e

---

<sup>81</sup> Come presentate da M. MAGNANI, cit., Cap. III, Par. 3.1.1.

<sup>82</sup> Così M. MAGNANI, cit., Cap. III, Par. 3.1.1.

<sup>83</sup> C. ALESSI, cit., Cap. III, Par. 3.1.1.

<sup>84</sup> Tipologia di intervento rilevata anche dal Secondo Rapporto su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, UBI Banca e ADAPT, a cura di Michele Tiraboschi, 2019, ADAPT University Press.

per la formazione continua) non possa essere superiore al 70% del TFR complessivamente maturato al momento della corresponsione.

Zara Italia S.r.l. riconosce, invece, l'ulteriore aspettativa non retribuita di dodici mesi (concessa, ove richiesta, dopo la fruizione del congedo parentale) tra le ipotesi ammissibili per accedere all'anticipazione del TFR, quindi oltre a quelle di cui all'art. 2120 del Codice Civile. Infatti, in presenza della richiesta e godimento di tale aspettativa, nel corso della stessa, la lavoratrice madre (o il lavoratore padre) potrà richiedere un'anticipazione del TFR maturato e accantonato in azienda, anche in più occasioni e soluzioni, nel limite massimo del 70% del TFR maturato e accantonato.

Gli interventi più "creativi", introdotti soprattutto dalla contrattazione recente, sono il chiaro segnale che l'approccio al tema stia diventando via via più maturo e consapevole, sebbene siano necessari ulteriori sforzi, a conferma del pensiero di alcuni Autori<sup>85</sup> secondo i quali la contrattazione collettiva in Italia debba essere maggiormente incisiva. Non mancano, comunque, manifestazioni di interesse espresse in più accordi dalle Parti, mosse dalla volontà di dedicare attenzione alla tematica, anche attraverso l'istituzione di commissioni paritetiche (nel gruppo Carrefour dal 2004, di recente in Esselunga S.p.A. (2019) con il Comitato Paritetico politiche di welfare, benessere e conciliazione tempi di vita e lavoro), chiamate a promuovere ricerche o azioni positive sul tema o soluzioni che supportino le donne anche dopo il rientro dalla maternità.

Il Comitato costituito da Esselunga S.p.A. insieme ai Sindacati è volto, ad esempio, a individuare e proporre azioni e/o soluzioni finalizzate a migliorare il clima aziendale, il benessere e la conciliazione dei tempi di vita-lavoro dei dipendenti. Valuterà prioritariamente di proporre l'identificazione di soluzioni che agevolino il rientro delle lavoratrici in maternità anche tramite formazione specifica in modalità e-learning, l'identificazione di sistemi di utilizzo di ferie solidali con lo scopo di consentire al collega che ne beneficia di assistere i figli minori che per particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, l'identificazione di altri progetti sperimentali volti a migliorare la conciliazione vita-lavoro.

Un ultimo canale che merita di essere segnalato, pensato per contribuire ad un miglior equilibrio fra vita e lavoro grazie alle prestazioni erogate, è quello della bilateralità del settore della DMO: istituito a livello nazionale il 22 maggio 2019<sup>86</sup>, il nuovo Ente Bilaterale della Distribuzione Moderna Organizzata, E.Bi.Di.M.<sup>87</sup>, è caratterizzato da un ampio utilizzo di processi informatici e digitali. Ciò consente

---

<sup>85</sup> Così M. MAGNANI, cit., Cap. III, Par. 3.1.1.; S. COSTANTINI, cit. Cap. III, Par. 3.1.1.

<sup>86</sup> Si rimanda ai comunicati di Federdistribuzione relativi agli incontri della Commissione Paritetica e alla istituzione di E.Bi.Di.M.:

<https://www.federdistribuzione.it/commissione-fondo-sanitario-integrativo-ed-ente-bilaterale/> e <https://www.federdistribuzione.it/le-esigenze-dei-lavoratori-al-centro-il-nuovo-ente-bilaterale-nazionale-per-un-efficace-welfare-di-settore-2/>

<sup>87</sup> Sito ufficiale: <https://www.ebidim.it/s/>



di ottimizzare le risorse disponibili così da garantire efficienza e maggiori prestazioni per i lavoratori.

Consapevoli delle esperienze provenienti dalle aziende del comparto e dei bisogni dei propri lavoratori, le Parti hanno deciso di dar spazio ad interventi a favore della famiglia e a tutela della salute dei dipendenti, provando a contribuire sul piano nazionale ad un miglior *work life balance*.

## **1.2. Invecchiamento della popolazione: *active ageing* e contrattazione collettiva**

Alla luce dei dati annunciati da enti nazionali ed internazionali, la Letteratura è concorde nel ritenere il fenomeno dell'invecchiamento ormai irreversibile<sup>88</sup>: dovrebbe bastare questo per considerarlo un tema imprescindibile nelle sedi negoziali.

Tuttavia, la contrattazione nazionale e aziendale del settore della Distribuzione Moderna Organizzata non ha avuto ancora modo di distinguersi rispetto ad altri settori, nonostante sia passata da una forza lavoro costituita da una percentuale di over 50 pari al 9% nel 2006 ad una forza lavoro costituita da una percentuale di over 50 pari al 22% nel 2018<sup>89</sup>. Per contro, gli addetti tra i 30 e i 50 anni e quelli under 30 nel medesimo arco di tempo si sono ridotti, rispettivamente, del 3% (dal 64% al 61%) e di 10 punti percentuali (dal 27% al 17%).

L'andamento sembrerebbe rispecchiare le dinamiche descritte in Letteratura<sup>90</sup>, secondo cui un sistema a lungo isolato dalla concorrenza internazionale, come quello della Distribuzione Moderna Organizzata in Italia, che ha subito un'apertura solo negli ultimi vent'anni, ha premiato la *seniority*, lasciando che il capitale umano divenisse sempre più anziano e con *skill* sempre più elevate e specifiche, difficilmente trasferibili<sup>91</sup>. Va aggiunto che, nel contesto generale di crisi economica, la riduzione del c.d. turnover aziendale da un lato ed i minori investimenti indirizzati alle aperture di nuovi punti vendita dall'altro, hanno contribuito ad accentuare il trend sopra evidenziato. In più, la lenta introduzione della tecnologia non ha reso impellente la sostituzione di lavoratori dalle competenze obsolete<sup>92</sup> con individui dalle competenze aggiornate, motivo che potrebbe dunque spiegare anche il numero ridotto di ingressi under 30.

Si registra una carenza a livello nazionale di istituti contrattuali volti a sostenere un invecchiamento attivo della popolazione lavorativa; allo stesso modo nella

---

<sup>88</sup> A. ROSINA, A. DE ROSE, cit., Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>89</sup> Federdistribuzione e PricewaterhouseCoopers, *La gestione delle risorse umane nel retail*, 2019 - <https://www.federdistribuzione.it/studi-e-ricerche/>

<sup>90</sup> J. PENCAVEL, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>91</sup> Si rimanda alle riflessioni di ISFOL, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>92</sup> Così, ISFOL, cit., Cap. III, Par. 3.1.2.

contrattazione aziendale. A fronte dell'ultima crisi economica, gli accordi aziendali del settore che hanno riguardato i lavoratori più anziani sono stati sottoscritti principalmente per definire procedure di *exit*, inquadrando questa categoria di dipendenti – come affermato dalla Letteratura<sup>93</sup> – per lo più una risorsa utile per alleggerire il costo del lavoro. Sebbene non siano oggetto della presente analisi, tali accordi – facilmente reperibili attraverso i molteplici canali di informazione delle Parti Sociali – dimostrano la difficoltà delle organizzazioni collettive di contemperare le esigenze imprenditoriali con le potenzialità di un gruppo di interesse a lungo considerato “secondario”<sup>94</sup>.

La Letteratura<sup>95</sup> è, invece, concorde nel ritenere centrale il ruolo delle relazioni industriali nella promozione di politiche di solidarietà intergenerazionale, traducibili in interventi volti al trasferimento di conoscenze e alla riduzione dell'orario di lavoro in cambio dell'assunzione di giovani: la realtà che emerge dall'analisi dei contratti mostra, tuttavia, un settore ancora non particolarmente sensibile al tema.

Si ravvisa, invero, un primo timido segnale di attenzione nella diffusa presenza della regolamentazione della formazione continua, considerata dalla Letteratura fondamentale<sup>96</sup> per continuare a competere in un contesto in trasformazione: negli ultimi dieci anni – seppur senza alcun riferimento diretto al target dei lavoratori più anziani – la contrattazione integrativa aziendale del settore ha consolidato tale strumento, ritenendolo leva per favorire il costante aggiornamento e la crescita professionale di tutti i dipendenti, anche in vista di un'evoluzione dei ruoli (come puntualmente precisato nel gruppo Carrefour ma anche in Conbipel S.p.A. e in Ikea Italia Retail S.r.l., quest'ultima fin dal 2006).

Vale però la pena segnalare come all'interno di alcuni contesti aziendali, pur in assenza di istituti contrattuali, vengano realizzate azioni virtuose in favore di lavoratori over 50, da intendere probabilmente come un'iniziale tendenza ad affrontare specificatamente il tema.

Ne è un esempio METRO Italia Cash and Carry S.p.A.<sup>97</sup> che nel suo ultimo accordo (29.01.2016), nel capitolo dedicato al Sistema di Relazioni sindacali, assegna alla Commissione Paritetica “Azioni Positive” il compito di monitorare il progetto *Active Ageing* promosso dall'Azienda, finalizzato a supportare l'attività e le potenzialità dei collaboratori over 55.

Simile è il caso Ikea Italia Retail S.r.l. che con la constatazione di un aumento pari all'8% dei co-worker over 45 – contenuta nelle premesse del suo ultimo contratto

---

<sup>93</sup> Si veda, sul punto, al Cap. III, L. GUAGLIONE, cit., Cap. III, Par. 3.1.2. e S. MARCHETTI, G. SCARPETTI, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>94</sup> La distinzione è descritta da London School of Economics, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>95</sup> Sul punto si rimanda all'analisi di P. TOMASSETTI, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.; R. PEDERSINI, L. RUSTICO, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.; parimenti, M. FLYNN, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>96</sup> È quanto afferma CEDEFOP, cit. Cap. III, Par. 3.1.2.

<sup>97</sup> Contratto disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.

integrativo del 21.01.2016 – nonostante nel testo dell'accordo non preveda specifici interventi con riferimento al dato in crescita, si dimostra attenta alla materia quando nel paragrafo dedicato al Welfare si impegna a realizzare un sistema di convenzioni che coprano i bisogni delle differenti fasce di età, indicando fra le possibili tipologie di intervento quelle legate alla salute dei dipendenti.

È ragionevole considerarlo quindi un primo approccio al tema, tanto più se si guarda a ciò che accade nel Gruppo a livello europeo: il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione lavorativa è stato già approfondito e gestito attraverso una serie di iniziative aziendali che hanno portato, ad esempio, la Polonia<sup>98</sup> a distinguersi per la realizzazione di una politica di lungo termine rivolta ai dipendenti over 50.

L'azienda ha infatti incoraggiato i lavoratori over 50 a fare ingresso in Ikea e ha implementato le politiche di *retention* per i dipendenti over 50 già in forza: la strategia polacca si è posta infatti due diversi obiettivi, ossia dare l'opportunità ai disoccupati di rientrare nel mercato del lavoro, concedendo loro le stesse possibilità di formazione e sviluppo di carriera dei più giovani, e trasmettere ai più giovani la conoscenza e l'esperienza acquisita dai lavoratori senior, tutto ciò nella convinzione di poter creare un ambiente di lavoro inclusivo, nel rispetto dei valori previsti dal codice di condotta dell'azienda, IWAY, che definisce i requisiti minimi relativi all'ambiente, all'impatto sociale e alle condizioni di lavoro, cui tutti i fornitori si devono attenere e, ancor prima, la stessa azienda. Fra questi, il rispetto delle diversità, anche in termini di età.

L'attenzione verso i dipendenti senior è ciò che l'ha spinta anche in Danimarca<sup>99</sup> a promuovere iniziative a tutela della loro salute come l'accesso a massaggi due volte al mese, la possibilità di frequentare corsi per correggere la propria alimentazione e il proprio stile di vita nonché la propria postura, l'assistenza per smettere di fumare, per gestire stress e situazioni di conflitto, l'estensione della copertura assicurativa per cure mediche e riabilitazione in cliniche private al fine di recuperare rapidamente lo stato di salute e rientrare al lavoro.

La strada intrapresa da Ikea rivela pertanto la volontà di avviare un percorso nuovo e rispondente all'approccio inclusivo che da sempre la contraddistingue.

### **1.3. Lavoratori stranieri. Il *Diversity Management* e la contrattazione collettiva come leva di inclusione e di competitività**

La contrattazione collettiva nazionale non si è fatta trovare del tutto impreparata alla gestione dei lavoratori stranieri, intervenendo sul rapporto tempo-lavoro<sup>100</sup>, contemplando a tal fine strumenti che – in linea con quanto osservato dalla

---

<sup>98</sup> P. HETMAŃCZYK, *Good practices from Poland - Central European Knowledge Platform for an Ageing Society (CE-Ageing Platform)* - 2012

<sup>99</sup> AISR – *The Australian Institute for Social Research, Exploring the impact of an ageing workforce on the South Australian workers' compensation scheme*, Report to WorkCover SA, 2008, p.83

<sup>100</sup> Come rilevato anche in altri sistemi contrattuali dall'indagine condotta dal CNEL, cit. Cap. III, Par. 3.1.3.

Letteratura<sup>101</sup> – agevolino il lavoratore nella gestione delle ferie per effettuare rimpatri e ricongiungimenti familiari e permettano allo stesso di formarsi.

Per l'utilizzo di un periodo di ferie più lungo ai fini di un rimpatrio non definitivo, l'art. 147 del CCNL prevede infatti la possibilità – su richiesta del lavoratore e su accordo del datore di lavoro – di accumulare delle ferie nell'arco massimo di un biennio. A questo istituto va però aggiunto anche il diritto allo studio (art. 159), in virtù del quale i lavoratori extracomunitari possono usufruire delle 150 ore di permessi retribuiti per la partecipazione a corsi di scolarizzazione dedicati.

Non si può, tuttavia, ancora apprezzare un innovativo approccio multiculturale e di “*Diversity Management*” a livello nazionale, ove il confronto su determinati istituti (si pensi, ad esempio, al lavoro festivo e domenicale) testimonia la presenza di esigenze legate ancora così profondamente all'identità culturale da acquisire una connotazione giuridicamente rilevante<sup>102</sup>.

D'altro canto, neppure a livello aziendale si rilevano interventi particolarmente creativi, nonostante il carattere multinazionale di alcune delle imprese del settore. Resta il fatto che a mostrarsi più sensibili al tema ad oggi sono queste ultime: Ikea Italia Retail S.r.l. – distinguendosi per un ambiente multiculturale, con 68 etnie di provenienza e 74 inserimenti professionali per rifugiati<sup>103</sup> – dal 2011 riconosce all'interno dei propri contratti integrativi un giorno di permesso retribuito ai lavoratori stranieri per l'espletamento delle pratiche di rinnovo del permesso di soggiorno e per il ricongiungimento familiare. Questa inclinazione verso un ambiente inclusivo l'ha poi portata verso una collaborazione con altre quattro aziende, HP, Hewlett Packard Enterprises, The Coca-Cola Company e Unilever, per migliorare le modalità di selezione dei lavoratori migranti, dando vita nel 2016 al *Leadership Group for Responsible Recruitment*.

Carrefour, invece, ha pensato ad uno sportello telefonico che offre un servizio di primo ascolto (anche in forma anonima), gestito da psicologi/psicoterapeuti, per coloro che dovessero subire discriminazioni sul luogo di lavoro o esserne testimoni, attivandosi laddove siano riscontrati comportamenti scorretti al fine di ripristinare un ambiente di lavoro adeguato.

I restanti contributi risultano improntati principalmente sulla promozione di iniziative ed azioni di inclusione e valorizzazione della diversità attraverso Commissioni Paritetiche o sotto forma di iniziative più specifiche a tutela del lavoratore.

---

<sup>101</sup> Si rimanda al pensiero di U. GARGIULO, Cap. III, Par. 3.1.3.

<sup>102</sup> Si rimanda alla riflessione di U. GARGIULO, cit., Cap. III, Par. 3.1.3.

<sup>103</sup> Ikea Italia Retail S.r.l., Report Sostenibilità 2017

Carrefour, nell'ultimo contratto integrativo aziendale (2017), all'interno della sezione dedicata alle "Pari opportunità, Inclusione e Non discriminazione" si impegna a favorire azioni positive finalizzate allo sviluppo di una cultura di inclusione, libera da forme di discriminazione legata all'origine etnica (nei contratti integrativi del 2011, 2013 e del 2016, la sezione si concentrava, invece, sulle sole iniziative a favore della parità uomo-donna). Prevede di affidare, pertanto, ad una Commissione paritetica il compito di proporre progetti volti allo sviluppo dell'occupazione che valorizzino la diversità (a differenza dei contratti passati su indicati in cui – a supporto di una effettiva parità uomo-donna – l'azienda puntava prevalentemente allo sviluppo dell'occupazione e della professionalità delle donne). L'accordo del 2014 si distingueva, invece, per la scelta di collocare il tema della tutela della diversità all'interno del paragrafo "Responsabilità sociale": performance economica, attenzione agli uomini e all'ambiente erano intimamente legati nella visione del Gruppo. Per questo motivo l'azienda aveva concordato di istituire un gruppo di lavoro paritetico con lo scopo di verificare le iniziative di *Corporate Social Responsibility* adottabili dalla realtà italiana che riguardassero, fra i vari temi, la tutela delle condizioni di lavoro, nel rispetto dei principi sociali fondamentali enunciati dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro, con particolare riferimento alla non discriminazione e alla tutela della diversità.

Anche METRO Italia Cash and Carry S.p.A.<sup>104</sup>, nell'accordo del 2016, ricorre ad una Commissione Paritetica, denominata "Commissione Azioni Positive", avente il compito di promuovere iniziative e azioni di inclusione e valorizzazione delle diversità, anche nell'ambito del progetto aziendale "*Inclusion and Diversity*".

Trova, dunque, conferma quanto già osservato dalla Letteratura, secondo cui l'insufficienza degli interventi dimostra, in un contesto segnato da un'eccessiva lentezza normativa, la fatica anche delle Parti Sociali di intercettare i bisogni di questa categoria di lavoratori<sup>105</sup>.

## **2. Cambiamenti tecnologici**

### **2.1. L'impatto della tecnologia sull'organizzazione del lavoro: nuovo sistema di inquadramento e nuove professionalità**

La sottoscrizione del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Distribuzione Moderna organizzata è stata l'occasione per le Parti firmatarie di porre il primo tassello del nuovo sistema di classificazione del personale del settore. Il contratto ha affidato l'impresa ad una apposita Commissione e l'obiettivo è apparso chiaro a tutti fin da subito: offrire al settore un adeguamento del sistema di classificazione e inquadramento rispetto al nuovo ambito di applicazione del CCNL

---

<sup>104</sup> Contratto disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.

<sup>105</sup> Così U. GARGIULO, cit., Cap. III, Par. 3.1.3.

(in sintonia con quanto accade in altri settori, come rilevato dalla Letteratura<sup>106</sup>), pensando a nuovi profili professionali capaci di affrontare i cambiamenti dettati dalla trasformazione tecnologica che il settore sta vivendo, in particolar modo, come rimarcato da alcuni Autori<sup>107</sup>, mutando i canali di vendita e puntando sull'offerta di servizi<sup>108</sup>.

Non è ancora dato sapere quali saranno gli esiti dei lavori della Commissione al momento della stesura del presente lavoro né se le Parti decideranno di sperimentare nuove forme di inquadramento<sup>109</sup> ma non vi è dubbio che muovendosi all'interno del sistema di classificazione attuale non è difficile imbattersi in figure professionali ormai desuete<sup>110</sup> che confermano la distonia fra i nuovi assetti organizzativi e la regolamentazione sindacale<sup>111</sup>, rendendo ancor più necessario l'intervento della contrattazione nazionale che, anche in questa occasione, assume un ruolo particolarmente strategico<sup>112</sup>; lo stesso accade quando al timone nel processo di trasformazione c'è la singola impresa.

A tal proposito, dall'osservazione dei contenuti contrattuali del livello decentrato, va tratto un dato, ossia che il tema della professionalità e dell'evoluzione delle mansioni è da tempo al centro del dibattito nelle imprese del settore: anche quando gli impatti della tecnologia nel punto vendita e nell'organizzazione del lavoro non erano così dirompenti, la contrattazione aziendale ha provato ad anticipare ed interpretare il *trend*, avvalendosi specialmente del confronto all'interno di commissioni paritetiche<sup>113</sup>.

La Rinascente S.r.l.<sup>114</sup> si è mostrata attenta al tema dell'innovazione tecnologica fin dal lontano 2003, reputando necessario un monitoraggio degli aspetti più impattanti della tecnologia informatica: la Commissione Nazionale prevista dai due contratti integrativi (2003 e 2007) è chiamata ad indagare le ragioni tecniche e produttive per le quali si considera l'introduzione di una nuova tecnologia e gli investimenti complessivi nonché la natura e l'ampiezza del cambiamento tecnologico progettato. Oggetto di monitoraggio sono anche gli effetti sull'occupazione, sul lavoro e sulla professionalità. A tal proposito, l'azienda e le OO.SS. – tramite la medesima Commissione – esaminano i fabbisogni in termini di formazione e di aggiornamento

---

<sup>106</sup> In tal senso, U. CARABELLI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1., e F. MARASCO, cit. Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>107</sup> Per una più puntuale disamina, si rimanda a L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>108</sup> Lo afferma EUROCOMMERCE, UNI EUROPA, cit. Cap. III, Par. 3.2.1. e L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>109</sup> Come quelle descritte da U. CARABELLI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1., che superino i sette-otto livelli e la logica descrittiva di esemplificazione, oppure che puntino all'organizzazione per funzioni, non più per mansioni.

<sup>110</sup> Così, F. MARASCO, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>111</sup> Come individuata da U. CARABELLI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>112</sup> A conferma di quanto osservato da D. MOSCA, P. TOMASSETTI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1., da G. ZILIO GRANDI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1., e da F. MARASCO, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>113</sup> Avvalorando quanto esposto da U. CARABELLI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>114</sup> Contratto disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.

rispetto alle innovazioni tecnologiche intervenute, anche al fine di incrementare e conservare le capacità professionali dei propri dipendenti nonché al fine di qualificare e determinare l'inquadramento di quelle figure professionali non riconducibili alla classificazione prevista.

Nell'ambito di sedi dedicate, risulta invero più agevole definire i fabbisogni dell'impresa, specie in termini di formazione, guardando agli investimenti tecnologici che l'impresa stessa ha deciso di effettuare<sup>115</sup> e monitorando gli effetti sulle professionalità.

Aspiag Service S.r.l., a partire dal contratto integrativo del 2006, prevede, ad esempio, la possibilità di ricorrere ad una Commissione Tecnica per quelle professionalità nuove, che non rientrano nella declaratoria del CCNL e per le quali vi sia un dubbio interpretativo sollevato da almeno due componenti della Commissione stessa. Il tema della professionalità, inoltre, rileva anche nella sezione dedicata all'Organizzazione del lavoro: emerge la consapevolezza dell'azienda di dover puntare a soluzioni che valorizzino la professionalità dei propri dipendenti sia nei processi di organizzazione che di riorganizzazione del lavoro, anche avvalendosi di interventi formativi e aggiornamenti professionali che coinvolgano tutte le qualifiche professionali.

E appunto l'esigenza formativa nel corso dei rinnovi nel settore ha acquisito un ruolo decisivo<sup>116</sup>: la formazione continua in particolare si rivela, in un contesto dinamico e mutevole come quello che caratterizza la DMO, una carta *win-win* per la capacità di dotare l'azienda di figure qualificate e adatte a ricoprire ruoli emergenti e per la possibilità riconosciuta ai lavoratori di aumentare la propria occupabilità<sup>117</sup>.

Il fatto che il tema della formazione sia presente nella quasi totalità degli accordi aziendali oggetto dell'analisi induce altresì a considerarla uno strumento di accompagnamento delle politiche dell'impresa, che è quanto auspicato dalla Letteratura<sup>118</sup>.

Ampio spazio al tema della formazione e della professionalità è riservato, ad esempio, nei contratti integrativi di Carrefour: nell'ambito degli investimenti previsti dall'accordo del 2017 (e, risalendo nel tempo, fin dal 2011), è chiara la volontà dell'azienda di perseguire una politica di sviluppo finalizzata ad un ammodernamento delle strutture, da attuare anche attraverso investimenti in tecnologie informatiche e digitali.

---

<sup>115</sup> Lo spiega F. SCARPELLI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1., soffermandosi sul ruolo del livello decentrato.

<sup>116</sup> Confermando quanto puntualmente osservato B. TRENTIN e ricordato da F. BUTERA, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>117</sup> In questo senso, si legga U. CARABELLI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>118</sup> Per una riflessione più accurata, si rinvia a F. GUARRIELLO, cit. Cap. III, Par. 3.2.1., e L. TRONTI, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.

L'attenzione al tema delle innovazioni tecnologiche rapportate all'organizzazione del lavoro rileva, in Carrefour, anche nei confronti che si realizzano fra le Parti a livello nazionale e di territorio/punto vendita dove, rispettivamente, l'informativa deve avere ad oggetto gli effetti delle innovazioni tecnologiche sull'organizzazione del lavoro e sul fattore lavoro. In tali processi organizzativi e di cambiamento, l'azienda e le OO.SS. riconoscono l'importanza dell'apporto collettivo e dei singoli dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi che si realizzano anche grazie alla valorizzazione della persona e della professionalità. Per questo Carrefour, considerando la formazione continua strategica per l'impresa, a partire dal contratto del 2013, ritiene necessario investire sulla formazione comportamentale e manageriale nonché su quella dei mestieri.

Da segnalare è il passaggio da formazione a formazione continua che si registra nel rinnovo del 2013, con la previsione di piani formativi idonei all'evoluzione dei ruoli: resta una costante, invece, l'idea che la formazione sia leva fondamentale per favorire la crescita professionale del proprio personale.

Il tema della formazione continua ricorre anche nel contratto di Conbipel S.p.A. e in Ikea Italia Retail S.r.l.: in entrambi i casi l'obiettivo è garantire a tutti i dipendenti l'acquisizione di competenze professionali anche afferenti a mansioni di altri reparti.

Cambiamento e nuove professionalità sono al centro delle premesse dei contratti sottoscritti anche da METRO Italia Cash and Carry S.p.A.<sup>119</sup> a partire dal 2004: le Parti, prendendo atto delle continue trasformazioni che subisce il mercato dei consumi e che richiedono comportamenti dinamici e regole flessibili, ritengono opportuno individuare nuove professionalità che siano adeguate ad una realtà così fortemente competitiva. Sono, infatti, consapevoli dell'importanza di puntare sulla motivazione delle persone, valorizzando le capacità personali e professionali. Per questo motivo, fra le Commissioni Paritetiche, ne è presente una dedicata al tema della formazione, chiamata a valutare – nell'ultimo accordo del 2016 – specifici percorsi in linea con i nuovi modelli organizzativi che caratterizzano i nuovi concept (Aree Metropolitane, Format Ciniselli, Piazza Affari, Casa dell'Horeca, Seasonal e Casa dell'Horeca XL).

Come già visto in Carrefour, è frequente trovare fra le tematiche affrontate durante i confronti fra le Parti a livello nazionale – con riguardo ai diritti di informazione e consultazione – quella relativa agli effetti delle innovazioni sui modelli di organizzazione aziendale: è anche il caso di Conforama Italia S.p.A. (a partire dal contratto integrativo aziendale del 2003 e fino al recente accordo sottoscritto nel 2017), di Esselunga S.p.A., così come di Conbipel S.p.A. (2016) che apre al tema delle nuove professionalità.

---

<sup>119</sup> Contratto disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.



Ikea Italia Retail S.r.l. – al pari delle altre aziende già citate e fin dal contratto integrativo sottoscritto nel 2006 – rimette al confronto di livello nazionale l’informativa sugli investimenti per innovazioni tecnologiche (e al livello di Unità Organizzativa quella sui programmi che comportino processi di innovazione che investono l’assetto della U.O.), ma fornisce durante il medesimo incontro fra azienda e OO.SS. – nonché durante incontri specificatamente dedicati – elementi conoscitivi circa eventuali evoluzioni di mansioni e relative professionalità in rapporto ai livelli di inquadramento.

Ciò che manca nella contrattazione decentrata del settore è, tuttavia, un concreto apporto al sistema di classificazione ad opera delle Parti sedute al tavolo negoziale: a tal proposito, giova notare come solamente nei contratti integrativi di Ikea Italia Retail S.r.l. che si sono succeduti dal 2006 ad 2016 sia dedicata una intera sezione al tema dei livelli di inquadramento professionale, all’interno della quale – in riferimento a specifiche nuove mansioni – viene indicato il livello (e il relativo arco temporale per conseguirlo, differente a seconda dell’esperienza maturata dal dipendente) e la descrizione del contenuto della mansione.

Si tratta di mansioni assenti nella classificazione del personale del CCNL TDS applicato fino al momento della firma del nuovo CCNL DMO, pertanto integrate<sup>120</sup> in sede di contrattazione aziendale al fine di regolamentare più adeguatamente i rapporti di lavoro in un contesto lavorativo ormai evoluto rispetto al passato.

### **3. Globalizzazione.**

#### **3.1. La trasformazione dei mercati e dei consumi. Le strategie localizzative, la gestione delle risorse umane e il ruolo delle relazioni sindacali.**

È noto come il motore della Distribuzione Moderna Organizzata in Italia ormai da molti anni non sia esclusivamente l’azienda italiana: l’ingresso nel mercato nazionale di società multinazionali è stato il primo segnale della trasformazione a cui era destinato il comparto e il mondo delle relazioni industriali<sup>121</sup>.

L’esperienza federativa, accompagnata dalle riflessioni elaborate dalla Letteratura e dall’analisi contrattuale, ha confermato la tendenza delle imprese a capitale straniero ad aderire al sistema di contrattazione collettiva nazionale per regolare i rapporti di lavoro nel Paese ospitante e a prediligere la contrattazione aziendale come sede in cui poter attuare sistemi premianti o politiche di contenimento dei costi o di miglioramento della flessibilità<sup>122</sup>, a seconda dell’andamento economico dell’impresa.

---

<sup>120</sup> Così, F. GUARRIELLO, cit., Cap. III, Par. 3.2.1.; in senso opposto, F. MARASCO, Cap. III, Par. 3.2.1.

<sup>121</sup> È quanto afferma anche G. MEARDI, cit., Cap. III, Par. 3.3.1.

<sup>122</sup> Si rimanda alla riflessione di P. MARGINSON e G. MEARDI, cit., Cap. III, Par. 3.3.1.

Quello dei prodotti di consumo è infatti un settore ad alta competitività, sottoposto alla varietà e alla variabilità delle scelte dei consumatori e, specie quello della DMO, si caratterizza altresì per una struttura plurilocalizzata che vede disseminati lungo l'intero territorio nazionale i punti vendita: invero, la dispersione territoriale viene gestita – come ben descritto dalla Letteratura<sup>123</sup> – da un elevato grado di accentramento, che favorisce – ove presente – la contrattazione aziendale a livello centrale nazionale.

La totalità dei contratti qui analizzati contiene, infatti, una disciplina di carattere nazionale, valida per tutti i punti vendita appartenenti all'azienda. La stessa disciplina garantisce, tuttavia, spazi di confronto fino al livello del punto vendita.

Aspiag Service S.r.l., già nel 2006 considerava, ad esempio, le relazioni sindacali territoriali uno strumento funzionale a fornire una risposta al rapido mutare del contesto esterno: una convinzione che ha portato le Parti a ribadirlo anche nell'ultimo accordo del 2012, confermando la necessità di migliorare le relazioni sindacali a livello di singolo punto vendita, ove le R.S.A./R.S.U. vengono informate ogni qualvolta si verifica un evento che investe l'assetto della filiale in termini di organizzazione e riorganizzazione del lavoro.

Un confronto per punto vendita e/o per territorio, finalizzato a realizzare eventuali accordi sugli assetti organizzativi, è previsto anche nei contratti integrativi sottoscritti dal gruppo Carrefour a partire dal 2011, in cui le Parti prendono atto del costante mutamento dei livelli di concorrenza e del comportamento dei consumatori.

Talvolta, questo livello “micro” diventa il parametro di riferimento per l'applicazione di alcuni istituti: non è raro, infatti, imbattersi in previsioni di erogazione del salario variabile sulla base dei risultati conseguiti dal singolo negozio.

La dimensione locale si rivela certamente strategica quando l'impresa voglia conservare margini di competitività: dall'esperienza vissuta in Federdistribuzione, la scrivente ha colto che non sempre è risultata sufficiente una politica di fidelizzazione del cliente tramite un'offerta di prodotti innovativa, soprattutto se si considera la rapidità con cui cambiano i gusti del consumatore. Emblematica, in tal senso, l'esperienza di METRO Italia Cash and Carry S.p.A.<sup>124</sup> che, in funzione dell'evoluzione del contesto economico e della differenziazione territoriale, ha ritenuto opportuna una riorganizzazione dei punti vendita con la creazione di nuovi concept.

---

<sup>123</sup> Lo spiega S. NEGRELLI, cit., Cap. III, Par. 3.3.1.

<sup>124</sup> Contratto disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.

A volte, invece, si è reso necessario agire sui costi e, nella DMO, non potendo delocalizzare (perché, come opportunamente spiegato dalla Letteratura<sup>125</sup> – quello che rileva è la vendita e non la produzione), ciò si traduce nella riorganizzazione del sistema degli orari di lavoro o nella sospensione all'interno di un punto vendita in crisi di alcuni trattamenti economici previsti dal contratto integrativo (clausola presente nell'accordo del gruppo Carrefour del 2013).

Non si riscontrano nel settore, invece, politiche retributive valutate sulla base del costo della vita in uno specifico territorio<sup>126</sup>: ciò che piuttosto acquista importanza – ed incide sulle scelte di mantenere o meno propri presidi – è il rispetto delle norme di legge da parte di tutti gli attori presenti sul territorio.

Non va trascurato, in tal senso, il fenomeno del lavoro sommerso che, abbattendo il costo del lavoro delle aziende che lo praticano, crea *dumping* sociale e concorrenza sleale, allontanando gli investimenti di aziende strutturate e dagli standard elevati, come quelle della DMO.

La plurilocalizzazione necessita però – come precedentemente precisato – di un governo dell'azienda più accentrato per evitare dispersione di risorse: anche la Letteratura ha osservato<sup>127</sup>, e l'esperienza federativa lo ha confermato, il ricorso a manager stranieri, chiamati a gestire dall'alto le risorse umane o i piani di vendita, lasciando un più ridotto margine alle direzioni locali.

Nella gestione dell'azienda, dall'analisi della contrattazione di secondo livello e dagli incontri sindacali a cui chi scrive ha preso parte, emerge pertanto come resti in capo alle direzioni nazionali – anche nel caso di imprese non multinazionali – l'onere di gestire il fattore umano, avvalendosi del contributo delle organizzazioni sindacali con le quali, in alcuni casi (come anche confermato dalla Letteratura<sup>128</sup>) sono riuscite a costruire solide relazioni<sup>129</sup>, certamente utili nei momenti di gestione di crisi o riorganizzazioni aziendali.

Lo si è colto anche nelle fasi di disdetta e di rinnovo dei vari contratti integrativi, ove il ruolo delle Parti è cruciale, soprattutto quando la trattativa investe aspetti specifici del rapporto di lavoro, come gli orari e le retribuzioni: la definizione di politiche contrattuali incentrate sull'incremento della flessibilità oraria (come rimedio ad esigenze di carattere commerciale ed organizzativo, previsto in aziende come METRO Italia Cash and Carry S.p.A., Conbipel S.p.A., GRUPPO UNES

---

<sup>125</sup> Si veda L. FERRUCCI, L. ZANNI, cit., Cap. III, Par. 3.3.1., che sottolinea l'importanza del legame di questa tipologia d'azienda col territorio, trascurabile invece per le aziende che producono, quindi disposte più facilmente ad abbandonarlo.

<sup>126</sup> Come, invece, suggerisce di fare A. VALLEBONA, cit., Cap. III, Par. 3.3.1., purché la valutazione della retribuzione sufficiente sia realizzata da soggetti collettivi effettivamente rappresentativi per escludere il rischio di c.d. contratti pirata.

<sup>127</sup> In questo senso, D. J. MITCHELL, cit., Cap. III, Par. 3.3.1.

<sup>128</sup> Si tratta di un dato rilevato da I. REGALIA, cit., Cap. III, Par. 3.3.1.

<sup>129</sup> Come osservato da J. HOFFMANN, cit., Cap. III, Par. 3.3.1., soprattutto quando hanno saputo cogliere il valore della modernizzazione senza isolarsi, restando legati ad una cultura del lavoro industriale.

SUPERMERCATI e La Rinascente S.r.l.) o sulla erogazione del salario di produttività o sulla previsione di una programmazione del lavoro domenicale o festivo, assume un peso rilevante se si considera quanto questi fattori incidano sull'andamento dell'intera azienda<sup>130</sup>, specialmente in un contesto in trasformazione come quello recente.

Come ribadito più volte nel presente lavoro e puntualizzato dalla Letteratura, la contrattazione aziendale ha la capacità di intercettare i bisogni specifici dell'azienda e di governarli attraverso gli strumenti che le Parti reputano più opportuni, anche fra quelli suggeriti al primo livello, come il Protocollo per la gestione di gravi crisi aziendali, un innovativo strumento previsto dal CCNL DMO che rafforza e qualifica il sistema di relazioni sindacali e agevola il confronto al secondo livello di contrattazione. In presenza di un risultato di EBIT negativo per almeno due bilanci di esercizio consecutivi, anche al di fuori delle procedure previste dalla legge, l'azienda può convocare le OO.SS. territoriali o nazionali firmatarie del CCNL DMO e provvedere a darne informativa alle R.S.A./R.S.U. interessate, ove presenti, al fine di raggiungere accordi mirati con effetti derogatori e/o sospensivi degli istituti del CCNL che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro e i relativi costi.

Tale procedura è facoltativa e, in ogni caso, non pregiudica la possibilità di attivare altri strumenti normativi previsti per la gestione di crisi aziendali.

La contrattazione di livello nazionale ha saputo offrire delle leve al fine di gestire sensatamente il periodo di cambiamento che sta attraversando il settore anche a chi non ha contrattazione aziendale: lavoro festivo, domenicale e flessibilità degli orari di lavoro nei periodi in cui aumentano le vendite, disciplinati dal CCNL, diventano così la chiave per assicurare competitività anche a chi ha scelto di puntare su una gestione più autonoma.

Con lo scopo di assegnare appunto una maggiore flessibilità alle aziende che nella loro attività, come anticipato, vivono particolari periodi dell'anno in cui aumenta l'intensità delle vendite e, conseguentemente, quella lavorativa, è stato previsto dal CCNL DMO che l'azienda possa chiedere ai lavoratori lo svolgimento della prestazione lavorativa oltre l'orario settimanale applicato in azienda fino al limite di 44 ore settimanali, per un massimo di 16 settimane nell'arco dell'anno.

Le ore lavorate oltre l'orario settimanale potranno essere recuperate, poi, nel corso dell'anno nei momenti di minore intensità lavorativa.

Il programma di flessibilità potrà avere una durata diversa da quella annuale. Eventuali variazioni del programma dovranno essere comunicate per iscritto con un preavviso di almeno 15 giorni.

---

<sup>130</sup> Si rimanda alla riflessione di P. TOMASSETTI, cit., Cap. III, Par. 3.3.1., secondo cui part-time, banca delle ore e permessi retribuiti sono ormai strumenti di flessibilità manageriale.

La flessibilità così disciplinata al primo livello di contrattazione è di immediata esigibilità.

La flessibilità oraria può, tuttavia, essere ulteriormente modulata al livello aziendale o territoriale attraverso intese che prevedano la possibilità di richiedere una prestazione da 45 ore a 48 ore settimanali per un massimo di 16 settimane nell'arco dell'anno; una prestazione sino a 44 ore settimanali per un massimo di 24 settimane; una prestazione sino a 48 ore settimanali per un massimo di 24 settimane.

Le tre modalità prevedono, inoltre, un incremento del monte ore annuo dei permessi retribuiti: infatti, per ciascuna settimana in cui sia stato superato l'orario normale settimanale è fissato un incremento dei permessi pari, rispettivamente, a 45 minuti per le prime due ipotesi di superamento, a 70 minuti per la terza. Anche in questi casi sarà riconosciuta una riduzione dell'orario di lavoro di pari entità nel corso dell'anno.

Il 50% delle ore eccedenti l'orario settimanale verrà recuperato secondo il programma di flessibilità mentre il restante 50% confluirà nella banca delle ore ad utilizzo dei lavoratori con riposi compensativi.

La flessibilità degli orari ricorre in gran parte della contrattazione aziendale presa in esame, e non solo in quella più recente: alla base della scelta delle Parti di voler ricorrere a questo strumento c'è la volontà di favorire efficienza e competitività e di assicurare un servizio di qualità al consumatore, mantenendo un assetto organizzativo in grado di modellarsi alle mutevoli esigenze commerciali e perseguendo una equilibrata redistribuzione dei carichi di lavoro.

In questo senso, si segnala che gruppo Carrefour concorda la possibilità di attuare rapidi confronti anche a livello di punto vendita sull'implementazione dell'orario di lavoro, specie sulla flessibilità oraria giornaliera e/o settimanale (questo fin dal 2011) allo scopo di garantire un efficace presidio dei flussi merci e dei clienti; la possibilità di incrementare il part-time in risposta all'andamento commerciale e a esigenze di carattere organizzativo è invece accordata nell'ultimo accordo di Conbipel S.p.A. così come in METRO Italia Cash and Carry S.p.A.. E sempre con riferimento al part-time, La Rinascente S.r.l.<sup>131</sup> (a partire già dal 2003) precisa come vada considerato funzionale in termini di flessibilità in un business fortemente condizionato dal cliente.

In un contesto economico globale, specie negli anni successivi alla crisi economica che ha comportato un forte calo delle vendite, alcune imprese hanno ritenuto opportuno munirsi di strumenti che permettessero loro di razionalizzare e ridurre i costi complessivi di gestione: così in Carrefour, come precedentemente accennato, in presenza di punti vendita in crisi, è stata prevista nel 2013 la possibilità di sospendere trattamenti economici disciplinati dall'integrativo aziendale.

---

<sup>131</sup> Contratto disdettato nel corso della stesura del presente lavoro.

La quasi totalità dei contratti aziendali disciplina, inoltre, in funzione di un efficientamento dell'organizzazione del lavoro e della peculiare natura del settore (caratterizzata dalla concorrenza anche da parte dell'e-commerce), il lavoro festivo e domenicale, prevedendo maggiorazioni retributive.

Sempre nell'ottica di incrementare la produttività, si registra poi una presenza diffusa di premi aziendali di produttività, spesso legati ai risultati del singolo punto vendita.

Infine, in termini di scelte localizzative, ancora gruppo Carrefour, nell'accordo del 2004, ha manifestato l'intenzione di portare avanti una politica di sviluppo e di investimento sul territorio nazionale, con particolare riferimento alle regioni del Mezzogiorno, e nel tempo, con successivi accordi, ivi incluso l'ultimo sottoscritto nel 2017, ha ribadito voler migliorare la quota di mercato in termini percentuali nei territori in cui l'azienda è già presente, confermando quella parte di Letteratura<sup>132</sup> secondo cui «[...] La presenza dei punti vendita in uno specifico territorio condiziona fortemente il radicamento economico della grande impresa commerciale [...]».

La scelta di acquisire punti vendita in alcune determinate realtà regionali e di stringere un'alleanza internazionale (quella con il partner AUCHAN S.p.A.<sup>133</sup>), hanno segnato la crescita del Gruppo La Rinascente S.p.A., a partire dalla seconda metà degli anni Novanta: nel contratto integrativo sottoscritto nel 2003, l'azienda riconduce a questa unione commerciale e culturale le specificità e la varietà della contrattazione.

Proprio dai territori in cui sono dislocate le unità produttive possono, tuttavia, provenire specifiche esigenze che – insieme alle differenti politiche commerciali adottate dalla concorrenza – influenzano il quadro aziendale: per questo, in tema di organizzazione del lavoro, le Parti condividono – anche nell'ultimo accordo del 2007 – che le intese siano sottoposte ad aggiornamenti periodici.

---

<sup>132</sup> Sul punto, si rimanda alla disamina contenuta nel Cap. III, Par. 3.3.1.

<sup>133</sup> Alleanza non più in essere.

## CAPITOLO V CONCLUSIONI

Con la presente ricerca sono stati analizzati e descritti gli effetti di tre *mega trend* di cambiamento nel settore della Distribuzione Moderna Organizzata: la scelta di indagare il fenomeno demografico, tecnologico e della globalizzazione è nata dalla consapevolezza di assistere – all’interno di un osservatorio privilegiato quale Federdistribuzione – ad una fase storica determinante per la DMO, alle prese con cambiamenti significativi, seppur lenti, che hanno indotto le Parti Sociali e le imprese a ripensare le dinamiche contrattuali e il modo di fare impresa.

Dopo un lungo periodo di crescita ininterrotta della Distribuzione Moderna Organizzata e di buone relazioni imprese-sindacato (sino al 2007), il settore ha dovuto affrontare un periodo caratterizzato dalla crisi dei consumi (2008-2014), dalla diffusione della tecnologia (cfr. *Apporto originale della ricerca*) e da un invecchiamento della sua popolazione (cfr. *Apporto originale della ricerca*), unitamente ad ulteriori condizioni caratterizzanti i *trend* esaminati.

L’analisi contrattuale ha messo in luce in che modo le Parti abbiano raccolto la sfida introdotta da questi cambiamenti.

Dal punto di vista demografico, ad esempio, la costante elevata presenza di donne nel settore sembra aver incentivato la contrattazione, nazionale ed aziendale, a sperimentare e a sviluppare interventi diversificati e piuttosto creativi, nel tempo sempre più improntati su un concetto di condivisione dei carichi familiari, auspicata dalla Letteratura (cfr. *Literature Review*) e ritenuta preferibile in un’ottica di miglior tutela della donna lavoratrice, *in primis* a garanzia della sua professionalità. Dalla comparazione fra i due livelli contrattuali sul tema della conciliazione vita-lavoro, si coglie un atteggiamento più propositivo a livello aziendale, ove vengono proposte – soprattutto nella tornata contrattuale più recente – soluzioni diversificate in base alle esigenze emerse nel singolo contesto produttivo.

Non può dirsi lo stesso con riferimento al tema dell’invecchiamento dei lavoratori: nonostante la percentuale di occupati over 50 sia aumentata del 13% in 12 anni, la contrattazione collettiva tarda ad imporsi.

Gli esigui istituti previsti – e solo a livello aziendale – non consentono infatti di programmare una gestione strutturata delle risorse *senior*, lasciando prevedere possibili difficoltà nell’amministrazione di questa parte della forza lavoro nel prossimo futuro, stante la sua scarsa propensione alla flessibilità, all’utilizzo della tecnologia e la maggiore vulnerabilità in termini di salute e sicurezza.

Indietro è anche la contrattazione in tema di inclusione ove, in questo caso, è il quadro nazionale a mostrarsi più attento di quello decentrato. Se si considera, oltretutto, l’esperienza multiculturale che caratterizza alcune imprese multinazionali del settore, stupisce l’assenza di interventi di *Diversity Management*.

Trova, invece, ampio spazio nella contrattazione aziendale il tema della professionalità, seppur in larga parte affrontato in sede di commissioni tecniche, meno sotto forma di interventi integrativi rispetto al sistema di classificazione professionale, segno forse che tale sistema non si è rivelato del tutto inadeguato fino all'attuale fase di cambiamento.

Vero è che il *retail* fisico era e resta decisamente più ancorato alle figure tradizionali (che costituiscono oggi circa il 95% degli addetti della DMO), soprattutto addetti ai reparti o cassiere, che nell'immediato vivranno un'evoluzione meno significativa. Tuttavia, con l'avvento di Internet e della digitalizzazione del consumatore, le aree di studio si sono moltiplicate ed è nata la necessità di disporre di personale in grado di incrociare i dati per raccogliere, analizzare, elaborare e interpretare informazioni ormai necessarie per mettere a punto le strategie aziendali.

Da un punto di vista contrattuale, giunge puntuale quindi la revisione del sistema di classificazione del personale – ora affidato alla nuova Commissione nazionale prevista dal CCNL della Distribuzione Moderna Organizzata – che faccia sintesi delle varie istanze provenienti dal mondo del *food* e del *non food*, e che adegui il sistema di classificazione al nuovo ambito di applicazione del contratto, lasciando quindi alle aziende il compito di valorizzare i profili attraverso un continuo investimento sulla formazione continua, strumento già molto apprezzato in sede negoziale lungo il corso degli anni, ma che ora gioca un ruolo strategico in considerazione dell'ingresso della tecnologia nel mondo della DMO.

Più ampi e diversificati sono apparsi invece gli impatti derivanti dal fenomeno della globalizzazione: con l'arrivo delle multinazionali e l'esposizione agli andamenti dell'economia mondiale, il settore ha dovuto sostenere una maggiore competitività ma anche un generale calo dei consumi, circostanze che hanno talvolta generato una pressione a ridurre i costi di gestione.

In questo scenario, su entrambi i livelli contrattuali le Parti hanno ritenuto necessario operare al fine di rendere meno rigido il sistema regolatorio esistente: in tale direzione si pone la scelta concordata nel CCNL DMO di definire il Protocollo per la gestione di gravi crisi aziendali e di riconoscere soluzioni funzionali ad una maggiore flessibilità organizzativa. Per lo stesso motivo, la contrattazione aziendale ha accordato interventi in termini di organizzazione del lavoro complementari a quelli di livello nazionale e in grado di modellare l'assetto dell'impresa alle mutevoli esigenze del mercato dei consumi. Tuttavia, laddove non sufficienti e nei casi in cui l'impresa non sia stata più in grado di reggere ulteriori costi, si è assistito alla disdetta del contratto integrativo.

Va evidenziato, infatti, come nell'arco di tempo corrispondente agli anni di piena crisi economica e in quelli immediatamente successivi<sup>134</sup>, vi sia stato un numero di disdette di contratti integrativi aziendali superiore a quanto accaduto nel periodo

---

<sup>134</sup> Nel corso della stesura del presente lavoro, ad esempio, è stata data disdetta al contratto integrativo aziendale di METRO Italia Cash and Carry S.p.A e di La Rinascente S.r.l.



precedente: se è vero, infatti, che le imprese della Distribuzione Moderna Organizzata concentrano il loro business nel territorio nazionale, è anche vero che, di fronte ad una forte concorrenza nel settore e ad un brusco calo dei consumi, l'unica strada per continuare a garantire occupazione è razionalizzare i costi operativi per convergere poi verso accordi che rivedano in chiave di futura sostenibilità le componenti più critiche dei contratti disdettati.

La disdetta, infatti, non deve essere necessariamente interpretata come un segnale di chiusura del dialogo fra le Parti; va piuttosto accolta come un invito da parte di entrambi gli attori coinvolti a riflettere sulla necessità di ricercare e ricreare un equilibrio in modo da contemperare i nuovi interessi di parte aziendale e dei lavoratori.

A conclusione del presente lavoro, giova sottolineare che il settore della DMO, pur presentando caratteristiche distinte e distintive rispetto al piccolo commercio al dettaglio, raccoglie imprese che si contraddistinguono per l'eterogeneità in alcuni loro elementi (la vendita di prodotti *food* o *non food*, la nazionalità o la multinazionalità, la dimensione dei punti vendita, la situazione di bilancio, per citarne alcuni) ed è noto come l'eterogeneità costituisca di norma un elemento di complessità nello sviluppo e nella realizzazione di processi di sintesi in sede di definizione degli istituti contrattuali.

Pertanto, nel tentativo di ricomprendere tutte le situazioni presenti nel settore ma nella consapevolezza che fosse in gioco anche la sostenibilità economica dello stesso, è ragionevole ritenere, alla luce dell'analisi fin qui condotta, che le Parti – preso atto della lenta ripresa economica – con la sottoscrizione del CCNL abbiano condiviso la volontà di offrire all'intero settore in via prioritaria un sistema regolatorio in grado di garantire trasversalmente standard normativi e retributivi ma allo stesso tempo, valorizzando il percorso di relazioni sindacali intrapreso, si siano impegnate a condividere delle scelte funzionali alle sfide di crescita del settore, nella consapevolezza – ancor più dopo questa prima fase negoziale – delle future responsabilità, in quanto attori in uno scenario rappresentativo rinnovato.

Va rilevato, comunque, che oggi il livello nazionale – in considerazione degli interventi concordati a livello aziendale – si è dimostrato, rispetto ad alcuni *trend*, abile nell'orientare le politiche aziendali e queste ultime, a loro volta, si sono strutturate in modo da potenziare gli interventi definiti al primo livello.

In futuro, per il dinamismo spinto del mercato, legato all'andamento dei consumi, non è da escludere che – a partire dal primo livello e in tutte le imprese distributive con contrattazione aziendale – si possa consolidare fra le Parti, forse con alcuni assestamenti e attenuazioni, la logica dell'organizzazione flessibile del lavoro, con una crescente tendenza a concedere erogazioni legate a contropartite in termini di maggiore flessibilità, così come è probabile che si possano sviluppare accordi aziendali, anche con funzione di sperimentazione, su specifici punti dell'organizzazione del lavoro.

In più, nell’ottica di governare i cambiamenti e di diffondere un nuovo approccio nella gestione della “risorsa umana”, è ipotizzabile che attraverso lo strumento della nuova bilateralità nazionale le Parti possano decidere di realizzare interventi di sostegno al reddito dei lavoratori più anziani (a fronte, ad esempio, di una eventuale riduzione del loro orario di lavoro o a favore di una riqualificazione del personale over 50), oppure iniziative a supporto delle fasce di popolazione maggiormente esposte al rischio di uscire dal mercato del lavoro (come donne e lavoratori stranieri). Ed un primo passo è stato compiuto con l’avvio del nuovo Ente Bilaterale Nazionale della Distribuzione Moderna Organizzata, E.Bi.Di.M., che dal 1° gennaio 2020 «mette a disposizione dei lavoratori del settore prestazioni di assistenza e welfare, con interventi a favore della famiglia, a tutela della maternità e della salute»<sup>135</sup>.

Potrebbe trovare spazio anche l’ipotesi di un welfare aziendale di tipo contrattuale, comune a tutti i lavoratori del settore e progettato a garanzia di un benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Sempre a favore di una migliore conciliazione vita-lavoro, è possibile poi che la contrattazione collettiva nazionale decida di valorizzare il lavoro agile – lì dove vi siano le condizioni per farlo, mentre con un moderno sistema di classificazione del personale potrebbe riuscire a soddisfare le esigenze dell’omnicanalità.

In mancanza di un intervento al primo livello in questo senso, è prevedibile uno spostamento del baricentro verso la contrattazione decentrata, stimolata sempre più da forti incentivi in presenza di forme di conciliazione, di inclusione, di invecchiamento attivo.

L’auspicio è che, in qualsiasi caso e nonostante i cambiamenti e le trasformazioni a cui il settore sarà esposto, le Parti non abbandonino la strada fin qui percorsa perché i risultati raggiunti, non senza sforzi ma con responsabilità, testimoniano il valore e l’attuale e insostituibile funzione di “regola comune”<sup>136</sup> propria del contratto collettivo, da preservare sempre e comunque.

---

<sup>135</sup> Il sito ufficiale di E.Bi.Di.M., <https://www.ebidim.it/s/>, offre infatti tutte le informazioni relative ai contributi previsti a favore dei dipendenti: dai contributi “asilo-nido” e “genitorialità” a quello a sostegno dei “familiari non autosufficienti” o erogato in presenza di “grave malattia”.

<sup>136</sup> S. WEBB, B. WEBB, *Industrial Democracy*, Longmans, 1926 and 1897, p. 715 e p. 732



**Tabelle di analisi dei Contratti Integrativi Aziendali**

**Tab. A**

Cambiamenti demografici, attraverso l'analisi dei seguenti temi:

- ❖ Donne: nuove sfide per la conciliazione vita-lavoro
- ❖ Invecchiamento della popolazione: *active ageing* e contrattazione collettiva
- ❖ Lavoratori stranieri. Il *Diversity Management* e la contrattazione collettiva come leva di inclusione e di competitività

<b>AZIENDA</b>	<b>DATA E PARTI FIRMATARIE</b>	<b>DONNE (CONCILIAZIONE VITA-LAVORO)</b>	<b>INVECCHIAMENTO (ACTIVE AGEING)</b>	<b>LAVORATORI STRANIERI (DIVERSITY MANAGEMENT)</b>
<b>ASPIAG SERVICE S.R.L.</b>	<b><u>20.03.2012</u> Aspiag Service s.r.l. +Triplice</b>	Conciliazione. banca delle ore, part-time post maternità Valutazione ulteriori azioni positive per la conciliazione in Commissione tecnica.		
	<b><u>29.11.2006</u> Aspiag Service S.r.l. e Triplice</b>	Part-time post maternità.		
<b>GRUPPO CARREFOUR</b>	<b><u>24.07.2017</u> GS S.p.A., SSC S.r.l., DiperDi S.r.l., Carrefour Property S.r.l., Carrefour Italia Finance S.r.l., Carrefour Banque S.A. e Triplice</b>	Congedi parentali: richiesta per i neogenitori di trasformazione temporanea in part-time.	Formazione continua: opportunità per tutti i lavoratori. I piani formativi saranno finalizzati a favorire processi di crescita individuale e collettiva e lo sviluppo della professionalità, anche per eventuali evoluzioni dei ruoli	Inclusione e non discriminazione: Commissione paritetica tra i cui compiti vi è la promozione di progetti che valorizzino le diversità. All.4: sportello telefonico (anche in forma anonima) gestito da psicologi/psicoterapeuti per dipendenti vittime di discriminazioni.

	<p><b><u>07.06.2016</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque  S.A. e Triplice</b></p>	<p>Congedi parentali: richiesta per i neogenitori di trasformazione temporanea in part-time; parità uomo/donna (pari opportunità).  Attraverso la Commissione paritetica, si promuovono ricerche atte a evidenziare eventuali ostacoli alla effettiva parità di opportunità e ad individuare azioni positive; si promuovono progetti finalizzati allo sviluppo dell'occupazione e della professionalità delle donne.</p>	<p>Formazione continua:  opportunità per tutti i lavoratori.  I piani formativi saranno finalizzati a favorire processi di crescita individuale e collettiva e lo sviluppo della professionalità, anche per eventuali evoluzioni dei ruoli</p>	
	<p><b><u>30.01.2013</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque  S.A. e Triplice</b></p>	<p>Congedi parentali: richiesta per i neogenitori di trasformazione temporanea in part-time; parità uomo/donna (pari opportunità).  Attraverso la Commissione paritetica, si promuovono ricerche atte a evidenziare eventuali ostacoli alla effettiva parità di opportunità e ad individuare azioni positive; si promuovono progetti finalizzati allo sviluppo dell'occupazione e della professionalità delle donne.</p>	<p>Formazione continua:  opportunità per tutti i lavoratori.  I piani formativi saranno finalizzati a favorire processi di crescita individuale e collettiva e lo sviluppo della professionalità, anche per eventuali evoluzioni dei ruoli</p>	
	<p><b><u>09.02.2011</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l. e  Triplice</b></p>	<p>Congedi parentali: richiesta per i neogenitori di trasformazione temporanea in part-time; parità uomo/donna (pari opportunità).  Attraverso la Commissione paritetica, si promuovono ricerche atte a evidenziare eventuali ostacoli alla effettiva parità di opportunità e ad individuare azioni positive; si promuovono progetti finalizzati allo sviluppo dell'occupazione e della professionalità delle donne.</p>	<p>Formazione NON continua.  Leva fondamentale per favorire la crescita professionale e lo sviluppo dei propri lavoratori</p>	

	<p><b><u>07-04.2004</u></b>  <b>Carrefour Italia: GS S.p.A., SSC S.r.l., Mirto S.r.l., DiperDi S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Congedi parentali: richiesta per i neogenitori di trasformazione temporanea in part-time; parità uomo/donna (pari opportunità).  Attraverso la Commissione paritetica, si promuovono ricerche atte a evidenziare eventuali ostacoli alla effettiva parità di opportunità e ad individuare azioni positive; si promuovono progetti finalizzati allo sviluppo dell'occupazione e della professionalità delle donne.  Apprendistato come importante strumento di collegamento fra scuola e mondo del lavoro.</p>		<p>RSI: performance economica e attenzione agli uomini e all'ambiente sono intimamente legate. Il Gruppo promuove iniziative nel rispetto dei principi sociali fondamentali enunciati dall'ILO riguardanti, in particolare, la non discriminazione, la tutela della diversità.</p>
<b>CONBIPEL S.P.A.</b>	<p><b><u>05.02.2018</u></b>  <b>Conbipel S.p.A. e Triplice</b></p>	<p>Regolamentazione Banca Ore Etica: cessione gratuita e volontaria di ore di permesso accantonate in banca ore, ferie aggiuntive.</p>		
	<p><b>25.11.2016 Conbipel S.p.A. - Conbipel C&amp;D e Triplice</b></p>	<p>Banca delle Ore (anche per ore prestate di domenica, per coprire malattia familiare, e banca ore etica per donazione ore a colleghi).  Tutela maternità e paternità attraverso turni utili per l'inserimento del bambino all'asilo nido+12 mesi di aspettativa non retribuita, part-time post partum, congedo retribuito per padre, permesso retribuito per genitori per laurea del figlio.  <i>Family care</i>/permessi per cure familiari (permesso retribuito in caso di presenza di minori con problemi di apprendimento o per inserimento scolastico di figlio con patologie comportamentali).</p>	<p>Formazione continua con modelli organizzativi che favoriscano la diffusione delle competenze professionali a tutti i dipendenti</p>	



<b>CONFORAMA ITALIA S.P.A.</b>	<b><u>31.10.2017</u> Conforama Italia S.p.A. e Triplice</b>	Part-time temporaneo post maternità per i genitori. Permessi solidali anche per assistenza a figli che necessitano di cure costanti.		
	<b><u>02.07.2010</u> Conforama Italia S.p.A. e Triplice</b>	Congedi parentali: part-time temporaneo post maternità della lavoratrice.		
	<b><u>26.09.2003</u> Conforama Italia S.p.A. e Triplice</b>	Congedi parentali: part-time temporaneo post maternità della lavoratrice.		
<b>ESSELUNGA S.P.A.</b>	<b><u>07.06.2019</u> Accordo di costituzione del Comitato Paritetico Welfare Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Costituzione del Comitato Paritetico politiche di welfare, benessere e conciliazione tempi di vita e lavoro, volto a individuare azioni e/o soluzioni per migliorare clima aziendale, benessere e conciliazione dei tempi di vita-lavoro dei dipendenti. Valuterà l'identificazione di soluzioni che agevolino il rientro delle lavoratrici in maternità anche tramite formazione specifica in modalità e-learning, sistemi di utilizzo di ferie solidali, altri progetti sperimentali per una migliore conciliazione vita-lavoro.		
	<b><u>15.02.2019</u> Verbale di accordo Welfare Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Servizi concessi in sostituzione del salario variabile (a rimborso): trasporto scolastico, mensa scolastica, assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti		

<b>ESSELUNGA S.P.A.</b>	<b><u>10.05.2018</u></b> <b>Ipotesi d'accordo sul lavoro domenicale Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Convalidate le esclusioni dalla programmazione del lavoro domenicale previste nella sperimentazione del 2016.		
	<b><u>26.01.2018</u></b> <b>Verbale di accordo Welfare Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Servizi concessi in sostituzione del salario variabile (a rimborso): trasporto scolastico, mensa scolastica, assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti		
	<b><u>14.06.2017</u></b> <b>Verbale di accordo sul lavoro domenicale Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Riconfermate le esclusioni dalla programmazione del lavoro domenicale previste nella sperimentazione del 2016.		
	<b><u>11.04.2017</u></b> <b>Verbale di accordo Welfare Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Servizi concessi in sostituzione del salario variabile (a rimborso): servizio di trasporto scolastico, mensa scolastica		

<b>ESSELUNGA S.P.A.</b>	<b><u>22.01.2016</u> Ipotesi d'accordo sul lavoro domenicale Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Sperimentazione lavoro domenicale da cui restano esclusi: madri, padri affidatari, di bambini di età inferiore a 3 anni; i lavoratori che assistono portatori di handicap; i lavoratori affetti da patologia grave e continuativa ovvero da sclerosi multipla o progressiva.		
	<b><u>15.06.2005 (Ipotesi del 09.12.2004)</u> Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	Relazioni sindacali. Informazione di livello nazionale e regionale su pari opportunità ed effetti sulla struttura produttiva, occupazionale ed organizzativa dei territori. Pari opportunità: confronto periodico nazionale per individuare aree di miglioramento circa le condizioni di impiego del personale femminile (iter di carriera e percorsi formativi). Anticipazione TFR – congedo parentale		
<b>IKEA ITALIA RETAIL S.R.L.</b>	<b><u>21.01.2016</u> Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b>	Confronto a livello di U.O. di progetti volti a favorire azioni positive per la conciliazione vita-lavoro, capaci di incidere anche positivamente sull'organizzazione del lavoro. Periodi di aspettativa non retribuita di 12 mesi per i genitori post maternità. 5 gg di permesso non retribuito al genitore per assistenza del figlio sino a 12 anni. Convenzioni a copertura di fabbisogni in base a fasce d'età. Tutela dignità donne e uomini, pari opportunità e uguale trattamento delle persone, facendo propri i principi delle Direttive europee sul tema e delle indicazioni di Raccomandazioni europee sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro.	Premesse: aumento dell'8% di over 45. Formazione continua e aggiornamento continuo on the job anche con riferimento ad altri reparti mansioni per l'esigenza di un costante aggiornamento delle competenze professionali	1 giorno di permesso retribuito ai lavoratori stranieri per l'espletamento di pratiche rinnovo del permesso di soggiorno e ricongiungimento familiare

	<p><b><u>02.08.2011</u></b>  <b>Ikea Italia Retail S.r.l.</b>  <b>e Triplice</b></p>	<p>Confronto a livello di U.O. di progetti volti a favorire azioni positive per la conciliazione vita-lavoro, capaci di incidere anche positivamente sull'organizzazione del lavoro.</p> <p>Periodi di aspettativa non retribuita di 12 mesi per i genitori post maternità.</p> <p>5 gg di permesso non retribuito al genitore per assistenza del figlio sino a 12 anni.</p> <p>Tutela dignità donne e uomini, pari opportunità e uguale trattamento delle persone, facendo propri i principi delle Direttive europee sul tema e delle indicazioni di Raccomandazioni europee sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro.</p>	<p>Formazione continua e aggiornamento continuo on the job anche con riferimento ad altri reparti mansioni per l'esigenza di un costante aggiornamento delle competenze professionali</p>	<p>1 giorno di permesso retribuito ai lavoratori stranieri per l'espletamento di pratiche rinnovo del permesso di soggiorno e ricongiungimento familiare</p>
	<p><b><u>07.07.2006 (ipotesi del 30.05.2006)</u></b>  <b>Ikea Italia Retail S.r.l.</b>  <b>e Triplice</b></p>	<p>Tutela dignità donne e uomini, pari opportunità e uguale trattamento delle persone, facendo propri i principi delle Direttive europee sul tema e delle indicazioni di Raccomandazioni europee sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro.</p>	<p>Formazione continua e aggiornamento continuo on the job anche con riferimento ad altri reparti mansioni per l'esigenza di un costante aggiornamento delle competenze professionali</p>	
<p><b>LA RINASCENTE S.R.L.</b></p>	<p><b><u>23.05.2007*</u></b>  <b>La Rinascente S.r.l. e</b>  <b>Triplice</b></p> <p><b>*disdettato</b></p>	<p>Permesso retribuito di 3 giorni all'anno in caso di grave infermità del coniuge, di parenti entro il 2° grado o del convivente. Parimenti per decesso.</p> <p>Impegno a definire programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo per maternità.</p> <p>Part-time temporaneo al genitore post-maternità.</p> <p>Tirocini e stage: utili strumenti per la formazione professionale dei giovani e per agevolare un primo contatto diretto con l'attività lavorativa.</p>		

	<p><b><u>07.02.2003 (ipotesi del 11.10.2002)</u></b>  <b>La Rinascente S.p.A., SMAFIN S.r.l., INDIS S.r.l., IPER MARCHE S.r.l., NIKELIA S.p.A. e Triplice</b></p>	<p>Impegno a definire programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo per maternità.  Part-time temporaneo al genitore post maternità.  Apprendistato: canale privilegiato per il collegamento fra scuola e lavoro e per l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.</p>		
<p><b>LEROY MERLIN ITALIA S.R.L.-BRICOCENTER ITALIA S.R.L.</b></p>	<p><b><u>10.01.2013</u></b>  <b>Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l., Società Italiana Bricolage S.p.A. e Triplice</b></p>	<p>Permesso retribuito per nascita e/o adozione del figlio (3 giorni): riconosciuto al genitore che non usufruisce del congedo parentale.  Permessi retribuiti per assistenza figlio (malattia o ricovero): il genitore può attingere dal monte ore permessi retribuiti già maturati alla richiesta, con tetto massimo annuale di ore fruibili pari a 40.  Aspettativa non retribuita (1-6 mesi) per gravi e comprovati motivi (salute dei figli o familiari).  Part-time temporaneo per genitore post maternità o per cura genitori anziani.</p>		
	<p><b><u>12.05.2009 (ratificato 01.03.2010)</u></b>  <b>Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l., Società Italiana Bricolage S.p.A. e Triplice</b></p>	<p>Permesso retribuito per nascita e/o adozione del figlio (2 giorni)  in caso di assenza per malattia del figlio entro l'ottavo anno di vita, il genitore può attingere dal monte ore permessi retribuiti già maturati alla richiesta, con tetto massimo annuale di ore fruibili pari a 40.  Aspettativa non retribuita (1-6 mesi) per gravi e comprovati motivi.  Part-time temporaneo per genitore post maternità o per cura genitori anziani.</p>		

<b>METRO ITALIA CASH AND CARRY S.P.A.</b>	<b><u>29.01.2016*</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A. e Triplice</b>  <b>*disdettato</b>	Integrazione trattamento INPS per congedo parentale pari al 40%. Banca delle Ore. Pari opportunità nella progressione di carriera e nella valutazione dei talenti.	La Commissione Azioni Positive ha il compito di monitorare le azioni del progetto <i>Active Ageing</i> promosso dall'Azienda, finalizzato a supportare l'attività e le potenzialità dei collaboratori over 55. Formazione: opportunità di un costante aggiornamento di tutti i lavoratori su tutte le tematiche connesse allo svolgimento dell'attività lavorativa.	La Commissione Azioni Positive ha il compito di promuovere azioni di inclusione e valorizzazione delle diversità, anche nell'ambito dell'omonimo progetto aziendale <i>Inclusion and Diversity</i> .
	<b><u>31.10.2012</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A. e Triplice</b>	La Commissione Azioni Positive per proporre iniziative e soluzioni idonee a ridurre la disparità fra i sessi all'interno dell'azienda.  Banca delle Ore; integrazione trattamento INPS per congedo parentale pari al 40%.  Pari opportunità nella progressione di carriera e nella valutazione dei talenti.	Formazione: opportunità di un costante aggiornamento di tutti i lavoratori su tutte le tematiche connesse allo svolgimento dell'attività lavorativa.	
	<b><u>21.07.2004</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A., METRO Self-Service all'Ingrosso (Arno S.p.A., Modena S.p.A.), METRO Servizi Logistici S.p.A. e Triplice</b>	Istituzione Commissione paritetica per le pari opportunità per proporre iniziative e soluzioni idonee a ridurre la disparità tra i sessi all'interno dell'azienda.	Formazione: opportunità di un costante aggiornamento di tutti i lavoratori impegnati nella vendita nei magazzini Classici e Junior.	

GRUPPO UNES SUPERMERCATI	<b><u>14.12.2010</u></b> <b>GRUPPO UNES SUPERMERCATI e Triplice</b>	Permessi retribuiti per documentata infermità. Vengono fissati a 5 giorni all'anno, se attestati da documentazione conforme alla legislazione vigente. Per decesso di familiari e parenti, sono riconosciuti 5 giorni di permessi retribuiti per eventi che avvengono ad una distanza superiore a 300 km dalla propria residenza. In caso di 2 eventi nello stesso anno entro i 300 km, sono previsti 3 giorni per ogni evento.		
ZARA ITALIA S.R.L.	<b><u>23.04.2015</u></b> <b>Zara Italia S.r.l. e Triplice</b>	Organizzazione del lavoro attuata con accordi fra Azienda e R.S.A./R.S.U. e/o OO.SS. territoriali, armonizzando il più possibile le esigenze di tutti i lavoratori (FT e PT) con quelle aziendali, in modo da migliorare la qualità della vita lavorativa e privata. Organizzazione del lavoro per i lavoratori part-time: Linee guida su articolazione orario di lavoro. Conciliazione vita-lavoro: stante l'elevata occupazione giovanile e in particolare femminile, le parti ricercheranno soluzioni che permettano di conciliare la genitorialità con un'organizzazione commerciale di impresa. Pertanto, compatibilmente con esigenze di negozio e se possibile in base al numero di lavoratori padri/madri, alle lavoratrici madri (1-2 anni) e padri (in presenza di precise condizioni) viene ridotta la richiesta di prestazione in fascia di chiusura. Anticipazione TFR – nel corso di aspettativa non retribuita 12 mesi.		
	<b><u>08.01.2010</u></b> <b>Zara Italia S.r.l. e Triplice</b>	Organizzazione del lavoro per i lavoratori part-time: Linee guida su articolazione orario di lavoro.		

**Tab. B**

Cambiamenti tecnologici, attraverso l'analisi dei seguenti temi:

- ❖ L'impatto della tecnologia sull'organizzazione del lavoro: nuovo sistema di inquadramento e nuove professionalità



AZIENDA	DATA E PARTI FIRMATARIE	L'IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: NUOVO SISTEMA DI INQUADRAMENTO E NUOVE PROFESSIONALITÀ
ASPIAG	<u>20.03.2012</u> <b>Aspiag Service s.r.l. e  Triplice</b>	Professionalità nuove conseguenti ai processi di trasformazione ed innovazione tecnologica che non rientrano nel CCNL: si ricorre alla Commissione tecnica. Organizzazione del lavoro: soluzioni che valorizzino la professionalità.
	<u>29.11.2006</u> <b>Aspiag Service s.r.l. e  Triplice</b>	Professionalità nuove conseguenti ai processi di trasformazione ed innovazione tecnologica che non rientrano nel CCNL: si ricorre alla Commissione tecnica. Organizzazione del lavoro: soluzioni che valorizzino la professionalità.
CARREFOUR	<u>24.07.2017</u> <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque  S.A. e Triplice</b>	Investimenti e piano industriale: sviluppo di ulteriori investimenti nelle tecnologie informatiche e nel digitale. Formazione continua: strategica per l'impresa. Investimenti in formazione comportamentale e manageriale. Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di territorio/punto vendita su introduzione di nuove tecnologie che abbiano effetti a livello generale sull'organizzazione del lavoro. Formazione continua: opportunità per tutti i lavoratori. I piani formativi saranno finalizzati a favorire processi di crescita individuale e collettiva e lo sviluppo della professionalità, anche per eventuali evoluzioni dei ruoli

<p><b><u>07.06.2016</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque  S.A. e Triplice</b></p>	<p>Investimenti e piano industriale: sviluppo di ulteriori investimenti nelle tecnologie informatiche.  Formazione continua: strategica per l'impresa. Investimenti in formazione comportamentale e manageriale. Opportunità per tutti i lavoratori. I piani formativi saranno finalizzati a favorire processi di crescita individuale e collettiva e lo sviluppo della professionalità, anche per eventuali evoluzioni dei ruoli  Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di territorio/punto vendita su introduzione di nuove tecnologie che abbiano effetti a livello generale sull'organizzazione del lavoro.</p>
<p><b><u>30.01.2013</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque  S.A. e Triplice</b></p>	<p>Investimenti e piano industriale: sviluppo di ulteriori investimenti nelle tecnologie informatiche.  Formazione continua: strategica per l'impresa. Investimenti in formazione comportamentale e manageriale. Opportunità per tutti i lavoratori. I piani formativi saranno finalizzati a favorire processi di crescita individuale e collettiva e lo sviluppo della professionalità, anche per eventuali evoluzioni dei ruoli  Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di territorio/punto vendita su introduzione di nuove tecnologie che abbiano effetti a livello generale sull'organizzazione del lavoro.</p>
<p><b><u>09.02.2011</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l. e  Triplice</b></p>	<p>Investimenti e piano industriale: sviluppo di ulteriori investimenti nelle tecnologie informatiche  Formazione: leva fondamentale per favorire la crescita professionale e lo sviluppo dei propri lavoratori  Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di territorio/punto vendita su introduzione di nuove tecnologie che abbiano effetti a livello generale sull'organizzazione del lavoro.</p>
<p><b><u>07.04.2004</u></b>  <b>Carrefour Italia: GS  S.p.A., SSC S.r.l.,  Mirto S.r.l., DiperDi  S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Sviluppo, strategia e occupazione: politica di investimenti nell'innovazione tecnologica delle proprie infrastrutture.  Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di territorio/punto vendita su introduzione di nuove tecnologie che abbiano effetti a livello generale sull'organizzazione del lavoro.  Il confronto fra le Parti nella singola unità o nel territorio riguarda anche le ricadute sul lavoro conseguenti all'introduzione di nuove tecnologie e dell'informatizzazione.</p>

<b>CONBIPEL S.P.A.</b>	<u><b>25.11.2016</b></u> <b>Conbipel S.p.A. - Conbipel C&amp;D e Triplice</b>	<p>Informazione e confronto a livello nazionale su modelli di organizzazione aziendale e nuove professionalità. Formazione continua con modelli organizzativi che favoriscano la diffusione delle competenze professionali a tutti i dipendenti</p>
<b>CONFORAMA ITALIA S.P.A.</b>	<u><b>31.10.2017</b></u> <b>Conforama Italia S.p.A. e Triplice</b>	<p>Relazioni sindacali. Informazioni di livello nazionale su introduzione di innovazioni che abbiano effetti sull'organizzazione del lavoro.</p>
	<u><b>02.07.2010</b></u> <b>Conforama Italia S.p.A. e Triplice</b>	<p>Relazioni sindacali. Informazioni di livello nazionale su introduzione di innovazioni che abbiano effetti sull'organizzazione del lavoro.</p>
	<u><b>26.09.2003</b></u> <b>Conforama Italia S.p.A. e Triplice</b>	<p>Relazioni sindacali. Informazioni di livello nazionale su innovazioni relative all'organizzazione del lavoro.</p>
<b>ESSELUNGA S.P.A.</b>	<u><b>15.06.2005 (Ipotesi del 09.12.2004)</b></u> <b>Esselunga S.p.A. e Triplice</b>	<p>Relazioni sindacali. Informazione di livello nazionale e regionale su innovazione tecnologica, relativi programmi di attuazione ed effetti sulla struttura produttiva, occupazionale ed organizzativa dei territori. Nuove mansioni con indicazione del livello.</p>

<p style="text-align: center;"><b>ESSELUNGA S.P.A.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>22.01.2016 Ipotesi d'accordo sul lavoro domenicale Esselunga S.p.A. e Triplice</b></p>	<p style="text-align: center;">/</p>
<p style="text-align: center;"><b>IKEA ITALIA RETAIL S.R.L.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>21.01.2016</u> Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di unità organizzativa su investimenti per innovazioni tecnologiche. Informazione di livello nazionale – o in specifici incontri – l'azienda fornisce elementi conoscitivi delle eventuali evoluzioni di mansioni e relative professionalità. Al rientro dal congedo/aspettativa, laddove siano intervenuti cambiamenti tecnologici, si attiva un percorso formativo. Nuove mansioni: livello e descrizione Formazione continua e aggiornamento continuo on the job anche con riferimento ad altri reparti mansioni per l'esigenza di un costante aggiornamento delle competenze professionali</p>
	<p style="text-align: center;"><b><u>02.08.2011</u> Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di unità organizzativa su investimenti per innovazioni tecnologiche. Informazione di livello nazionale – o in specifici incontri – l'azienda fornisce elementi conoscitivi delle eventuali evoluzioni di mansioni e relative professionalità. Al rientro dal congedo/aspettativa, laddove siano intervenuti cambiamenti tecnologici, si attiva un percorso formativo. Nuove mansioni: livello e descrizione Formazione continua e aggiornamento continuo on the job anche con riferimento ad altri reparti mansioni per l'esigenza di un costante aggiornamento delle competenze professionali</p>
	<p style="text-align: center;"><b><u>07.07.2006 (Ipotesi del 30.05.2006)</u> Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Relazioni sindacali, informazione di livello nazionale e di unità organizzativa su investimenti per innovazioni tecnologiche. Al rientro dal congedo/aspettativa, laddove siano intervenuti cambiamenti tecnologici, si attiva un percorso formativo. Nuove mansioni: livello e descrizione Formazione continua e aggiornamento continuo on the job anche con riferimento ad altri reparti mansioni per l'esigenza di un costante aggiornamento delle competenze professionali</p>

<b>LA RINASCENTE</b>	<b>23.05.2007*</b> <b>La Rinascente S.r.l. e</b> <b>Triplice</b>  <b>*disdettato</b>	<p>Relazioni sindacali: informazione a livello di azienda su innovazioni tecnologiche.</p> <p>Commissione Nazionale: sul tema delle tecnologie informatiche monitora le ragioni tecniche e produttive per le quali si considera l'introduzione di una nuova tecnologia e gli investimenti complessivi; la natura e l'ampiezza del cambiamento tecnologico progettato; gli effetti sull'occupazione e sul lavoro; gli effetti sulla professionalità; gli effetti sull'ambiente di lavoro e la salute psico-fisica dei lavoratori; il calendario previsto dell'entrata in funzione delle nuove tecnologie. I rappresentanti sindacali saranno informati di tutte le ricerche condotte permanentemente dall'azienda sulle possibili applicazioni di nuove tecnologie.</p> <p>Formazione professionale. La Commissione Nazionale monitora la formazione e l'aggiornamento professionale in relazione ai programmi di sviluppo e innovazione commerciale e tecnologica.</p> <p>La Commissione raccoglie, monitora e approfondisce tutti gli elementi che consentano alle parti di qualificare e determinare l'inquadramento di quelle figure professionali non riconducibili alla classificazione prevista</p>
	<b>07.02.2003 (Ipotesi del</b> <b>11.10.2002)</b> <b>La Rinascente S.p.A.,</b> <b>SMAFIN S.r.l., INDIS</b> <b>S.r.l., IPER</b> <b>MARCHE S.r.l.,</b> <b>NIKELIA S.p.A. e</b> <b>Triplice</b>	<p>Relazioni sindacali: informazione di livello nazionale su innovazioni tecnologiche e di unità e/o territorio.</p> <p>Commissione Nazionale: sul tema delle tecnologie informatiche monitora le ragioni tecniche e produttive per le quali si considera l'introduzione di una nuova tecnologia e gli investimenti complessivi; la natura e l'ampiezza del cambiamento tecnologico progettato; gli effetti sull'occupazione e sul lavoro; gli effetti sulla professionalità; gli effetti sull'ambiente di lavoro e la salute psico-fisica dei lavoratori; il calendario previsto dell'entrata in funzione delle nuove tecnologie. I rappresentanti sindacali saranno informati di tutte le ricerche condotte permanentemente dall'azienda sulle possibili applicazioni di nuove tecnologie.</p> <p>Formazione professionale. La Commissione Nazionale monitora la formazione e l'aggiornamento professionale in relazione ai programmi di sviluppo e innovazione commerciale e tecnologica.</p> <p>La Commissione raccoglie, monitora e approfondisce tutti gli elementi che consentano alle parti di qualificare e determinare l'inquadramento di quelle figure professionali non riconducibili alla classificazione prevista.</p>

<b>LEROY MERLIN ITALIA S.R.L. – BRICOCENTER ITALIA S.R.L.</b>	<b><u>10.01.2013</u></b> <b>Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l., Società Italiana Bricolage S.p.A. e Triplice</b>	Relazioni sindacali: informazione a livello di società su innovazioni tecnologiche.
	<b><u>12.05.2009 (ratificato 01.03.2010)</u></b> <b>Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l., Società Italiana Bricolage S.p.A. e Triplice</b>	Relazioni sindacali: informazione a livello di società su innovazioni tecnologiche.
<b>METRO ITALIA CASH AND CARRY S.P.A.</b>	<b><u>29.01.2016*</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A. e Triplice</b>  <b>*disdettato</b>	A livello nazionale, nell'ambito degli incontri previsti per diritti di informazione, confronto su eventuali progetti significativi di innovazione tecnologica e su evoluzione dei format in funzione degli scenari competitivi del mercato di riferimento. Allo stesso modo, a livello di sede e di PdV, attraverso incontri tra R.S.U./R.S.A. e la Direzione. A livello di PdV, informazione su tecnologia impiegata e format dei PdV. Premesse: individuare nuove professionalità adeguate alla realtà competitiva.
	<b><u>31.10.2012</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A. e Triplice</b>	A livello di PdV, attraverso incontri tra R.S.U./R.S.A. e la Direzione, confronto su eventuali progetti significativi di innovazione tecnologica. Premesse: individuare nuove professionalità adeguate alla realtà competitiva.

	<p><b><u>21.07.2004</u></b>  <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A., METRO Self-Service all'Ingrosso (Arno S.p.A., Modena S.p.A.), METRO Servizi Logistici S.p.A. e Triplice</b></p>	<p>Premesse: individuare nuove professionalità adeguate alla realtà competitiva</p>
<p><b>GRUPPO UNES  SUPERMERCATI</b></p>	<p><b><u>14.12.2010</u></b>  <b>GRUPPO UNES SUPERMERCATI e Triplice</b></p>	<p>A livello territoriale e/o di Unità Produttiva si prevede una verifica sull'inquadramento professionale dei dipendenti e un confronto sui progetti formativi e di aggiornamento professionale, anche relativi alla formazione continua.</p>
<p><b>ZARA ITALIA  S.R.L.</b></p>	<p><b><u>23.04.2015</u></b>  <b>Zara Italia S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>/</p>

**Tab. C**

Globalizzazione, attraverso l'analisi del seguente tema:

- ❖ La trasformazione dei mercati e dei consumi. Le strategie localizzative, la gestione delle risorse umane e il ruolo delle relazioni sindacali.



AZIENDA	DATA E PARTI FIRMATARIE	<p align="center"><b>GLOBALIZZAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE LA TRASFORMAZIONE DEI MERCATI E DEI CONSUMI. LE STRATEGIE LOCALIZZATIVE, LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E IL RUOLO DELLE RELAZIONI SINDACALI.</b></p>
ASPIAG	<p align="center"><b><u>20.03.2012</u> Aspiag Service s.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Premio presenza e premio aziendale (fisso); premi per obiettivi filiali (in presenza di elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività) Le relazioni sindacali territoriali consentono una puntuale risposta al rapido mutare del contesto esterno. Organizzazione dell'orario di lavoro che migliori produttività, qualità del servizio ed efficienza, orientata ad assicurare il servizio al consumatore. Maggiorazioni per aperture domenicali.</p>
	<p align="center"><b><u>29.11.2006</u> Aspiag Service s.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Le relazioni sindacali territoriali consentono una puntuale risposta al rapido mutare del contesto esterno. Organizzazione dell'orario di lavoro che migliori produttività, qualità del servizio ed efficienza. Maggiorazioni per aperture domenicali. Premi per obiettivi filiali (e premio aziendale).</p>
CARREFOUR	<p align="center"><b><u>24.07.2017</u> GS S.p.A., SSC S.r.l., DiperDi S.r.l., Carrefour Property S.r.l., Carrefour Italia Finance S.r.l., Carrefour Banque S.A. e Triplice</b></p>	<p>Organizzazione del lavoro: allo scopo di favorire efficienza e produttività e di realizzare flessibilità positiva delle prestazioni lavorative, in un contesto di costante mutamento dei livelli di concorrenza e del comportamento dei consumatori, si conviene di prevedere un tempestivo confronto per PdV e/o territorio finalizzato a realizzare accordi su assetti organizzativi condivisi e su implementazione dell'orario di lavoro, con attenzione su flessibilità oraria giornaliera e/o settimanale programmata, finalizzata a garantire un efficace presidio dei flussi merci e di clienti e portare attenzione alle esigenze di flessibilità positiva. Premio di produttività variabile (oltre a importo fisso aggiuntivo) per favorire recupero produttività anche attraverso prestazioni domenicali e festive. Prestazioni domenicali e festive: ulteriore maggiorazione (30%) in aggiunta al CCNL Comitato Aziendale Europeo (CAE): per ottimizzare il confronto su più livelli con la rappresentanza sindacale. Impegno a garantire necessaria agibilità per partecipare ai lavori del comitato. Scelte localizzative: migliorare la quota di mercato nei territori in cui l'azienda è già presente.</p>

	<p align="center"><b><u>07.06.2016</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque S.A.  e Triplice</b></p>	<p>Organizzazione del lavoro: in un contesto di costante di grande competitività e di mutato assetto concorrenziale e di comportamento dei consumatori, si conviene di continuare il confronto per PdV e/o territorio anche finalizzato a realizzare accordi su assetti organizzativi condivisi e su implementazione dell'orario di lavoro, con attenzione su flessibilità oraria giornaliera e/o settimanale programmata, finalizzata a garantire un efficace presidio dei flussi merci e di clienti.</p> <p>Premio di produttività variabile (oltre a importo fisso aggiuntivo) per favorire recupero produttività anche attraverso prestazioni domenicali e festive.</p> <p>Prestazioni domenicali e festive: ulteriore maggiorazione (30%) in aggiunta al CCNL.</p> <p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): per ottimizzare il confronto su più livelli con la rappresentanza sindacale.</p> <p>Impegno a garantire necessaria agibilità per partecipare ai lavori del comitato.</p> <p>Scelte localizzative: migliorare la quota di mercato nei territori in cui l'azienda è già presente.</p> <p>Punti vendita in crisi: confronto per prevedere interventi su organizzazione del lavoro e/o rimodulazione CIA con eventuale sospensione di trattamenti economici in esso disciplinati.</p>
	<p align="center"><b><u>30.01.2013</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l.,  Carrefour Property  S.r.l., Carrefour Italia  Finance S.r.l.,  Carrefour Banque S.A.  e Triplice</b></p>	<p>Organizzazione del lavoro: in un contesto di costante di grande competitività e di mutato assetto concorrenziale e di comportamento dei consumatori, si conviene di continuare il confronto per PdV e/o territorio anche finalizzato a realizzare accordi su assetti organizzativi condivisi e su implementazione dell'orario di lavoro, con attenzione su flessibilità oraria giornaliera e/o settimanale programmata, finalizzata a garantire un efficace presidio dei flussi merci e di clienti.</p> <p>Premio di produttività variabile (oltre a importo fisso aggiuntivo) per favorire recupero produttività anche attraverso prestazioni domenicali e festive.</p> <p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): per ottimizzare il confronto su più livelli con la rappresentanza sindacale.</p> <p>Impegno a garantire necessaria agibilità per partecipare ai lavori del comitato.</p> <p>Prestazioni domenicali e festive: maggiorazione in aggiunta al CCNL</p> <p>Scelte localizzative: migliorare la quota di mercato nei territori in cui l'azienda è già presente.</p> <p>Punti vendita in crisi: sospensione di alcuni trattamenti economici in esso disciplinati</p>

	<p><b><u>09.02.2011</u></b>  <b>GS S.p.A., SSC S.r.l.,  DiperDi S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Organizzazione del lavoro: in un contesto di costante di grande competitività e di mutato assetto concorrenziale e di comportamento dei consumatori, si conviene di continuare il confronto per PdV e/o territorio anche finalizzato a realizzare accordi su assetti organizzativi condivisi e su implementazione dell'orario di lavoro, con attenzione su flessibilità oraria giornaliera e/o settimanale programmata, finalizzata a garantire un efficace presidio dei flussi merci e di clienti.</p> <p>Prestazioni domenicali e festive: maggiorazione in aggiunta al CCNL.</p> <p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): per ottimizzare il confronto su più livelli con la rappresentanza sindacale.</p> <p>Impegno a garantire necessaria agibilità per partecipare ai lavori del comitato.</p> <p>Scelte localizzative: migliorare la quota di mercato nei territori in cui l'azienda è già presente.</p>
	<p><b><u>07.04.2004</u></b>  <b>Carrefour Italia: GS  S.p.A., SSC S.r.l., Mirto  S.r.l., DiperDi S.r.l. e  Triplice</b></p>	<p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): per ottimizzare il confronto su più livelli con la rappresentanza sindacale.</p> <p>Impegno a garantire necessaria agibilità per partecipare ai lavori del comitato.</p> <p>Prestazioni domenicali e festive: maggiorazione comprensiva di quella del CCNL</p> <p>Scelte localizzative: migliorare la quota di mercato nei territori in cui l'azienda è già presente. Politica di investimenti, con particolare riguardo al Mezzogiorno.</p> <p>Salario fisso e premio variabile.</p>
<p><b>CONBIPEL S.P.A.</b></p>	<p><b><u>25.11.2016</u></b>  <b>Conbipel S.p.A.  Conbipel C&amp;D e  Triplice</b></p>	<p>Possibilità di incrementare orario part-time ove ci siano esigenze di carattere produttivo o organizzativo</p> <p>La società conta un numero crescente di PdV coinvolti nelle aperture domenicali e festive per competere sul proprio mercato di riferimento coerentemente con gli obiettivi di aumentare la competitività e la produttività e nel contempo migliorare il servizio al cliente</p> <p>Maggiorazioni e premio per lavoro domenicale</p> <p>Volontà di proseguire nelle aperture nei giorni festivi per ragioni di concorrenza. Maggiorazione per tali giornate.</p>
<p><b>CONFORAMA  ITALIA S.P.A.</b></p>	<p><b><u>31.10.2017</u></b>  <b>Conforama Italia S.p.A.  e Triplice</b></p>	<p>Contesto economico di notevole complessità generato da una perdurante contrazione di consumi e delle vendite che impatta profondamente sulla produttività: in tale contesto le scelte aziendali si sono necessariamente poste in un'ottica di razionalizzazione e riduzione dei costi complessivi.</p> <p>Maggiorazioni domenicali e festive non cumulabili con CCNL.</p> <p>Premio di risultato.</p>

	<p><b><u>02.07.2010</u></b>  <b>Conforama Italia S.p.A.</b>  <b>e Triplice</b></p>	<p>Focus su incremento della competitività aziendale, presupposto per la sopravvivenza e lo sviluppo della Società in un mercato sempre più difficile e concorrenziale.  Maggiorazioni domenicali e festive.  Premio di risultato.</p>
	<p><b><u>26.09.2003</u></b>  <b>Conforama Italia S.p.A.</b>  <b>e Triplice</b></p>	<p>Maggiorazioni domenicali e festive.  Premio di risultato.</p>
<p><b>ESSELUNGA S.P.A.</b></p>	<p><b><u>15.06.2005 (Ipotesi del</u></b>  <b><u>09.12.2004)</u></b>  <b>Esselunga S.p.A. e</b>  <b>Triplice</b></p>	<p>Le Parti condividono l'obiettivo di favorire i piani di sviluppo commerciale tramite la realizzazione di condizioni idonee a fronteggiare la nuova situazione di mercato e concorrenziale.  Maggiorazioni per giornate festive/domenicali.  Clausole flessibili: nel caso di esigenze produttive, sostitutive, tecnico/organizzative (esempio: campagne promozionali, aperture domenicali, elevate punte di assenteismo, particolari situazioni di incremento di vendite, inventari), può essere modificata la collocazione temporale della prestazione lavorativa e può essere variata in aumento la durata della prestazione lavorativa (maggiorazione).  Premio aziendale e salario variabile.</p>
	<p><b>22.01.2016-</b>  <b>14.06.2017-</b>  <b>10.05.2018</b>  <b>Ipotesi d'accordo sul</b>  <b>lavoro domenicale</b>  <b>Esselunga S.p.A. e</b>  <b>Triplice</b></p>	<p>Programmazione e maggiorazioni del lavoro domenicale.</p>

<b>IKEA ITALIA RETAIL S.R.L.</b>	<b><u>21.01.2016</u></b> <b>Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b>	<p>Attuale scenario economico ed evoluzione della concorrenza hanno determinato l'esigenza aziendale di limitare il costo del lavoro e di ricontrattare alcuni istituti al fine di garantire la sostenibilità economica del business in Italia.</p> <p>Organizzazione del lavoro: lo sviluppo dell'efficacia organizzativa è favorito dall'ampliamento dell'insieme delle competenze individuali attraverso promiscuità di mansioni.</p> <p>Per contemperare esigenze dei consumatori con lavoratori: programmazione del lavoro domenicale e festivo (e maggiorazioni).</p> <p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): regolamentazione monte ore di permessi retribuiti per i rappresentanti per l'Italia</p> <p>Premio di partecipazione collegato a parametri di produttività, qualità e competitività.</p> <p>Premio aziendale abolito per i neoassunti, nell'ottica della sostenibilità e per favorire ulteriori sviluppi occasionali.</p>
	<b><u>02.08.2011</u></b> <b>Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b>	<p>Attuale scenario economico ed evoluzione della concorrenza, fondamentale garantire il rapporto qualità-prezzo, contenendo il trend di incremento dei costi anche attraverso il miglioramento dell'efficienza organizzativa</p> <p>Organizzazione del lavoro: lo sviluppo dell'efficacia organizzativa è favorito dall'ampliamento dell'insieme delle competenze individuali attraverso promiscuità di mansioni.</p> <p>Per contemperare esigenze dei consumatori con lavoratori: programmazione del lavoro domenicale e festivo (e maggiorazioni).</p> <p>Premio di partecipazione collegato a parametri di produttività, qualità e competitività.</p> <p>Premio aziendale.</p> <p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): regolamentazione monte ore di permessi retribuiti per i rappresentanti per l'Italia.</p>
	<b><u>07.07.2006 (ipotesi del 30.05.2006)</u></b> <b>Ikea Italia Retail S.r.l. e Triplice</b>	<p>Organizzazione del lavoro: lo sviluppo dell'efficacia organizzativa è favorito dall'ampliamento dell'insieme delle competenze individuali attraverso promiscuità di mansioni.</p> <p>Per contemperare esigenze dei consumatori con lavoratori: programmazione del lavoro domenicale e festivo (e maggiorazioni).</p> <p>Premio di partecipazione collegato ai risultati conseguiti.</p> <p>Premio aziendale.</p> <p>Comitato Aziendale Europeo (CAE): regolamentazione monte ore di permessi retribuiti per i rappresentanti per l'Italia.</p>

<b>LA RINASCENTE</b>	<b><u>23.05.2007*</u></b> <b>La Rinascente S.r.l. e</b> <b>Triplice</b>  <b>*disdettato</b>	<p>Commissione Nazionale monitora gli strumenti di flessibilità del lavoro: in particolare, le forme di flessibilità e le soluzioni organizzative applicate anche al fine di proporre soluzioni innovative</p> <p>Organizzazione del lavoro: I programmi di organizzazione e riorganizzazione del lavoro devono ispirarsi a modelli che migliorino la qualità del servizio, l'uso degli impianti, i livelli di produttività. Le parti si danno atto che le intese definite sull'organizzazione del lavoro possono richiedere aggiornamenti periodici in coerenza con le evoluzioni del quadro aziendale in ordine alle differenti politiche commerciali adottate dalla concorrenza.</p> <p>Part-time: modalità attraverso cui si può dar risposta alle esigenze di flessibilità proprie dell'azienda, in quanto operante in un business svolto a diretto contatto col cliente.</p> <p>Lavoro domenicale e festivo e relative maggiorazioni.</p> <p>Premio aziendale.</p> <p>Salario variabile.</p>
	<b><u>07.02.2003 (ipotesi del</u></b> <b><u>11.10.2002)</u></b> <b>La Rinascente S.p.A.,</b> <b>SMAFIN S.r.l., INDIS</b> <b>S.r.l., IPER MARCHE</b> <b>S.r.l., NIKELIA S.p.A. e</b> <b>Triplice</b>	<p>Rilevante crescita del Gruppo negli anni Novanta - grazie anche a scelte localizzative in determinate realtà regionali e ad un'alleanza internazionale (con AUCHAN S.p.A.) - ha permesso all'azienda di entrare a contatto con molteplici fattori organizzativi e culturali. Ciò si rispecchia nelle specificità e nella varietà della contrattazione, dei modelli organizzativi e delle formule commerciali.</p> <p>Commissione Nazionale: monitora gli strumenti di flessibilità del lavoro: in particolare, le forme di flessibilità e le soluzioni organizzative applicate anche al fine di proporre soluzioni innovative</p> <p>Organizzazione del lavoro: I programmi di organizzazione e riorganizzazione del lavoro devono ispirarsi a modelli che migliorino la qualità del servizio, l'uso degli impianti, i livelli di produttività. Le parti si danno atto che le intese definite sull'organizzazione del lavoro possono richiedere aggiornamenti periodici in coerenza con le evoluzioni del quadro aziendale in ordine alle differenti politiche commerciali adottate dalla concorrenza.</p> <p>Alla contrattazione ampi spazi regolatori attesa la duttilità del ricorso allo strumento contrattuale del part time per affrontare le diversificate esigenze dei vari settori produttivi.</p> <p>Lavoro domenicale e festivo e relative maggiorazioni.</p> <p>Premio di risultato aziendale.</p> <p>Salario aziendale.</p>

<b>LEROY MERLIN ITALIA S.R.L. – BRICOCENTER ITALIA S.R.L.</b>	<b><u>10.01.2013</u></b> <b>Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l., Società Italiana Bricolage S.p.A. e Triplice</b>	<p>Organizzazione del lavoro: I programmi di organizzazione e riorganizzazione del lavoro devono ispirarsi a modelli che migliorino la qualità del servizio, l'uso degli impianti, i livelli di produttività.</p> <p>Appartengono al Groupe ADEO, in funzione del quale LMI e BCI sono coinvolte nel Comité d'Information et de Dialogue International (C.I.D.I.) per dialogo con Parti Sociali a livello internazionale.</p> <p>Lavoro festivo e domenicale e relative maggiorazioni</p> <p>Premio aziendale Bricocenter abolito per i neoassunti in considerazione dell'attuale crisi economica</p> <p>Premio progresso Bricocenter e Leroy Merlin Italia S.r.l. legato alla progressione dei risultati aziendali calcolato per ogni PdV</p>
	<b><u>12.05.2009</u></b> <b>(ratificato 01.03.2010)</b> <b>Bricocenter Italia S.r.l., Leroy Merlin Italia S.r.l., Società Italiana Bricolage S.p.A. e Triplice</b>	<p>Appartengono al Groupe ADEO, in funzione del quale LMI e BCI sono coinvolte nel Comité d'Information et de Dialogue International (C.I.D.I.) per dialogo con Parti Sociali a livello internazionale.</p> <p>Lavoro festivo e domenicale e relative maggiorazioni.</p> <p>Organizzazione del lavoro: I programmi di organizzazione e riorganizzazione del lavoro devono ispirarsi a modelli che migliorino la qualità del servizio, l'uso degli impianti, i livelli di produttività.</p> <p>Premio aziendale Bricocenter Italia S.r.l.</p> <p>Premio margine netto Leroy Merlin Italia S.r.l.</p> <p>Premio progresso Bricocenter Italia S.r.l. e Leroy Merlin Italia S.r.l.</p>
<b>METRO ITALIA CASH AND CARRY S.P.A.</b>	<b><u>29.01.2016*</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A. e Triplice</b>  <b>*disdettato</b>	<p>Evoluzione del contesto economico e differenziazione territoriale: necessaria riorganizzazione dei PdV con nuovi concept. Confronto a livello nazionale e di sede e PdV sui nuovi format in vista di acquisizione di maggiori quote di segmento Horeca sul territorio.</p> <p>Part-time: funzionale ad un'efficace organizzazione del lavoro. In funzione dell'andamento commerciale e delle necessità di garanzia del servizio alla clientela, viene valutato l'incremento orario per i PT.</p> <p>Lavoro festivo e domenicale e relative maggiorazioni.</p> <p>Premio soddisfazione cliente.</p>
	<b><u>31.10.2012</u></b> <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A. e Triplice</b>	<p>In un periodo caratterizzato dalla complessità dei fenomeni economici, politici, sociali, con continue trasformazioni sono richiesti comportamenti dinamici, regole flessibili per la gestione dei processi aziendali; è necessario che questi ultimi si sviluppino con la sintonia di organizzazione e forza lavoro.</p> <p>Part-time: funzionale ad un'efficace organizzazione del lavoro. In funzione dell'andamento commerciale e delle necessità di garanzia del servizio alla clientela, viene valutato l'incremento orario per i PT.</p> <p>Lavoro festivo e domenicale e relative maggiorazioni.</p> <p>Premio aziendale: nell'ottica della sostenibilità e con l'obiettivo di favorire ulteriori sviluppi occupazionali, per i neoassunti non maturerà.</p> <p>Premio ex-flessibilità organizzativa e premio soddisfazione cliente.</p>

	<p><b><u>21.07.2004</u></b>  <b>METRO Italia Cash and Carry S.p.A., METRO Self-Service all'Ingrosso (Arno S.p.A., Modena S.p.A.), METRO Servizi Logistici S.p.A. e Triplice</b></p>	<p>Periodo caratterizzato da continue trasformazioni che richiedono comportamenti dinamici e regole flessibili per la gestione dei processi aziendali; momento storico in cui i confini materiali e intellettuali del lavoro tendono ad avvicinarsi, ricomponendosi in nuove professionalità e modalità di prestazione di servizio, adeguate ad una realtà fortemente competitiva, contrassegnata da esigenze spesso mutevoli del mercato.</p> <p>Negli anni intercorsi dal precedente CIA, il processo di internazionalizzazione e concentrazione nel settore della GD si è delineato in tutta la sua valenza competitiva. L'azienda si è attrezzata con nuove tecniche di relazione col cliente attraverso il WEB, con sofisticati strumenti informatici di conoscenza e qualificazione delle esigenze della clientela (DATAMART), con apertura nuovi format dove sono ancora presenti magazzini "classici", letteralmente assediati da nuove strutture distributive (ipermercati e centri commerciali) e dalle grandi superfici specializzate.</p> <p>Premio di produttività per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.</p>
<p><b>GRUPPO UNES  SUPERMERCATI</b></p>	<p><b><u>14.12.2010</u></b>  <b>GRUPPO UNES SUPERMERCATI e Triplice</b></p>	<p>Organizzazione del lavoro. Orario di lavoro. In un contesto caratterizzato dalla progressiva sovra-saturazione del territorio, con livelli di competizione commerciale esasperati, l'azienda ritiene necessario cercare un percorso di caratterizzazione della propria proposta ai clienti, già avviata con l'introduzione di un modello di supermercato "moderno". Tali strategie di sviluppo richiedono capacità di gestione mirata della flessibilità degli orari, al fine di perseguire una equilibrata redistribuzione dei carichi di lavoro e il mantenimento di un assetto organizzativo in grado di modellarsi alle mutevoli esigenze commerciali, in cui la stagionalità gioca un ruolo importante.</p> <p>Lavoro domenicale e festivo e relative maggiorazioni.</p> <p>Retribuzione variabile.</p>
<p><b>ZARA ITALIA  S.R.L.</b></p>	<p><b><u>23.04.2015</u></b>  <b>Zara Italia S.r.l. e Triplice</b></p>	<p>Lavoro festivo: al fine di favorire la produttività nei PdV in un contesto di mercato recessivo, viene incentivato il lavoro festivo che consente all'azienda di realizzare una migliore organizzazione del negozio (maggiorazione).</p>



## ***Bibliografia***

- ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, p.112, Il Mulino, Bologna, 1997
- D. ACEMOGLU, *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, in *Journal of Economic Literature*, 2002, vol. 40, n. 1, 7-72
- D.H. AUTOR, F. LEVY. R.J. MURNANE, *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, 1279-1333
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*. IV Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2018
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2017
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*. II Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2016
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, I Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2015
- ADAPT, Assolombarda. *Libro Bianco, Il futuro del lavoro*, 2018, p. 26-27
- G. AIELLO, *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Angeli, Milano, 2005
- J. ALCÁCER, M. DELGADO, *Spatial Organization of Firms and Location Choices through the Value Chain*. *Management Science*, 62, 11: 3213-3234, 2016
- C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, Numero 3/XXVIII – Giuffrè Editore, Milano, 2018, pp. 804 e ss.
- M. C. AMBRA, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva nel settore del commercio*, Ediesse, 2018
- F. ANGELI, *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, 1990
- J. ARNDT, *Temporal lags in comparative retailing*, *Journal of Marketing*, 1972, vol. 36, pp.40-5
- S. AURELI, *La gestione delle differenze culturali nell'attività d'impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2008

- L. BACCARO, R. M. LOCKE, *Learning from Past Mistakes? Recent Reforms in Italian Industrial Relations*, in *Industrial Relations Journal*, 1996, 27:4
- G. BALCET, *La globalizzazione, al di là dei miti*, Il Mulino, Fascicolo 1, gennaio-febbraio 1999, pp. 26-40, Bologna
- C. BALL, *State Pension Aid: Health and Hardness of Jobs Must Be Taken into Account*, *ASPIRE – Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe*, Bollettino internazionale ADAPT, 18 aprile 2018
- B. BARONI, L. PELLEGRINI, *L'organizzazione del lavoro nelle imprese della grande distribuzione*, 2004, Ebinter
- M.V. BALLESTRERO, G. DE SIMONE (a cura di), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Giappichelli, Torino, 2009
- M.C. BARBINO, M.A. MAGGIO, F. SIMEONE, *La letteratura italiana sul tema "Donne e Management"*, in P. DI PIETRO, C. PICCARDO, F. SIMEONE, (a cura di) *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze*, Guerini e Associati, Milano, 2000
- BASILE R., CASTELLANI D., ZANFEI A., *La localizzazione delle imprese multinazionali in Europa: il ruolo delle politiche dell'UE e le peculiarità dell'Italia*, *L'industria*, Fascicolo 3, luglio-settembre 2004, Il Mulino, Bologna, pp. 571-596
- V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2017, 1
- V. BAVARO, *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari, 2012
- L. BELLARDI, *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale 'comune'?*, in A. Andreoni (a cura di), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*. Roma: Ediesse, 2010
- L. BELLARDI, *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità dei sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2010, 2
- L. BELLARDI, *Concertazione e contrattazione. Soggetti, poteri e dinamiche regolative*, Cacucci, Bari, 1998
- L. BELLARDI, *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, DL, 2011, p.111

G. BELLETTI, A. MARESCOTTI, *Le nuove tendenze dei consumi alimentari*, in *I prodotti agroalimentari di qualità: organizzazione del sistema delle imprese*, (a cura di) P. BERNI, D. BEGALLI SIDEA, Il Mulino, Bologna, pp.133-152

E. BELTRAMINI, G. MINOIA, E. OTTIMO, L. PELLEGRINI, D. TIRELLI, L. ZENDERIGHI, *La rivoluzione commerciale. Cambiamenti e prospettive del sistema distributivo in Italia*, Fendac Servizi, Milano, 1995

M. BERGADAÁ, *The role of time in the action of the consumer*, *Journal of Consumer Research*, 1972, vol. 17, n. 3, pp. 289-302

M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella UE*, in L. Montuschi, M. Tiraboschi, T. Treu, *Marco Biagi: un giurista progettuale*, collana Adapt, Giuffrè, 2003

P. BRÖDNER, *The shape of future Technology: the anthropocentric alternative*, 1990, Springer-Verlag, London

E. BRYNJOLFSSON, Y.J. HU, M.S. RAHAMN, *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, in *MIT Sloan Management Review*, 2013, vol. 54, n. 4, 23-29

M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, 2015, Milano

A. BURRESI, *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni Novanta: verso nuovi profili di modernità*, Franco Angeli, Milano, 2002

S. BURT, *The implications of Wal-Mart take over of Asda*, 2001, *Environmental and Planning*, n. 33, pp. 1463-87

F. BUTERA, *Bruno Trentin e l'utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: eredità e attualità*, in *Iride, Filosofia e discussione pubblica*, n. 3/2018, pp. 497-516, Il Mulino, Bologna

L. CALAFÀ, *Migrazione economica e contratto di lavoro degli stranieri*, Il Mulino, 2012

L. CALAFÀ, *Il Contratto di lavoro degli stranieri tra sicurezza pubblica e mercato*, *Lavoro e Diritto*, 4/2009, pp. 544-545

L. CALAFÀ, *Paternalità e lavoro*, il Mulino, Bologna, 2007

P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT – 185/2013

U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Working Paper, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”.IT – 5/2003, p. 66 e ss.

F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, in Id. (a cura di), *Contrattazione in deroga*, Milano, Ipsoa, 2012, pp. 1-28

F. CARINCI (ed.), *Contrattazione in deroga*, Milano, IPSOA, 2012

F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in *Diritto ed economia*, 1989, 2

E. CARUSO, *L’impresa in un mercato che cambia*, Tecniche Nuove, Milano, 2003

B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni, di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *ADL*, 2017, 3, p. 555, e ss.

B. CARUSO, *Rappresentanza sindacale e contrattazione collettiva sulla flessibilità*, in M. D’Antona(ed.), *Politiche di flessibilità e mutamenti del diritto del lavoro. Italia e Spagna*, ESI, 1990

L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Fabbisogni di competenze professionali. Dalla rilevazione alla ricomposizione del disallineamento*, Ottobre 2018, Osservatorio mercato del lavoro del Terziario e del Turismo – Umbria, in collaborazione con ADAPT

S. CASTALDO, *Retailing e Innovazione*, Egea, Milano, 2001

P. CASTELLUCCI, A. MARTONE, E. MINELLI, G. REBORA, L. TRAQUANDI, *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, 2009, p.150

CEDEFOP, *Innovative learning measures for older workers*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2008

G. CERRUTI, *Lavorare al tempo del cliente nel post-fordismo. Cambiamenti degli orari di lavoro in un ipermercato*, Milano, Franco Angeli, 2010

- M. CEVOLI, *Nuove identità di lavoro*, EDIESSE, Roma, 2002, p. 20 e 40
- CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per uno sviluppo economico fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 2016
- W. CHIAROMONTE, *Lavoro e diritti sociali degli stranieri. Il governo delle migrazioni economiche in Italia e in Europa*, Collana Fondazione Marco Biagi, G. Giappichelli Editore – Torino, 2013, p. 4
- M. CHIESI, E. LORINI, A. POTETTI, L. STORTI, *La maternità come sfida di Diversity Management*, in *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 194, novembre-dicembre 2002
- CNEL, *L'impegno per contrastare il razzismo, l'intolleranza, la discriminazione nel mondo del lavoro*, 2001
- CNEL, ISTAT, *Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, Report intermedio, 2015
- E. COLLA, *Retail Trade in the European Economic Area and Central Europe: Structure, Strategies, Prospects*, 1997
- F. COLLESEI, F. CASARIN, *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, CEDAM, Padova, 1999
- G. CODOGNATO, C. GRAZIANO, E. ZANINOTTO, *La rivoluzione commerciale in Italia: una proposta di analisi*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 21
- CONFINDUSTRIA, *Proposte per il mercato del lavoro e per la contrattazione*, 2014
- CONSULTINGEUROPA, *Impact of change & new technologies on skills & occupations in the commerce sector*, European Sectoral Skills Council for Commerce, Final Conference, Bruselles, 5 December 2012
- B. CONTINI, F. RAPITI, *Young in, old out: nuovi pattern di mobilità dell'economia italiana*, in *Lavoro e relazioni industriali*, n. 3-4, 1994
- M. CORTI, *Active ageing e autonomia collettiva. "Non è un paese per vecchi", ma dovrà diventarlo presto*, in *Lavoro e Diritto*, n. 3, 2013

- S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, Lavoro e Diritto, a. XXIII, n. 1, inverno, p. 121, 2009
- G. CUOMO, *Funzioni – Strutture – Strategie delle Imprese Commerciali Complesse*, CEDAM, Padova, 1984
- S. CUOMO, A. MAPELLI, *Diversity Management*, Guerini e Associati, Milano, 2007, p. 9 e ss.
- R. DE LUCA TAMAJO, *Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: scenari e strumenti*, RIDL n. 1/2007, p. 5
- R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, in Rivista italiana di diritto del lavoro, n. 1, 1985, pp. 16-34
- R. DE LUCA TAMAJO, *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro: passato e presente*, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, vol. 140, n. 4, 2013, pp.715-740
- N. DE LUIGI, N. SANTANGELO, R. RIZZA, *La disoccupazione giovanile in tempo di crisi: nuovi squilibri e vecchie segmentazioni*, Cordella G. Masi S.E., a cura di, Gherardi S. e Lippi A., *Tradurre le riforme in pratica. La sociologia della traslazione*, Milano, 2012
- G. DE SIMONE, *Dai principi alle regole. Eguaglianza e divieti di discriminazione nella disciplina dei rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino, 2001
- R. DEL PUNTA, *Diritto della persona e contratto di lavoro*, DLRI, 2006, pp. 252 e ss.
- R. DEL PUNTA, *Il contratto collettivo aziendale*, in *LETTURE di diritto sindacale: le basi teoriche del diritto sindacale*, a cura di Massimo D'Antona, Jovene Editore, Napoli, 1990, pp. 281-338
- P. DI PIETRO, C. PICCARDO, F. SIMEONE, (a cura di) *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze*, Guerini e Associati, Milano, 2000
- T. DOMANSKI, *L'internationalisation de la distribution en Pologne*, *Chaiier de Recherche Négocia*, n. 14, 2001

J. DOWSON, *Internazionalization of Retail Operations*, *Journal of Marketing Management*, 1994, n. 10, pp. 267-82

R. J. ELY, D. A. THOMAS, *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n. 2, 2001, pp. 229-273

R. J., ELY, D. A. THOMAS, *Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity*, *Harvard Business Review*, settembre 1996:10

ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TERZIARIO, *“La conciliazione vita-lavoro nei settori del commercio, turismo e dei servizi. Politiche di sostegno alla cura e misure di flessibilità oraria e organizzativa”*, 2017, studio elaborato da R. ZUCARO

V. ESPOSITO, M. PEZZILLO IACONO, L. SILVESTRI, *Diversità di genere e organizzazione del lavoro: una analisi nella prospettiva dei Critical Management Studies*, in *“Diversità” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 107-118

EUROCOMMERCE, UNI EUROPA, *Analysis of the Labour Market in Retail and Wholesale*, 2017

EUROFOUND, *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, 2012

EUROFOUND, *Multinational companies and collective bargaining*, 2009, p.1

F. A. FAVA, *Le Fabbriche del retail. Analisi comparata tra industria e GDO nella web society*, Franco Angeli, 2015, p. 26 e ss.

F. A. FAVA, R. GAROSCI, *C'era una volta il Supermarket*, Milano, 2008, Sperling&Kupfer, p. 31

FEDERDISTRIBUZIONE (in collaborazione con Università Cattolica Sacro Cuore-Altis), *Bilancio di sostenibilità di settore 2016, Valorizzare e coinvolgere i collaboratori*, pp. 66-68.

FEDERDISTRIBUZIONE (in collaborazione con Università Cattolica Sacro Cuore-Altis), *Bilancio di Sostenibilità di Settore, La promozione del benessere dei propri collaboratori: conciliazione dei tempi di vita e tutela delle pari opportunità*, 2012, p. 64

FEDERMECCANICA, *Il Manifesto delle relazioni industriali*, 2014-2015

G. FABRIS, *Consumatore & mercato. Le nuove regole*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995

M. FALSONE, *La professionalità e la modifica delle mansioni*, Professionalità Studi, 1/II, 2018, pp. 35-52

L. FERRUCCI, A. PICCIOTTI, *Le medie e grandi imprese commerciali. La loro rilevanza e diffusione nelle economie regionali*, Economia dei Servizi, Fascicolo 1, gennaio-aprile 2011, Il Mulino

L. FERRUCCI, L. ZANNI, *Imprese leader e territorio: il ruolo della grande distribuzione commerciale nello sviluppo imprenditoriale del Made in Italy*, Sinergie, n. 71, 2006, p. 73-95

M. FLYNN, *Improving how the older labour market is managed: a new era of social partnership*, ASPIRE – Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe, Bollettino internazionale ADAPT

A. FOGLIO, *Vendere alla grande distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing*, Franco Angeli, Milano, 1996

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO, *La contrattazione collettiva alla prova del decentramento. Cinque Paesi europei a confronto. (Progetto europeo DECOBA)*, Working Paper, 7 marzo 2018, p. 12

F. FONTANA, *La “moderna distribuzione”*, *Aspetti economico-aziendali delle imprese commerciali complesse*, GIUFFRÉ EDITORE, 1993

D. FORNARI, *Rivoluzione Commerciale e Trade Marketing*, Egea, Milano, 2000

D. FORNARI, *La rivoluzione del supermercato. La distribuzione moderna in Italia 1975-2005*, Egea, 2005

A. FORSYTH, P. TOMASSETTI, *Different systems, same contents? Collective bargaining at Apple, Ikea and Tiffany stores in Australia and Italy* (in corso di pubblicazione su Australian Journal of Labour Law, 2019, 1030-7222)

M. FRASQUET, I. GILL, A. MOLLÁ, *Spain* in W. S. HOWE, *Retailing in the European Union: Structure, Competition and Performance*, Taylor and Francis, London, 2003



- C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Technological Forecasting and Social Change, 2017, vol. 114, issue C, 254-280
- F. FRITZ VON NORDHEIM NIELSEN, *L'invecchiamento attivo, una politica centrale e prioritaria per l'Unione Europea*, in Quaderni europei sul nuovo welfare, n. 2/2005, p. 2
- U. GARGIULO, *L'identità culturale nella contrattazione collettiva sulla regolazione del tempo*, in "Diversità" culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009 pp. 308-309
- A. GASPARRE, *Flessibilità e qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata. Analisi di alcuni casi aziendali*, in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 1, 2011, p. 11
- G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, Milano, 1964
- G. GIUGNI, *La funzione giuridica del contratto collettivo di lavoro*, in *Atti del terzo Congresso Nazionale di Diritto del Lavoro sul tema il contratto collettivo di lavoro: Pescara-Teramo, 1-4 giugno 1967*, Giuffrè, Milano, 1968
- G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1968, 1
- G. GIUGNI, *Bargaining Units and Labor Organization in Italy*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 10, No. 3, 1957
- A. GOLDMAN, *Supermarkets in China: the case of Shanghai*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2000, vol. 10, pp. 1-21
- L. GOLFARELLI, *La capacità inclusiva delle imprese ed il diversity manager*, in R. BENINI (a cura di), *La sensibilità delle imprese e il Diversity management – Progetto EQUAL "PANE e DENTI" - Possibilità e Strumenti*, Roma, CNA, 2007
- M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8, 2509-2526

- D. GOTTARDI, *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Giappichelli, 2016, p. 73
- D. GOTTARDI, *Lavoro di cura. Spunti di riflessione*, in *Lavoro e Diritto*, 2001, p. 135
- D. GOTTARDI, V. SOLI, *Sindacato in terra incognita*, in *Economia e società regionale*, 2014, p.5
- D. GRANDI, *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT, Labour studies, e-Book series n. 31, pp. 12-18, 2014
- D. GRANDI D., E. MASSAGLI E., R. ZUCARO R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT, Labour studies, e-Book series n. 31, pp. 111-123, 2014
- L. GUAGLIANONE, *Parti sociali e politiche di ageing. Una sfida tutta da giocare*, in *Rivista giuridica del lavoro*, n. 2, 2015
- F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, p. 50, 2000, Napoli).
- C.M. GUY, *Controlling new retailing spaces, the impress of planning policies in Western Europe*, *Urban Studies*, 1998, vol. 35 (5/6), pp. 953-79
- M. HARTLAPP, G. SCHMID, *Labour Market Policy for 'Active Ageing' in Europe: Expanding the Options for Retirement Transitions*, *Journal of Social Policy*, 2008, p. 409
- M. HAUPTMEIER, I. GREER, *Whipsawing: Organizing Labor Competition in Multinational Auto Companies. Proceedings of the 16th World Congress of Ilera*, Philadelphia, 2-5 luglio 2012
- J. R. HENLY, S. J. LAMBERT, *Unpredictable Work Timing in Retail Jobs. Implications for Employee Work-Life Conflict*, in *ILR Review*, 2014, vol. 67, n. 3, 986
- J. HOFFMANN, *I rapporti di lavoro europei e i sindacati fra modernizzazione della società e "globalizzazione"*, *Economia & Lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre 2008, pp. 39-46, Il Mulino, Bologna

- M. HOLWEG, *The genealogy of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007, pp. 420-437
- K. HUTCHINSON, B. QUINN, N. ALEXANDER, *The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework*, in *Journal of Marketing Management*, 21,1, pp. 149-179, 2005
- ICF GHK, Cedefop, *Focus on Retail and Distribution Services*, in *Skill Panorama*, Sezione Analytical Highlights, maggio 2014
- ISFOL, *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita*, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2011
- W.B. JOHNSTON, A.H. PACKER, *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century*, Hudson Institute, Indianapolis, 1987
- J. JUSSE, *Retailing in the Central European Countries*, Office for Official Publications on European Communities, Luxemburg, 1997
- J. F. KRAFCIK, *Triumph of the lean production system.*, *MIT Sloan Management Review*, 1988
- P. KRUGMAN, *Geography and Trade*, Cambridge (MA), Mit Press, 1991
- U. LAGO, *Grande distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, 2002, Egea, pp. 8-10
- A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano, 2001
- A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2
- S. LECCA, *La distribuzione commerciale*, Ufficio Studi CCIAA Milano, p. 180
- V. LECCESE, *Gli assetti contrattuali delineati dal Protocollo del luglio 1993 e i rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 1997, 4
- S. LEONARDI, *Il decentramento contrattuale in Europa. Assetti e tendenze dopo la fase più dura della crisi*, Conferenza finale progetto europeo DECOBA, 7 luglio 2017

S. LEONARDI, G. MOTTURA, *Immigrazione e sindacato. Lavoro, rappresentanza, contrattazione*, Ediesse, Roma, 2004.

P.M. LIEDTKE, *L'economia delle pensioni e i quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in *Quaderni Europei sul Nuovo Welfare*, n. 2, 2005

P. LILLO, *Rilevanza civile delle festività religiose in Spagna e in Italia*, DE, 2, 1995

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS, *Insight into Age - Keeping professionals better informed*, ottobre 2005

J. C. LOOISE e M. VAN RIEMSDIJK, *Globalizzazione e gestione delle risorse umane: verso la fine delle relazioni industriali?*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1/1999, pp. 15-19

G. LUGLI, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Torino, UTET, 1998

M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona". IT – 146/2012

B. MAIDA, *Proletari della borghesia*, Carocci, 2009, Roma

G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2WEL Percorsi di secondo welfare, Torino, Centro Einaudi, pp. 49-82, 2013

F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, Working Paper, Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona" – IT, 2015 n. 238

F. MARASCO, *Il ruolo dell'associazione datoriale tra mercato del lavoro e tutela della professionalità*, *Labour & Law Issues*, vol. 4, no. 2, 2018, pp. 82-84

S. MARCHETTI, G. SCARPETTI, *Il lavoratore maturo nell'agenda delle relazioni industriali*, INAPP Paper, 2018

P. MARGINSON, G. MEARDI, *Big players, Different rules? Multinationals and collective bargaining in Europe*, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick (UK), GUSTO WP6 Working Paper, 2012

S. MARIOTTI, M. MUTINELLI, L. PISCITELLO, *Le scelte localizzative delle imprese multinazionali in Italia: agglomerazione interna vs. agglomerazione esterna*, *Scienze Regionali*, Fascicolo 2, maggio-agosto 2017, pp. 202-228

- S. MARIOTTI, M. MUTINELLI, L. SANSOUCY, *Italia multinazionale 2014. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2015
- L. MARIUCCI, *La contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 1985
- MCKINSEY&COMPANY, *Retail 4.0 – The future of Retail Grocery in a Digital World*, Tokyo, 2012, p. 3 e ss.
- T.K. MCNAMARA, J.B. SANO, J.B. WILLIAMSON, *The Pros and Cons of Pro-Work Policies and Programs for Older Workers*, in J. W. HEDGE, W.C. BORMAN (a cura di.), *The Work and Aging Handbook*, New York, Oxford University Press
- G. MEARDI, *Relazioni industriali europee e pressioni internazionali. Analisi comparata fra sei Paesi*, Warwick, 2012
- E. MINELLI, P. CASTELLUCCI, A. SFREGOLA, *Carriera femminile. Realtà e prospettive*. Palombar, Bari, 2005
- H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985
- D. J. B. MITCHELL, *Convergenza e sistemi di relazioni industriali*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1/1999, pp. 3-13
- C. MONTALVO, A. VAN DER GIESSEN, *Synthesis report. Sectoral Innovation Watch 2008-2011*, European Commission, 2012
- E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2012
- D. MOSCA, P. TOMASSETTI (ed.), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali. Un'analisi di buone pratiche contrattuali*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 44, 2015
- D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2016, pp. 791 e ss.
- R. MOSS KANTER, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977
- F. MUSSO, *L'impresa commerciale minore in Italia*, CEDAM, Padova, 2005

M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, Lavoro, diritto, mutamento sociale (1997-2001), Giappichelli, Torino, pp. 40 ss.

M. NAPOLI, *La riforma della struttura della contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2003

M. NATALE, A. DE SARNO PRIGNANO, *Aspetti dell'invecchiamento demografico*, Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica, 1999, p. 53

L. NEDELKOSKA, G. QUINTINI, *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2018, n. 202

S. NEGRELLI, *Le relazioni sindacali nel commercio*, Milano, Angeli, 1989

NIELSEN, *Connected Commerce Survey*, 2016

M. NOVELLA (*Diritto alla conciliazione, conciliazione contrattata, conciliazione octroyée*), in M.V. BALLESTRERO, G. DE SIMONE (a cura di), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Giappichelli, Torino, p. 133, 2009

OECD, *Getting Skills Right. Skills for Jobs Indicators*, 2017

OECD, *Working Better With Age*, agosto 2019

OSSERVATORIO DEL POLITECNICO DI MILANO, *eCommerce B2c in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza!*, Comunicato stampa Osservatori. Net, 10 ottobre 2017

M. PALLINI, *Italian industrial relations: toward a strongly decentralized collective bargaining?*, in *Comparative Labour Law and Policy Journal*, Vol. 38, 2016, 1

V. PAPA, *Attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli Editore, 2017, p.117

PARLAMENTO EUROPEO, *Risoluzione sulla reazione delle condizioni di lavoro per il mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale*, 13 settembre 2016

C. PARKER, *The Open Corporation: Effective Self-regulation and Democracy*, Cambridge University Press, 2010

- B. P. PASHIGIAN, B. BOWEN, *The rising cost of time of females, the growth of national brands and the supply of retail services*, *Economic Inquiry*, 32, pp. 33-65
- A. PASTORE, L. PELLEGRINI, R. RAVAZZONI, *La dimensione settoriale dell'innovazione: la distribuzione commerciale*, *Sinergie, Rivista Studi e Ricerche*, n. 55
- R. PEDERSINI, L. RUSTICO (*Italian report of the project: iNGenBar – Intergenerational Bargaining towards integrated bargaining for younger and older workers in EU countries*), 2015
- L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2001
- L. PELLEGRINI, *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, *Economia e Politica industriale*, Fascicolo 3, pp. 83-100, 2008
- L. PELLEGRINI, A. CARDANI, *The Italian Distribution System*, 1993, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 139, OECD Publishing, Paris
- L. PELLEGRINI, L. ZANDERIGHI, in *Il sistema distributivo italiano*, Il Mulino, Bologna, 2013
- J. PENCAVEL, *Labor markets under trade unionism*, Blackwell, Oxford, 1990
- R. PENN, *Il paradosso del lavoro moderno nell'Inghilterra di oggi*, in M. LA ROSA (a cura di), *Economia, Lavoro, organizzazione: nuovi paradigmi, nuovi scenari*, Franco Angeli, 2005, Milano, C.I.Do.S.Pe.L., Università di Bologna, n. 100
- A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di "prossimità". Teoria, comparazione e prassi*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2013, 4
- A. PIETRANTONI, *Articolazione del management e strategie manageriali di regolazione del lavoro nella grande distribuzione*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010/4, pp. 1209-1216
- A. PIETRANTONI, *Caratteristiche occupazionali della grande distribuzione nell'area metropolitana milanese*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2009/4
- F. PIGNATTI MORANO, *La contrattazione di produttività nel settore della distribuzione moderna organizzata*, p. 129 e ss.
- L. PILOTTI, *La distribuzione commerciale. Innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*, Torino, UTET, 1991

- L. PILOTTI, R. POZZANA, *I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete*, Egea, Milano, 1990
- PILOTTI, R. RULLANI, *Evoluzione e innovazione nelle forme distributive: doppia elica o servuction?*, in *Commercio*, 1991, n. 43, pp. 95-114
- F. PIRONE, *Percorsi di transizione dall'occupazione verso il pensionamento nel settore industriale*, in *Accenti*, 2009
- A.M. PONZELLINI, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, in *Economia & Lavoro*, 2017, 1, pag. 147-164.
- G. PORTER, H. G. LIVESAY, *Marchands and Manufacturers. Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing*, Johns Hopkins, Baltimora, 1971
- G. QUINTINI, *Over-Qualified or Under-Skilled. A Review of Existing Literature*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2011, n. 121
- R. RAVAZZONI, A. PANCIROLI, *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni Novanta: verso nuovi profili di modernità*, a cura di A. BURRESI, Franco Angeli, 2002
- E. RAWLEY, R. C. SEAMANS (2015), *Intra-Firm Spillovers? The Stock and Flow Effects of Collocation*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2015, 1: 12511
- I. REGALIA, *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*, Il Mulino, Bologna, 1990
- I. REGALIA, *Quali spazi di regolazione del lavoro terziario*, *Impresa & Stato*, n. 52, 2000
- M. REGINI, *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Il Mulino, Bologna, 1991
- L. RESMINI, *Il radicamento territoriale delle imprese multinazionali tra contesto sociale, reti e specializzazione funzionale*, *Scienze Regionali*, Fascicolo 2, maggio-agosto 2017, Il Mulino, Bologna, pp. 153-170



E. REYNERI, *Il mercato del lavoro, cambiamenti e tendenze*, in G. GOSETTI (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, 2011

S.P. ROBBINS, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1996

U. ROMAGNOLI, *Il contratto collettivo di impresa*, Giuffrè, Milano, 1963

A. ROSINA, A. DE ROSE, *Demografia*, Egea, Milano, 2014, pp. 110-111

A. ROTA, *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, 2016

M. RUSCIANO, *Il valore della diversità (culturale e di genere) nel diritto del lavoro*, in “*Diversità*” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009, pp.141-145

O. RYMKEVITCH, C. VILLOSIO, *Age discrimination in Italy*, Laboratorio R. Revelli, working paper n. 67, novembre 2007

G. SANTORO-PASSARELLI, *Derogabilità del contratto collettivo e livelli di contrattazione*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1980, p. 617 ss.

R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, “*Diversità*” culturali nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, Collana DASES-Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali dell’Università degli Studi del Sannio, 2009, Franco Angeli, Milano

R. SANTUCCI, *La Work-Life Balance per la valorizzazione delle diversità culturali e di genere tra tempi di lavoro e di riposo nel contratto di lavoro*, in “*Diversità*” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009, 337-378

R. SASSATELLI, *Antropologia del consumo di massa*, Enciclopedia Treccani, Milano

R. SASSATELLI, *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004

- P. SAVINI, *Dinamica e problemi della distribuzione in Italia*, F. Angeli, 1970
- R. SBRANA, *L'evoluzione del sistema distributivo italiano*, ETS, Pisa, 1984
- F. SCARPELLI *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/1994, p. 45
- F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1/2016, p.183
- F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, Vol. 2, 2016, pp. 30-31
- R. SEMENZA, *Condizioni occupazionali e comportamenti demografici. le singolarità del caso italiano*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n.2/2015, p. 249
- R. SHAH, P.T. WARD, *Defining and developing measures of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007, 25.4, pp. 785-805
- K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining*, Oxford, Blackwell, 1987, 5
- A. SPRANZI, *La distribuzione commerciale. Economia del commercio e politica commerciale*, Franco Angeli, 1991, Milano
- A. STELLATELLI, *Le unioni volontarie: realtà e prospettive*, 1983, Cesdit, Milano
- D. STEPHENS, *The Retail Revival. Reimagining Business for the New Age of Consumerism*, Wiley, 2013
- J. E. STIGLITZ, *Making Globalisation Work*, New York-London, 2006
- M. STRANGES, *L'invecchiamento demografico in Italia: verso un miglioramento della relazione tra età e lavoro*, in *Quaderni Europei sul Nuovo Welfare*, 2007, 7, pp. 102-118
- THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI, *Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento*
- A.R. TINTI, *La conciliazione ingannevole. A proposito di lavoro «agile» e work-life balance*, in *Il Mulino*, 27 maggio 2016

M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, WP, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”.IT – 335/2017

M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, 2015

M. TIRABOSCHI, Primo rapporto su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, UBI Banca e ADAPT, 2018 ADAPT University Press

M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *C&CC*, 2016, n. 5, 4

M. TIRABOSCHI, Secondo rapporto su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, Welfare for People, UBI Banca e ADAPT, 2019 ADAPT University Press

M. TIRABOSCHI, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia, Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e sul lavoro autonomo*, (a cura di), E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI), *Adapt Labour Studies*, Ebook n. 50, 2016, p. 6., Adapt University Press

P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, differenziali retributivi e disuguaglianze sociali*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/2017, pp. 457 e ss.

P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro. Risultati preliminari di un progetto ADAPT co-finanziato dalla Commissione europea*, Working Paper n. 4/2017, ADAPT University Press

P. TOMASSETTI, *Settorializzazione e territorializzazione delle Relazioni Industriali: la via italiana al decentramento contrattuale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4, 2017, pp. 125-140

P. TOMASSETTI, *ASPIRE - Active Ageing Through Social Partnership and Industrial Relations in Europe. The Italian Case*, Fondazione ADAPT, ASPIRE, 2016

P. TOMASSETTI, *Determinanti, metodo e caratteristiche della contrattazione concessiva*, in *Quaderni rassegna sindacale*, n. 1, 2016, pp. 203-224

P. TOMASSETTI, *Sindacato e contrattazione concessiva: una ricerca empirica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, 2015, pp. 183-201

- P. TOMASSETTI, *La contrattazione in deroga nell'industria metalmeccanica*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 4, 2015, pp. 517-526
- P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2014, 6
- TRADELAB – EBINTER, *L'organizzazione del lavoro nelle imprese della GDO negli anni della crisi*, 2017
- F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41, 1, 2003
- F. TRENTMANN, *The making of the consumer: knowledge, power and identity in the modern world*, Berg Publishers, Oxford
- T. TREU, *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, 2011, pp. 51-72
- C. TRIGILIA, *Regolazione territoriale e azione sindacale*, QRS, 2000, p. 8
- L. TRONTI, *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Dritti Mercati Lavori*, n. 1, 2003, pp. 57 e ss.
- L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, in *Quaderni di Rassegna sindacale*, 2016, 2
- L. TRONTI, *Produttività del lavoro e crescita: il ruolo della distribuzione del reddito e del sistema contrattuale*, dattiloscritto, 2008
- L. TRONTI, *The Italian Productivity Slowdown. The Role of the Bargaining Model*, in *International Journal of Manpower*, vol. 31, n. 7, 2010, pp. 770-792
- UKCES - UK Commission for Employment and Skills, *The Future of Work: Jobs and skills in 2030*, 2014
- U.N., *Development of guidelines on the role and social responsibilities of the private sector*, A/AC.253/21, 24 Feb. 2000, p. 7
- A. VALLEBONA, *Dimensioni degli interessi e decentramento regolativo*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4/2006, p. 443

- A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, vol. 10, 2011, pp. 682
- V. VIALE, R. ZUCARO, *La maternità dalla tutela alla valorizzazione. Un'analisi comparata*, in *Osservatorio ISFOL*, 2016, n. 3,4
- A. VISCOMI, *Diritto del lavoro e 'fattore' religioso: una rassegna delle principali disposizioni legislative*, *Quaderni di Diritto e di Politica Ecclesiastica*, 2, 2001
- A. VISCOMI, *La contrattazione sugli incentivi nel settore della grande distribuzione commerciale*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1991, 1
- A. VISCOMI, *Prassi di concertazione territoriale: spunti per una riflessione critica*, *Lavoro e Diritto*, 2004, p. 335
- A. VISENTINI, *Organizzazione del lavoro e politiche di impresa per la conciliazione*, *Economia & Lavoro*, p. 131 e ss., 2/2011
- E. VIVIANO, L. AIMONE GIGIO, E. CIAPANNA, D. COIN, F. COLONNA, F. LAGNA, R. SANTIONI, *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare italiana*, *Questioni di economia e finanza*, n. 119, Banca d'Italia Eurosystema, marzo 2012, p. 31
- O. VOLPATTO, *Management and related organizational problems in mass market systems (general merchandising store chains)*, 1986, in *Economia Aziendale*, vol. V, n. 3
- F. VON BRIEL, *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, in *Technological Forecasting & Social Change*, 2018, vol. 132, 223
- R. VOZA, *Effettività e competenze della contrattazione decentrata nel lavoro privato alla luce degli accordi del 2009*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2010
- R. VOZA, *L'autonomia individuale assistita nel diritto del lavoro*, Cacucci, 2007, Bari
- M.M. WINKLER, *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, Giuffrè, 2008, p. 8-9
- S. WEBB, B. WEBB, *Industrial Democracy*, Longmans, 1926 and 1897, p. 715 e p. 732

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016

WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION, *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry*, 2016

WORLD HEALTH ORGANISATION, *Active Ageing. A Policy Framework*, Geneva International Network on Ageing (GINA) and UNFPA, Geneva, 2002, p. 12

N. WRIGLEY, *The landscapes of pan-European food retail consolidation*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2002, vol. 30, n. 2/3, pp. 81-92

Y. WURMESE (a cura di), *The State of Omnichannel Retail. Retailers Playing Catch-Up with Consumers*, eMarketer, 2014

R.K. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 1984, 23

S. ZAHEER, *Overcoming the Liability of Foreignness*, *Academy of Management Journal*, 38, 1995, 2: 341-363

Z. ZAINAL, *Case study as a research method*, in *Jurnal Kemanusiaan*, 2007, 2

S. ZAN, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *QRS*, 2011, n. 4, pp. 207-211

E. ZANINOTTO, *Evoluzione e innovazione nel commercio al dettaglio: la «rivoluzione commerciale sommersa»*, in *Commercio, Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 25, 1987

P. ZANONI, *La gestione della diversità nei Critical Management Studies*, in *“Diversità” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, (a cura di) R. SANTUCCI, G. NATULLO, V. ESPOSITO, P. SARACINI, Pubblicazioni DAES, Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali Università degli Studi del Sannio, Franco Angeli, Milano, 2009 pp. 72-77

G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996, 87 ss.

L. ZOPPOLI, *Individuale e collettivo nel diritto del lavoro: la persona come radice comune*, LD, 200, p. 355

## ***Sitografia***

FEDERDISTRIBUZIONE E PRICEWATERHOUSECOOPERS, *La gestione delle risorse umane nel retail*, 2019 - <https://www.federdistribuzione.it/studi-e-ricerche/>

Sito ufficiale di E.Bi.Di.M.: <https://www.ebidim.it/s/>

### Comunicati di FEDERDISTRIBUZIONE:

1. <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-incontra-i-sindacati/>
2. <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-prosegue-il-confronto-per-la-stipula-del-nuovo-ccnl-della-distribuzione-moderna-organizzata/>
3. <https://www.federdistribuzione.it/il-contratto-collettivo-nazionale-della-distribuzione-moderna-organizzata-una-grande-opportunita/><https://uiltucs.it/chiudere-la-trattativa-con-federdistribuzione/>
4. <https://www.federdistribuzione.it/ccnl-della-dmo-nessun-accordo-nelle-negoziations-con-le-oo-ss-federdistribuzione-la-nostra-proposta-seria-e-sostenibile/>
5. <https://www.federdistribuzione.it/sciopero-del-19-dicembre-2015-facciamo-chiarzza/>
6. <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-adesione-al-10-punti-di-vendita-aperti-e-servizio-ai-consumatori-regolare/>
7. <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-interrotto-il-negoziato-con-i-sindacati-per-la-sottoscrizione-del-ccnl-della-dmo/>
8. <https://www.federdistribuzione.it/download/federdistribuzione-interrotto-il-negoziato-con-i-sindacati-per-la-sottoscrizione-del-ccnl-della-dmo/>
9. <https://www.federdistribuzione.it/download/federdistribuzione-interrotto-il-negoziato-con-i-sindacati-per-la-sottoscrizione-del-ccnl-della-dmo/>
10. <https://www.federdistribuzione.it/federdistribuzione-erogazione-unilaterale-di-30-euro-mensili-e-uscita-dagli-attuali-enti-bilaterali-territoriali/>
11. <https://www.federdistribuzione.it/erogazione-unilaterale-di-16-euro-mensili-a-decorrere-dal-mese-di-gennaio-2018/>
12. <https://www.federdistribuzione.it/commissione-fondo-sanitario-integrativo-ed-ente-bilaterale/>
13. <https://www.federdistribuzione.it/le-esigenze-dei-lavoratori-al-centro-il-nuovo-ente-bilaterale-nazionale-per-un-efficace-welfare-di-settore-2/>

### Comunicati OO.SS.:

1. <http://uiltucs.it/rinnovo-ccnl-terziario-e-cooperazione/>
2. <http://uiltucspiemonte.it/notizie/commercio/53-rinnovo-ccnl-terziario-commercio.html>
3. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-poste-sul-tavolo-le-condizioni-datoriali/>

4. <https://uiltucs.it/trattativa-federdistribuzione-ripreso-il-confronto/>
5. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-comincia-a-calare-le-carte-brutte-carte/>
6. <http://uiltucs.it/federdistribuzione-cala-unaltra-brutta-carta/>
7. <http://uiltucs.it/federdistribuzione-aggiornamento-della-trattativa/>
8. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-poste-sul-tavolo-le-condizioni-datoriali/>
9. <http://www.filcams.cgil.it/category/settore-tds/federdistribuzione-l-settore-tds/>
10. <https://uiltucs.it/ccnl-tds-boco-risponde-a-federdistribuzione/>
11. <https://uiltucs.it/chiudere-la-trattativa-con-federdistribuzione/>
12. <http://uiltucs.it/ccnl-terziario-decreti-ingiuntivi/>
13. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-confermata-la-mobilitazione/>
14. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-sciopero-nazionale-il-7-novembre-e-il-19-dicembre/>
15. <https://uiltucs.it/fuori-tutti-imponente-adesione-allo-sciopero/>
16. <https://uiltucs.it/ccnl-gdo-incontro-con-federdistribuzione/>
17. <https://uiltucs.it/ccnl-commercio-federdistribuzione-trattativa-riaperta/>
18. <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-prosegue-il-negoziato/>
19. <https://uiltucs.it/ccnl-federdistribuzione-parti-distanti-sui-testi-presentati/>
20. <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-continua-a-permanere-forte-distanza-tra-le-parti/>
21. <http://www.filcams.cgil.it/federdistribuzione-continua-a-permanere-forte-distanza-tra-le-parti/>
22. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-gioca-allo-sfascio-sulla-pelle-dei-lavoratori/>
23. <https://uiltucs.it/federdistribuzione-mancano-le-condizioni-per-riprendere-la-trattativa/>
24. <http://www.filcams.cgil.it/dmo-federdistribuzione-disdetta-ccnl-27092019/>