

Sintesi Focus Group

13 febbraio 2013



INDICE

Executive Summary	p.	2
Analisi Generale		
Problemi strutturali emersi	p.	4
Strumenti analizzati - pro e contro	p.	5
Desiderata	p.	11
Sintesi Focus Group PMI		
Partecipanti e temi emersi per la discussione	p.	14
Problemi strutturali emersi	p.	16
Strumenti analizzati - pro e contro	p.	19
Desiderata	p.	25
Ulteriori temi emersi dalla discussione	p.	26
Informazioni tecniche richieste	p.	27
Sintesi conclusiva Avv. Pozzoli	p.	28
Sintesi Focus Group Imprese Grandi e Medio Grandi		
Partecipanti e temi emersi per la discussione	p.	30
Problemi strutturali emersi	p.	32
Strumenti analizzati - pro e contro	p.	34
Desiderata	p.	36
Ulteriori temi emersi dalla discussione	p.	38

EXECUTIVE SUMMARY

Partecipanti: **16 persone** (3 imprenditori/CEO; 11 Direttori HR/HR manager/funzione HR; 1 sindacalista) **in rappresentanza di 15 aziende** 5 (1-50); 4 (51-500); 6 (oltre 500)

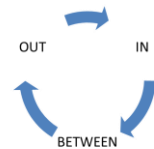
- Dalla discussione fatta emerge una valutazione della **Riforma con poche luci e tante ombre**
- La **Riforma è complessa** sia nel suo processo di redazione sia nella sua comprensione/comprensibilità e adempimenti che impone di effettuare
Questo è percepito in misura ancora maggiore dalle imprese di piccole medie dimensioni che non hanno risorse dedicate a seguire l'evolversi della normativa e alla sua applicazione
 - ➔ Occorrerebbe promuovere maggiormente la **creazione di reti/network** di imprese per avere accesso a servizi professionali che li aiuterebbero ad affrontare novità normative ma le resistenze a costruire reti sono ancora forti nel nostro Paese)
- La **Riforma**, che *subentra in un contesto economico estremamente difficile e in un Paese caratterizzato da rilevanti problemi culturali* lato lavoratori, imprese (PMI e grandi) e istituzioni, invece che semplificare i contratti e il loro utilizzo **introduce elementi di complessità nella gestione della flessibilità in entrata** ed **elementi non sufficienti di flessibilità in uscita** (medie imprese) riscontrabili negli eccessivi vincoli rimasti e nell'eccessiva discrezionalità lasciata ai giudici nel valutare la leicità o meno del licenziamento. Tutto ciò rende il momento ancora più difficile.
 - ➔ Quello che le aziende **si chiedono** è **se in tempi di crisi come quello attuale sia meglio "accontentarsi di una cattiva occupazione" o invece promuovere una "buona occupazione" che però si traduce nelle PMI prevalentemente in disoccupazione e blocco assunzioni e nelle imprese di grandi dimensioni in cambiamenti spesso solo formali dell'utilizzo dei vari strumenti**

- **Strumenti su cui si concentra attenzione imprese per fase:**

IN - Tempo determinato; Partite Iva e Contratti Coordinati Continuativi; Apprendistato (PMI) vs. Somministrato (Grandi dimensioni);

BETWEEN - Contrattazione di II livello

OUT - Politiche attive



- **Desiderata delle imprese** in gran parte comuni, con alcune specificità per PMI e Grandi

➔ **Riduzione cuneo fiscale**

Fase IN

➔ **Più flessibilità dei rapporti in entrata** (per far fronte a necessità produttive)

➔ **Meno burocrazia**

➔ **Incentivi alle assunzioni** (PMI)

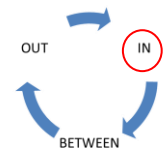
➔ **Strumenti contrattuali:**

- ✓ PMI: **Tempo determinato** (per conoscere persona e affrontare picchi produttivi ma meno costoso e meno limiti);

Apprendistato per formare le persone (ma meno burocrazia)

Partite Iva (per disporre di alte professionalità per periodi definiti e limitati)

Tempo indeterminato (contratto prevalente)



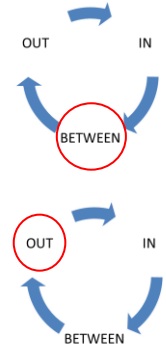
- ✓ Grandi: **Somministrazione** per gestire la flessibilità (senza clausole, solo vincoli temporali massimi)
Partite Iva (per disporre di professionalità alte in momenti specifici e per periodo definito)
Tempo indeterminato (contratto prevalente)

Fase BETWEEN

- ➔ Ridurre/Eliminare i vincoli sull'utilizzo di part time e telelavoro (Grandi)
- ➔ Valorizzazione della contrattazione di II livello

Fase OUT

- ➔ Più flessibilità dei rapporti in uscita:
 - ✓ Possibilità di chiudere il rapporto di lavoro sulla base delle esigenze aziendali **con costo** e **supporto a ricollocamento lavoratore** sostenuto dall'azienda (outplacement)
 - ✓ **Eliminazione** o grande riduzione della **discrezionalità dei giudici per il reintegro**
- ➔ Possibilità **pensionamento anticipato a pensione ridotta** (attuarializzata) e possibilità di combinarlo con lavoro part-time
- ➔ **Trasferimento di risorse dalle politiche passive alle politiche attive**
 - ✓ le **politiche attive** sono viste come **strumenti chiave per sostenere il mercato del lavoro** (ancora però poco sviluppate).
- Possibilità di **differenziazione dell'utilizzo di strumenti contrattuali o limiti nel ricorso a specifici strumenti contrattuali in base a cluster** (dimensioni aziendali o gruppi lavoratori)
- **Eliminare l'incertezza normativa:** regole chiare, snelle che diano certezza al diritto
- Serve un **maggior coordinamento fra sistema formativo "scuola-Università" e imprese** che tenga conto di quelle che sono le esigenze produttive del territorio **per permettere un miglior incontro fra D-O**
 - ➔ **Formazione tecnico-specialistica di qualità**
 - ➔ **Centralità ApL private** nell'intermediazione D-O (Grandi)
- **Il lavoro pubblico richiede una "riforma"**
 - ➔ Ruolo **PA** limitato a funzioni di **controllo, vigilanza e ispezione** su funzionamento del mercato
 - ➔ **Eliminazione delle inefficienze** del pubblico anche prevedendo lo spostamento di personale verso attività necessarie per migliorare i servizi ma non coperti



PROBLEMI STRUTTURALI EMERSI

1) **NUMERO DI RIFORME, COMPLESSITÀ e MANCANZA DI SISTEMICITÀ della RIFORMA**

- a. Troppe Riforme in un lasso di tempo limitato (3 in 15 anni)
- b. PMI non possono permettersi di sostenere i costi richiesti da Avvocati e consulenti per i loro servizi che permetterebbe alle PMI di comprendere come poter utilizzare la normativa o aggirare la normativa e, allo stesso tempo, difficoltà di queste aziende nel mettersi in rete per poter ricorrere a servizi di questo tipo
- c. La Riforma è il risultato di interventi molteplici che ne hanno snaturato l'organicità e le finalità iniziali

2) **LIMBO ATTUATIVO** mancano interventi attuativi e le aziende restano nell'incertezza. Nell'incertezza, le aziende bloccano i processi di IN e OUT

3) **AUMENTO COSTO DEL LAVORO**

4) **CONTESTO SPECIFICO ITALIANO** va tenuto presente nel momento in cui si fa una Riforma

- a. ***Periodo di crisi*** (meglio cattiva occupazione o buona disoccupazione)
- b. Non siamo la Germania o i Paesi Nordici (diversa disponibilità di risorse energetiche ed economiche; diversa efficienza dello Stato e delle PA; Persone con cultura e senso civico italiano)

5) **PROBLEMI CULTURALI**

- a. ***Capacità imprenditoriale PMI e attrattività di queste aziende***
- b. ***Imprese di grandi dimensioni*** percepite come ***non interessate/attente alle persone e focalizzate su "licenziamenti"***
- c. ***Lavoratori visti come "rigidi"***
 - i. Ricerca di "quel preciso lavoro -esistono lavori che non vengono svolti perché non appealing o non conferiscono status-
 - ii. Ancorati alle mansioni
 - iii. Una volta a tempo indeterminato si riduce la loro produttività
- d. ***Manca fiducia nello Stato, nelle istituzioni e nelle persone che le rappresentano***
 - i. ***Stato e PA inefficienti***
 - ii. ***Discrepanze fra D-O***, manca una visione di insieme e un lavorare comune verso comune obiettivo di scuole, università e mondo imprenditoriale

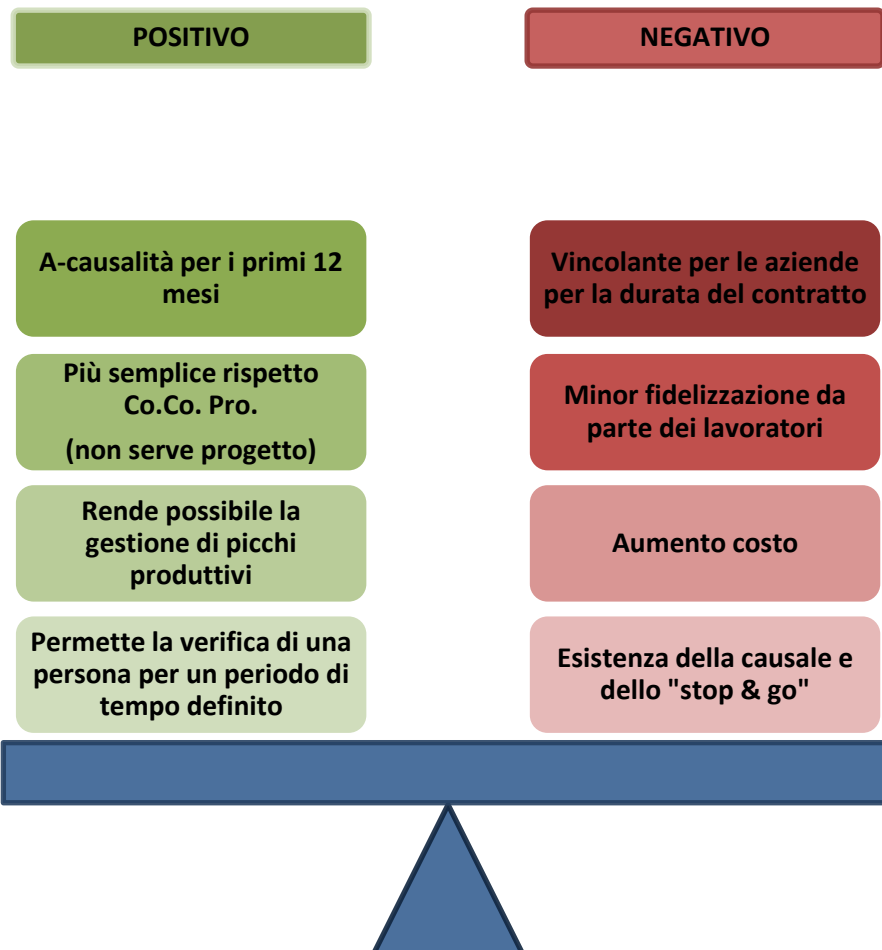
6) **MANCANO POLITICHE ATTIVE**

STRUMENTI ANALIZZATI - PRO e CONTRO

PMI	GRANDI Dimensioni
Tempo Determinato	Somministrazione di Lavoro a tempo determinato
Contrattazione di II Livello	Tempo Determinato
Apprendistato	Co.Co.Pro. e P. Iva
Co.Co.Pro. e P. Iva	Contrattazione di II Livello
Politiche Attive	Politiche Attive

FASE IN

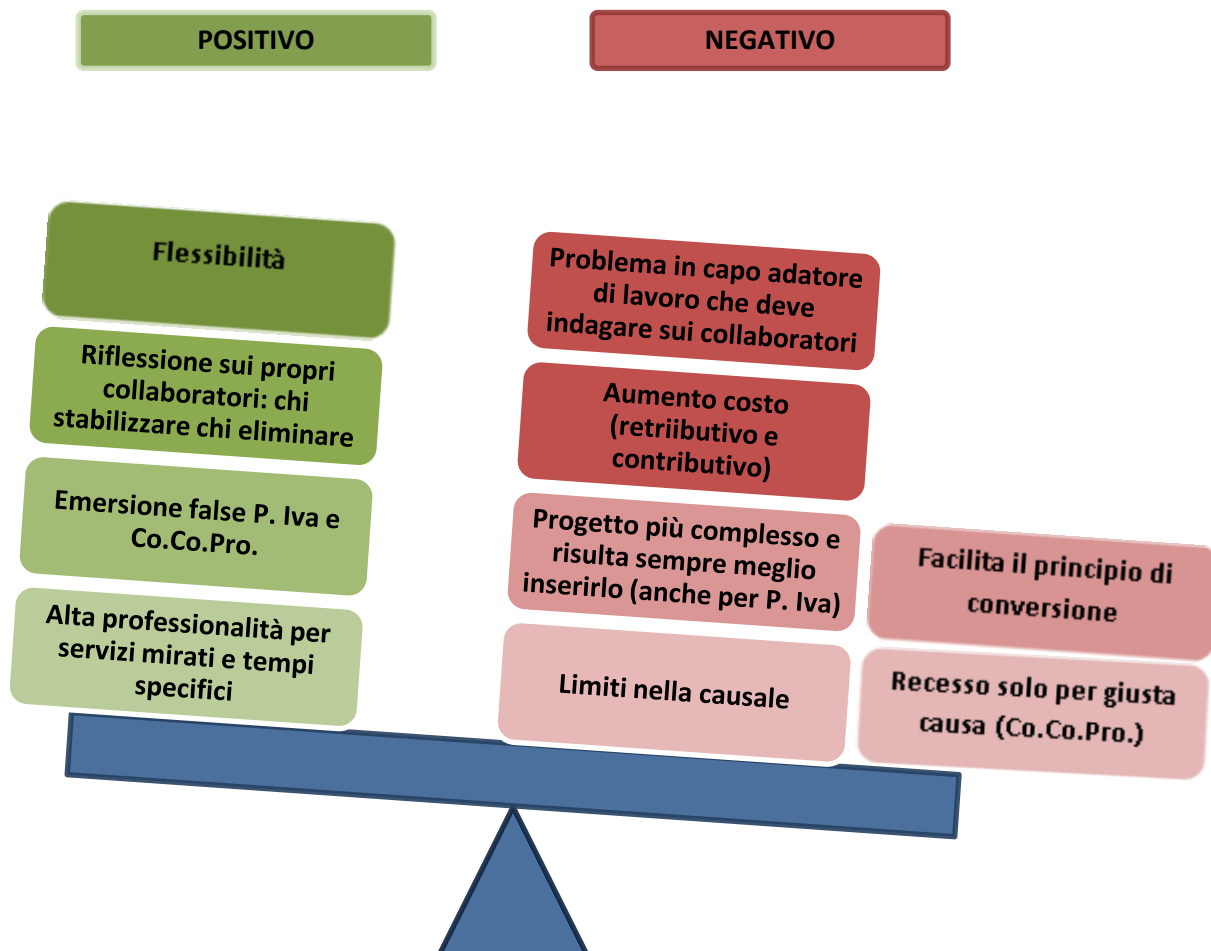
TEMPO DETERMINATO



Dalla discussione su questo strumento emerge come:

- 1) l'attrattività dello strumento (che è espressa in prevalenza dalle PMI) si riduce all'aumentare della professionalità, dell'autonomia e della proattività del lavoro che deve essere svolto
- 2) esista un retaggio culturale rispetto al ricorso al contratto a tempo indeterminato nelle imprese fino a 15 dipendenti (paura della rigidità in uscita e dei costi del licenziamento anche nelle PMI)

CONTRATTI DI COLLABORAZIONE A PROGETTO E PARTITE IVA

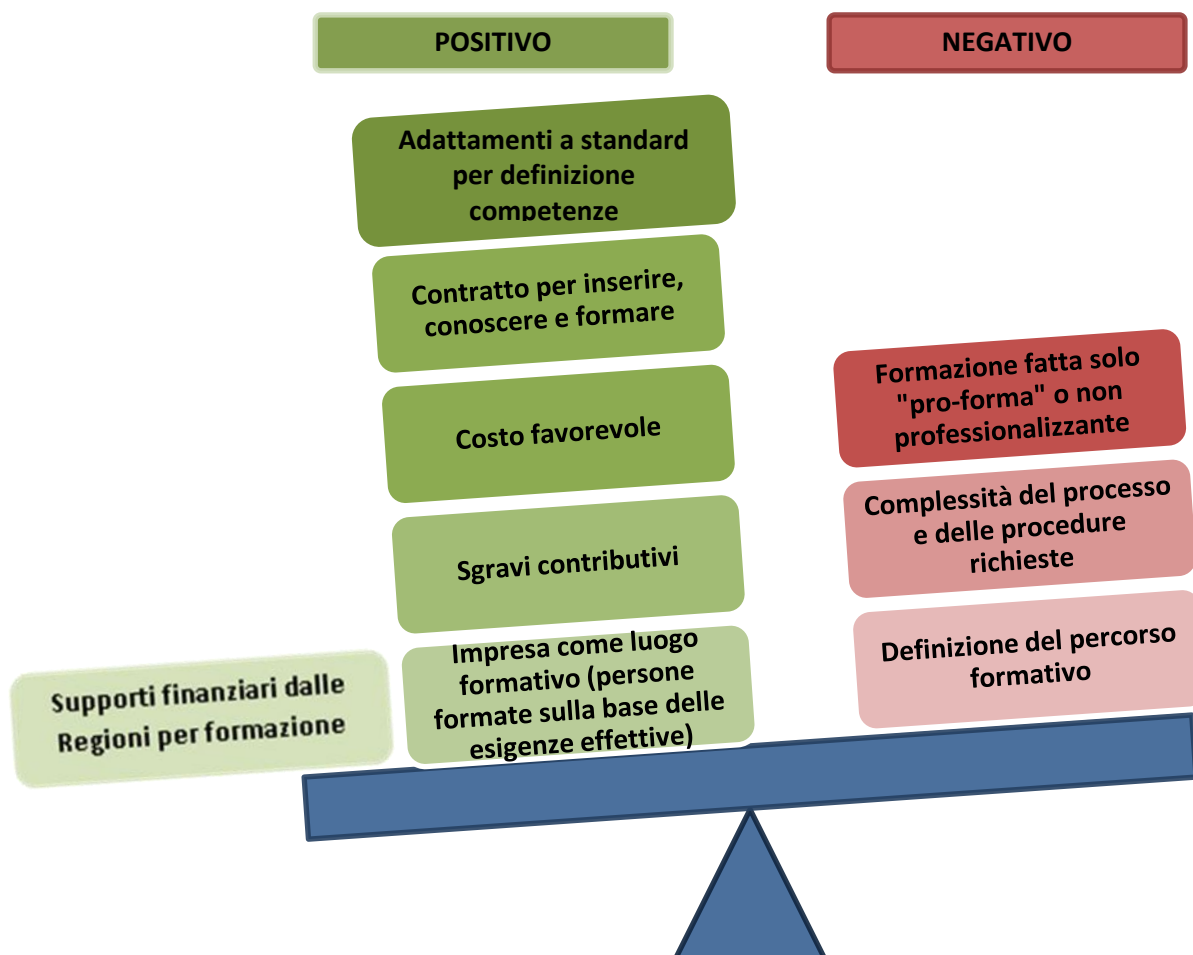


Dalla discussione su questo strumento emerge come:

- 1) la Riforma abbia facilitato la possibilità degli enti preposti alla verifica di investigare sull'uso corretto dello strumento
- 2) aumentato la rigidità in entrata in un momento in cui le aziende avevano bisogno di flessibilità
- 3) non si tenga presente che a volte sono i lavoratori stessi che non vogliono vincolarsi all'azienda e richiedono di poter lavorare con questo tipo di contratti

Specificità PMI

APPRENDISTATO

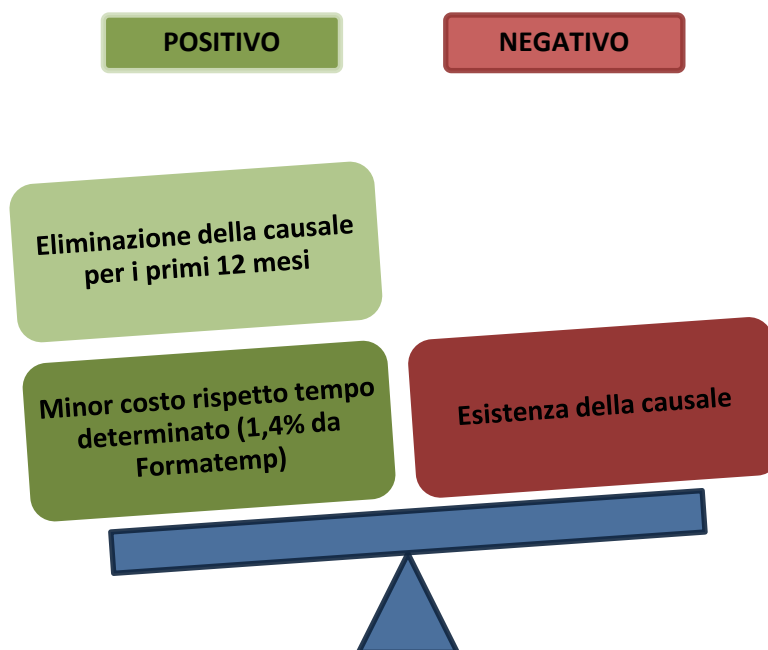


Dalla discussione su questo strumento emerge come:

- 1) apprendistato sia uno strumento di interesse solo per le PMI
- 2) andrebbe inserito in un sistema più ampio che si integra a monte con tutto il processo formativo
- 3) Impatti diversi a seconda del Settore
- 4) La burocratizzazione del contratto rende necessario per le PMI il ricorso ad aiuto esterno (consulenziale) difficile da sostenere

Specificità IMPRESE GRANDI DIMENSIONI

SOMMINISTRAZIONE A TEMPO DETERMINATO

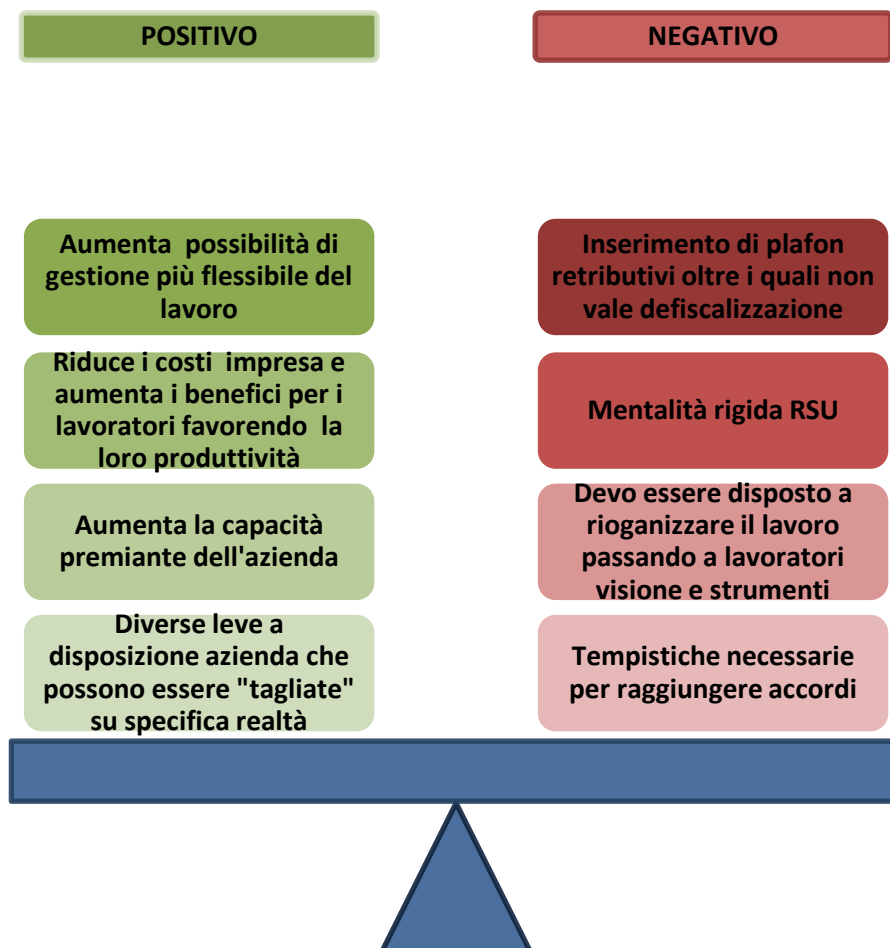


Dalla discussione su questo strumento emerge come:

- 1) strumento considerato con **MOLTO INTERESSE** da parte delle **imprese di grandi dimensioni**
- 2) strumento valutato come **NON UTILIZZABILE** dalle **PMI** perché **troppo costoso**.

FASE BETWEEN

CONTRATTAZIONE DI II LIVELLO

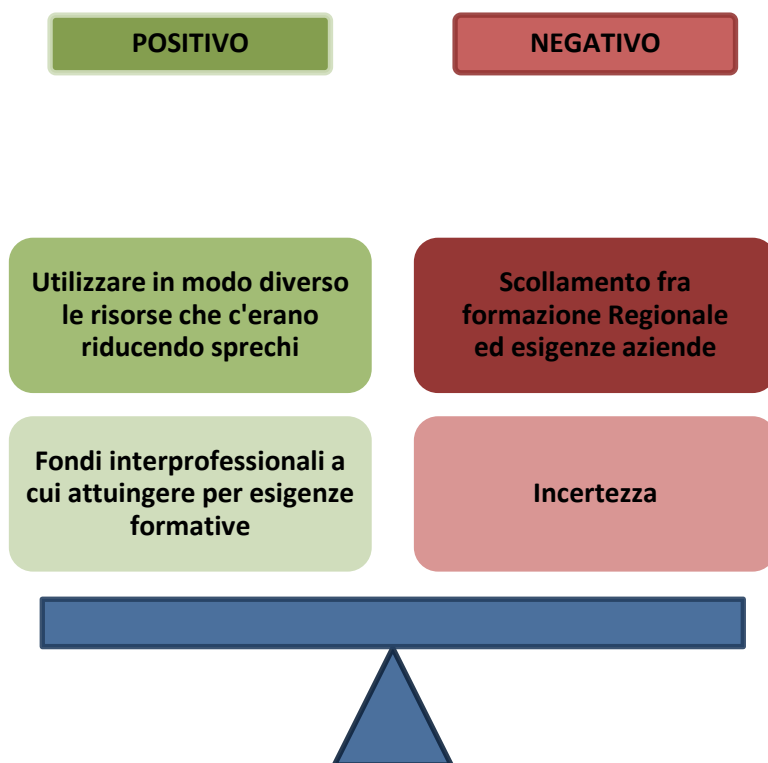


Dalla discussione su questo strumento emerge come:

- 1) soluzione ancora non matura nelle aziende
- 2) esiste un tema sindacale che va smarcato (rigidità delle posizioni)
- 3) contrattazione nazionale in contrapposizione con legge per difendere lo "status quo"

FASE OUT

POLITICHE ATTIVE



Dalla discussione su questo strumento emerge come:

- 1) finora mancato investimento in questo tipo di politiche (politiche passive utilizzate come “voto di scambio”)
- 2) sembra mancare risposta strutturale (restano interventi “ad personam”)
- 3) aumentare il ruolo ApL private per sopperire alle carenze dei servizi pubblici
- 4) considerate dalle imprese di grandi dimensioni come **l'elemento chiave della ripresa** (se uno perde lavoro deve poter essere aiutato a trovarlo velocemente)
- 5) necessità di trasferire risorse da politiche passive a politiche attive

DESIDERATA: Cosa serve alle aziende e al Paese per aumentare l'occupazione?

1. **Servono regole chiare, snelle e che diano certezza del diritto**

2. **Lato lavoratori:**

- a. Occorre **eliminare la paura dei lavoratori di perdere il lavoro e non trovarlo più**
 - i. ***Flessibilità effettiva del mercato in entrata e uscita*** (se perdo un lavoro ne trovo un altro velocemente)
 - ii. ***Politiche attive*** di supporto ai lavoratori nelle fasi di passaggio da un rapporto di lavoro all'altro
 - 1. Outplacement (efficace)
- b. **Prevedere la possibilità di prestazioni professionali** (partite iva) a **carattere monomandatario per un periodo di tempo definito**
- c. **Prevedere la possibilità** per le persone, **da una certa età in poi, di uscire dal mercato del lavoro prendendo una pensione ridotta** (calcolo attuarializzato) e con possibilità di lavorare part-time

3. **Lato Aziende**

- a. **Permettere alle aziende di far fronte ai picchi produttivi** o all'impossibilità di effettuare pianificazioni a lungo termine
 - i. ***Strumento contrattuale che permetta la gestione dei picchi produttivi*** (eliminazione di causali, blocchi e costi aggiuntivi introdotti) da affiancare al tempo indeterminato
 - ii. ***Maggior possibilità di utilizzo del part-time*** e del ***telelavoro*** per rispondere alle esigenze produttive (meno vincoli)
 - iii. ***Possibilità di licenziamento per GMO*** (se lo chiedo lo ottengo) caratterizzata da:
 - 1. costo sociale pagato da azienda (indennità licenziamento e outplacement)
 - 2. minor discrezionalità dei giudici rispetto alla possibilità di reintegro
- b. **Riduzione del cuneo fiscale** per abbattere il costo del lavoro
- c. **Ridurre burocrazia contrattuale**
- d. Contratti di specifico interesse
 - i. mantenere **somministrazione** e **lavoro autonomo** (Imprese grandi dimensioni)

- ii. **apprendistato**, ma con riduzione “burocrazia” nella definizione del piano formativo (PMI)

4. Lato Istituzioni e sistema lavoro

- a. **Politiche passive e attive collegate** fra loro
 - i. **Finanziamento di politiche attive attraverso riduzione delle politiche passive**
 - ii. **Non** applicabilità di **politiche passive per fronteggiare crisi strutturali**
 - iii. Utilizzare politiche passive per
 - 1. **formare e riconvertire i lavoratori** all’interno dell’azienda
 - 2. **utilizzare le persone che usufruiscono di politiche passive per fare lavori socialmente utili**
 - iv. Politiche attive **se rifiuti offerta lavoro perdi il sostegno reddito**
 - b. **Ruolo pubblica amministrazione:** controllo, vigilanza, ispezione
 - i. **Maggiori controlli** su politiche attive e passive e risultati raggiunti attraverso di esse
 - c. **Favorire l’incontro D-O lavoro** attraverso un maggior ruolo delle APL private (premiare in base ai risultati effettivamente raggiunti in termini di ricollocazione -tempistiche e qualità)
 - d. Organizzare in modo **più coerente scuola e università con le esigenze produttive** del contesto
 - i. **formazione tecnico-specialistica**
 - e. **Riduzione durata cause legali per licenziamenti**
5. **Ricollocare i lavoratori pubblici** in funzioni pubbliche più scoperte e produttive
6. Possibilità di prevedere una **gestione dei rapporti di lavoro differenziata per cluster**
- a. Di lavoratori (es. diversi rapporti contrattuali a seconda delle diverse età dei lavoratori)
 - b. Aziendale (es. vincoli introdotti nell’uso di contratti o nelle tempistiche di utilizzo di determinati contratti differenziato sulla base delle dimensioni aziendali)

Sintesi Focus Group

PMI

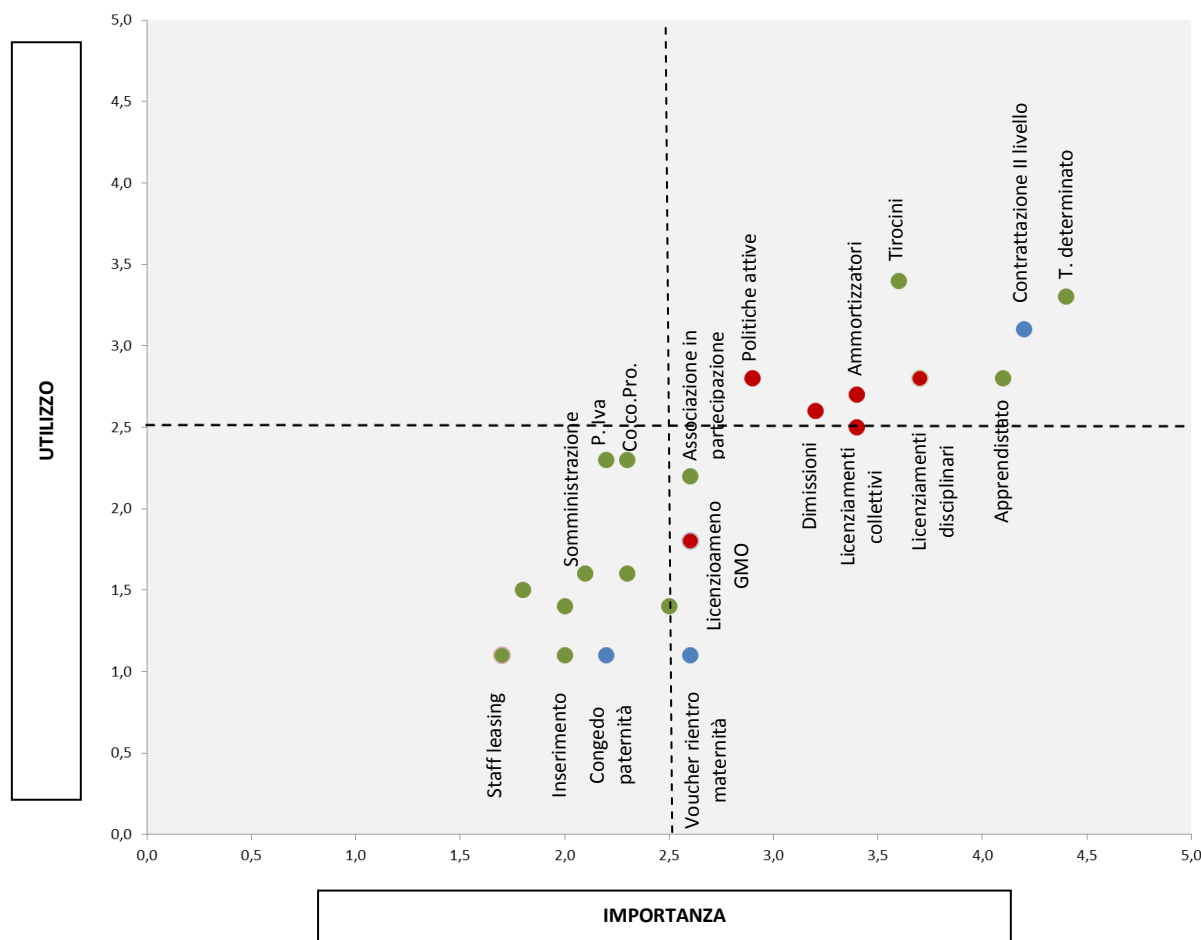


Partecipanti a questo FG:

Qu.In. s.r.l. (formazione)	ISTRUZIONE/ SERVIZI	Lapo	Tasselli	Imprenditore	1-9 dip.
NSI Nier Soluzioni Informatiche Srl	SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Gianluca	Velez	CEO	20-49 dip.
AFOL Ovest Milano (Agenzia Formazione Orientamento Lavoro)	ISTRUZIONE/ SERVIZI	Maurizio	Betelli	Direttore generale	20-49 dip.
Segat Gianni (officina meccanica di precisione)	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	Davide	Segat	Responsabile Qualità e Commerciale	20-49 dip.
ASARVA (associazione artigiani Varese)		Giulio	Di Martino	RI Confartigianato	
CARLO ERBA REAGENTI SPA (chimica)	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	Francesca	Bertinelli	HR manager	50-249 dip.
CONFORAMA (retail grande distribuzione)	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO	Simona	Delledonne	Amministrazione risorse umane	50-249 dip.
		Ernesto	Paliotta		

Abbandonato subito dopo inizio Focus: Antonio Crescimanna (ACISTAR) e Pietro Riccobono (Biofutura); a metà seconda parte lascia anche Gianluca Velez (NSI)

	MEDIA			MEDIA			MEDIA	
IN	Importanza	Utilizzo	BETWEEN	Importanza	Utilizzo	OUT	Importanza	Utilizzo
Inserimento	2,0	1,1	Contrattazione Il livello	4,2	3,1	Dimissioni	3,2	2,6
Apprendistato	4,1	2,8	Voucher per rientro veloce da maternità	2,6	1,1	Licenziamenti collettivi	3,4	2,5
Tirocini formativi	3,6	3,4	Congedo paternità	2,2	1,1	Politiche attive	2,9	2,8
Tempo determinato	4,4	3,3				Licenziamenti disciplinari	3,7	2,8
Somministrazione t. determinato	2,1	1,6				Licenziamenti per giustificato motivo oggettivo	2,6	1,8
Staff leasing	1,7	1,1				Ammor. sociali	3,4	2,7
Intermittente	2,0	1,4						
Co.Co.Pro.	2,3	2,3						
P. Iva	2,2	2,3						
Lavoro accessorio	1,8	1,5						
Associazione in partecipazione	2,6	2,2						
Incentivi over 50	2,3	1,6						
Incentivi donne	2,5	1,4						



Temi che emergono dal gruppo come più importanti e maggiormente utilizzati sono:

- Tempo determinato
- Contrattazione di II livello
- Apprendistato
- Licenziamenti disciplinari
- Tirocini
- Ammortizzatori sociali

Il gruppo decide di cambiare gli ultimi due temi e di focalizzare la discussione su:

- **Tempo determinato**
- **Contrattazione di II livello**
- **Apprendistato**
- **Partite Iva e contratti di collaborazione a progetto**
- **Politiche attive**

PROBLEMI STRUTTURALI EMERSI

1) TROPPE RIFORME

Troppe Riforme nell'arco di un lasso limitato di tempo (3 in 15 anni), questo crea serie difficoltà alle piccole medie dimensioni nel "restare al passo", aggiornati

2) OBIETTIVI RIFORMA DEVONO ESSERE CONTESTUALIZZATI TENENDO CONTO DEL MOMENTO ECONOMICO ATTUALE

In un periodo di crisi economica diffusa in cui le aziende non riescono ad avere *capacità previsionale e progettuale* oltre i *2/3 mesi come si può voler puntare sul contratto a tempo indeterminato come "unico contratto possibile"*? Intervendendo per eliminare la "cattiva occupazione" (restringendo il ricorso a flessibilità in entrata) in questo momento non si crea "buona occupazione" ma **disoccupazione**, nero e poche trasformazioni.

In *situazioni di incertezza* come quella attuale la risposta che le aziende danno è "**non assumo**" e aspetto di vedere cosa succederà.

3) INNOVAZIONI E COMPLESSITÀ introdotte dalla RIFORMA

Questa Riforma porta *innovazioni e complessità che le PMI fanno più fatica a conoscere e a cogliere perché le "risorse dedicate" sul tema sono inferiori* (rispetto a quelle delle imprese di grandi dimensioni) e i *costi marginali sono maggiori*.

La **risposta a questo problema può essere creare NETWORK** per riuscire a sfruttare economie di scala (vengono però sollevati problemi culturali: distribuzione di potere e dei benefici)

4) LIMBO ATTUATIVO ALIMENTA INCERTEZZA

Il *limbo attuativo* mette in crisi le aziende, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni. Servono decreti attuativi celeri e certezza del diritto sia per le aziende che devono applicare le normative quotidianamente (se no si perdono commesse, clienti...) sia per poter essere attrattivi rispetto ai capitali esteri.

5) MANCANO INTERVENTI A FAVORE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La *Riforma ha fatto qualcosa per le imprese di grandi dimensioni* ma praticamente nulla per le PMI (grandi problemi in uscita, piccole in entrata) se *non restrizioni limitative dell'utilizzo di strumenti in entrata* che le costringe a cercare nuovi stratagemmi o a non assumere e al momento li mette in condizioni di rinunciare a lavoratori validi e attendere di capire cosa succederà

6) MANCATA FLESSIBILITÀ IN USCITA PORTA A UTILIZZO IMPROPRIO DELLA FLESSIBILITÀ IN ENTRATA

Il problema della *mancata flessibilità in uscita ha portato le aziende a utilizzare in modo improprio strumenti di flessibilità in entrata*, è un escamotage per rispondere alla rigidità imposta dal tempo indeterminato.

7) DIFFICOLTÀ DI ACCESSO A SERVIZI AVVOCATI E CONSULENTI PERCHÉ COSTOSI

Per cercare *soluzioni a problemi di maggior rigidità in ingresso creati da Riforma aziende si dovrebbero far aiutare da avvocati e/o consulenti, ma costano* e un'impresa di 3-5 dipendenti non se lo può permettere (Fare rete! Iscritte ad associazioni che dovrebbero fornire tali serv.)

8) PROBLEMI CULTURALI

NELLE PMI e classe imprenditoriale

- a. Esistono **“pregiudizi” nelle PMI** sotto i 16 dipendenti rispetto:
 - i. **Licenziamento.** Poca conoscenza e informazione e falsa paura
 - ii. **Apprendistato** strumento considerato complesso
- b. **Limitata attrattività delle aziende, capacità imprenditoriale** “vera” e modalità di lavoro che non si aggiornano, non innovano, che restano fisse a pareri raccolti magari nel passato e non investono tempo ed energie nel capire come questa Riforma con tutti i suoi limiti può offrire loro opportunità (come usare nel modo più opportuno i vari strumenti)
- c. **Offerta del tessuto imprenditoriale locale** che sta sempre più orientandosi (nord Milano) verso
 - i. **Lavori a bassa qualifica** (focus esclusivo su costo e produzione a bassa qualifica, a mo’ di produzione cinese; solo che ora sono arrivati davvero i cinesi e non regge più confronto)
 - ii. **Competizione affrontata dal lato del costo** e non dell’investimento e dell’innovazione
 - iii. **Fine naturale delle aziende** in cui lavoratori diventano anziani e vanno in pensione e non trovano nuove persone da inserire
 - iv. **Forte rigidità produttiva** (questo so fare, questo faccio), fanno solo innovazioni di prodotto
 - v. **Cultura dei comuni, poca capacità di unirsi in network** (chi comanda, c’è sempre chi guadagna di più) restando piccoli non abbiamo massa critica per promuovere investimenti per accedere a servizi consulenziali di sostegno (piccolo sarà sempre più un problema per accesso ai finanziamenti per innovazione...)*

(* DI Martino sostiene invece che occorra tornare ad aziende artigiane)
- d. Impiegano **molto tempo nell’adattarsi ai cambiamenti**
- e. **Non colgono opportunità offerte** (es. fondi interprofessionali non utilizzati; fondi per apprendistato...) perché non le conoscono o reputano di non avere le forze e le competenze per potervi accedere (necessario ricorrere a consulenti esterni che costano)
- f. **Tendenza a generalizzare evento sfortunato**
- g. **Gap di accesso alle informazioni**

NEI LAVORATORI (e per i più giovani nelle famiglie) rispetto:

- a. **Mansioni vissute come “stringente definizione di ciò che devo fare** e quindi faccio” (la mansioni risultano troppo stringenti nelle PMI se le persone si mettono nel mood che fanno solo quanto previsto dal mansionario)
- b. **Lavoratori a tempo indeterminato troppo spesso si ancorano alle mansioni** e diventa davvero difficile nelle piccole realtà produttive affrontare queste situazioni, le persone **diventano improduttive e non partecipative** in una realtà in cui non si capisce che si

dovrebbe collaborare per il bene di tutti (se fallisce l'azienda, tutti perdono lavoro)

- c. **Giovani poco propensi a lavorare nelle PMI per bassa retribuzione anche quando in cambio è prevista formazione**
- d. **Famiglie e orientamento che danno al lavoro** (operaio del territorio non ambisce a vedere il figlio fare quello che fa lui, ha ambizioni anche molto forti di evoluzione sociale -giustamente-; mancano persone in grado di fare taglio e cucito; badanti...)

NEL SISTEMA (istituzionale):

- a. Le **scuole** professionalizzanti che tengono conto dei bisogni e delle specificità territoriali chiudono (istituto tecnico professionale meccanico vs. scuole socio-pedagogico...). Si creano **discrepanze fra D-O formativa**: la scuola, per prestigio e aumentare gli iscritti non tiene più conto della realtà imprenditoriale locale e così non risponde a quelle che sono le esigenze delle aziende;
 - b. **Manca investimento su orientamento** a partire dalla terza media (andare a far vedere ai ragazzi i diversi lavori), che resta solo a carattere volontario (fatto dalle aziende che vogliono cercare di promuovere lo sviluppo delle loro attività)
 - c. **Contesto italiano, con le sue specificità (differenze geografiche, culturali, caratteristiche dimensionali delle aziende¹, cultura imprenditoriale...), è rilevante** e va tenuto in considerazione, **non siamo la Germania** (tassazione, stipendi, incentivi ai consumi, vivono su esportazioni fatte in Europa, ...sono diversi!!! Fatto 100 investimenti in R&S paragonandoci a Germania, il Settore pubblico italiano ha capacità inferiore di circa il 30% rispetto a pubblico tedesco; quello privato inferiore dell'80%)
- 9) **VENGONO IMPOSTE ALLE IMPRESE RESPONSABILITÀ CHE NON COMPETONO LORO** ma dovrebbero fare INPS, Agenzia entrate (vedi appalto)
- 10) **INSERIMENTO DI UN GRADO DI GIUDIZIO IN PIÙ NELLE CAUSE DI DIRITTO DEL LAVORO** che arrivano a 4 (per omicidio ce ne sono 3), sullo stesso atto si pronunciano 4 magistrati diversi (in realtà a Mi sempre 3 perché il 1 e il 2 grado devono essere valutati da stesso giudice, quindi si duplica una causa)
- a. **Aumento costi** per le aziende
 - b. **Incertezza** perché ogni giudice può scegliere reintegrazione o indennità economica
 - c. **Tempi più brevi per primo grado ma un livello di giudizio in più**
 - d. In metà dei casi alla fine il giudice propone di conciliare...
 - e. Si sta diffondendo tendenza (legge di 2 anni fa) che **chi soccombe paga le spese del processo**, quindi **se un lavoratore fa causa e la perde poi paga** le spese (2/3 cause le aziende le vincono perché se sono in torto conciliano prima!)
 - problema che datore di lavoro deve pagare 3000 euro di anticipo all'avvocato mentre il lavoratore si iscrive a CIGL e riesce a farsi anticipare spese (contributo unificato introdotto due anni fa, il lavoratore lo paga 200/400 €), quindi da vertenzialista dico paga un tot ed evita la causa anche se come azienda hai ragione
- La causa fatta dall'azienda può servire per evitare "effetto domino", reiterazione da parte di altri collaboratori

¹ 98% delle società italiane sono micro aziende. Le aziende con meno di 18 dipendenti saranno il 45-50% dell'intero assetto occupazionale.

STRUMENTI ANALIZZATI - PRO e CONTRO

TEMPO DETERMINATO

Opportunità	Criticità
Segat: • <u>Strumento di verifica di una persona per un lasso di tempo definito</u> in cui è possibile sondarne le effettive competenze (CV o colloqui non sempre rispondenti a quelle che sono le effettive competenze possedute dai candidati) • <u>Rende possibile la gestione dei picchi lavorativi</u> • Permette di usufruire di sgravi fiscali se si inseriscono persone in mobilità Betelli: • Nel Settore dei servizi aumenta la possibilità di integrare le persone alla struttura, adattando la persona alle diverse esigenze produttive attraverso questo tipo di contratto • <u>Mantiene flessibilità che l'azienda deve poter avere</u> Velez: • <u>Più semplice rispetto a co.co.pro.</u> visto la nuova normativa che rende più difficile definire e stilare il progetto Di Martino: • Rischi meno perché provi la persona	Segat: • <u>Strumento poco adatto allo sviluppo di professionalità</u>, le aziende non "formano" • <u>All'aumentare della professionalità, dell'autonomia e della "proattività" richiesta per svolgere un lavoro si riduce l'attrattività e la possibilità di utilizzo di questo strumento</u> Betelli: • Poco adatto per Settore industria produttivo • <u>Formo la persona (investo) ma poi finisce il tempo e la devo lasciare a casa e "perdo" l'investimento formativo fatto</u> Di Martino: • <u>Formalità del contratto</u> (inasprimenti definizione causale e periodi obbligatori di stop & go) rendono <u>difficile il ricorso a questo strumento e alimentano il ricorso al lavoro nero nei periodi di "stop & go"</u> • <u>Minor fidelizzazione dei lavoratori</u> Delledonne: • Causalità ha creato una rigidità pesante in questo strumento che preoccupa l'azienda • Compatibilità con processo di tirocinio fatto come primo contatto e poi trasformati in contratti a tempo determinato Tasselli: • <u>Costo elevato</u> • <u>Vincolante per le aziende</u> • Non bisogna nascondere l'utilizzo "improprio" che le aziende fanno di questo strumento contrattuale per esigenze di flessibilità

Avv. Pozzoli: PMI fino ai 15 dipendenti esiste un "retaggio culturale", una falsa paura del ricorso al tempo indeterminato e licenziamento (certo occorre conoscere il procedimento di licenziamento corretto da seguire ma una volta supportati in questo il costo del licenziamento può variare da 2 a 5 mensilità.) Gli imprenditori si mostrano molto interessati a questa informazione riconoscendo che non conoscono bene differenze procedurali per licenziamenti sotto i 15 dipendenti. Tuttavia dopo averlo ascoltato dicono all'avv. che per conoscere le procedure per ridurre eventuali contenziosi su licenziamenti occorre rivolgersi a avvocati che hanno parcelle troppo alte per una PMI. La soluzione che Pozzoli propone è creare network e rivolgersi ad avvocato attraverso network di imprese o attraverso le associazioni di categoria.

APPRENDISTATO

Opportunità	Criticità
Betelli: • In Regione <u>adattamento a standard</u> [uniformazione dei sistemi di competenze a livello regionale a sua volta allineato a livello Europeo (QRSP che ha recepito il EQF)] <u>per permettere la comparazione di competenze acquisite nel tempo che diventano punto di riferimento comune</u> • <u>Impresa come reale luogo di formazione</u> combinando formazione esterna trasversale (max 40 h; sicurezza, comunicazione...) e interna (competenze professionalizzanti) • Elimina “lamentela” di persone che arrivano da scuola non formate e preparate per il lavoro, perché questo diventa lo strumento attraverso cui formare • <u>Sgravi contributivi molto consistenti</u> • <u>Contratto di ingresso</u> • <u>Creazione di partenariati fra enti di formazione diversi</u> che forniscono corsi formativi che si integrano fra loro (ampli i cataloghi offerti) Tasselli: • <u>Costo favorevole</u> • Tema formativo permette di <u>formare e qualificare i lavoratori sulla base delle esigenze dell'azienda</u> Velez: • <u>Supporto a livello Regionale per finanziare, almeno in parte, gli obblighi formativi previsti</u> (ER) Segat: • Contratto che permette una reale formazione professionale	Betelli: • <u>Definizione del percorso formativo sulla base delle competenze</u> che la persona deve sviluppare attraverso <u>QRSP</u> • <u>Complessità del processo</u> (es. libretto formativo “va compilato” secondo modalità specificamente determinate, ricorso a competenze come definite da QRSP) • <u>Registrazione</u> di tutte le fasi del processo <u>nei sistemi formativi regionali</u> • Se la <u>formazione</u> viene in realtà effettuata <u>come addestramento</u> su attività che riguardano l'attività specifica • Bassa o mancata “qualità” della formazione a livello territoriale • Rischio di <u>“errata concezione dello strumento”</u>: non come strumento di selezione a costo basso ma di formazione professionalizzante di una persona che ho già valutato e scelto come possibilità di persona che potrebbe andare bene per l'azienda e provo a far crescere Tasselli: • Rischio di <u>formazione “solo pro-forma”</u> non professionalizzante/qualificante

Opportunità	Criticità
	Di Martino: • <u>Eccessivo numero di normative per regolare apprendistato</u> (ne sono uscite 8 una dietro l'altra e questo non aiuta le aziende a rimanere "serene" rispetto all'utilizzo di questo strumento) • Necessità, <u>a fronte della complessità/burocrazia del processo, di coinvolgere consulenti esterni per la gestione del percorso formativo</u>. Questo rappresenta per le PMI un <u>costo difficile da sostenere</u> (almeno 250-300 euro al mese) perché non ci sono persone dedicate a seguire il processo • Non accettazione da parte dei lavoratori delle proposte di lavoro a causa delle basse retribuzioni (500/700 al mese – artigiani possono arrivare a un 55-60% della retribuzione riconosciuta per mansioni equivalenti, commercio invece al 80-90%) • Ispettori del lavoro se vogliono riescono sempre a trovare "qualcosa che non va" Velez: • <u>Riduzione del periodo massimo di apprendistato</u> (da 4 a 3 anni) • Persone tendono a continuare a guardarsi attorno soprattutto i giovani si stanno formando come personalità e scelte di vita (<u>minor fidelizzazione</u>) Segat: • Servirebbe maggior integrazione con CFP

- ➔ Apprendistato andrebbe inserito in un sistema più ampio che si va a integrare a monte con tutto il processo formativo;
- ➔ Impatti molto diversi a seconda del tipo di Settore e della struttura aziendale;
- ➔ Riporta la formazione tecnico-professionale dentro l'azienda;
- ➔ Vantaggi fiscali notevoli.

Partite Iva e Contratti di Collaborazione a Progetto

Opportunità	Criticità
Tasselli: • <u>Flessibilità</u> • <u>Selezione di professionalità alta e “mirata/specializzata” per periodi di tempo limitati in cui serve (non routinari)</u> Betelli: • <u>Per i lavoratori di spendere competenze alte che si posseggono in modo professionale senza legarsi a un datore di lavoro</u> ma offrendo le proprie competenze sul mercato a più aziende (es. nel caso di P. Iva vere spesso specificano nelle lettere di presentazione che vogliono un contratto di questo tipo) • La Riforma permette di far <u>emergere delle false partite iva e dei falsi co.co.pro</u> • <u>Costringe le aziende a riflettere sui collaboratori che ha</u> (quanti sono fondamentali, quanti possono essere trasformati e stabilizzati in base a competenze che hanno e bisogni produttivi azienda)	Tasselli: • <u>I limiti introdotti nella definizione della causale</u>: per le aziende di servizi spesso il progetto coincide realmente con la ragione sociale • <u>Rischio di vertenze</u> • <u>A volte sono i lavoratori stessi che non vogliono vincolarsi all’azienda</u> • Per punire chi usava scorrettamente questi contratti vengono puniti (inasprimento procedure, limiti e controlli) anche chi li utilizzava in modo corretto • <u>Inserimento di rigidità in un momento in cui le aziende avevano bisogno di flessibilità</u> Betelli: • Nell’edilizia i problemi sono dovuti alla crisi, quindi il non ricorso alle p. iva si sarebbe comunque tradotto in licenziamenti • Esiste un <u>problema reale in capo al datore di lavoro che deve andare a “indagare” rispetto ai collaboratori (P.Iva) facendo loro i conti in tasca per verificare se il contratto può essere stipulato oppure no</u> Avvocato Pozzoli: • <u>Recesso non è più libero, può avvenire solo per giusta causa</u> • <u>Progetto più complesso</u> nella sua definizione • <u>Aumento contributivo</u> che aumenta il costo dello strumento e riduce il delta contributivo fra P.Iva e Co.co.pro. e tempo indeterminato (solo un circa 10%) • <u>Aumento retributivo</u> comparato a lavoro subordinato

CONTRATTAZIONE DI II LIVELLO

Opportunità	Criticità
Segat: • <u>Riduce i costi</u> (per impresa – INPS) e <u>aumenta benefici per i lavoratori</u> (- IRPEF) <u>favorendo un aumento della loro produttività</u> • <u>Aumenta la possibilità premiante dell'azienda</u> attaccando il premio di risultato alla produttività della persona (nella mia azienda l'inserimento di premio di produttività ha aumentato dell'8% la produttività annuale del lavoro e del 3-4% il fatturato) Betelli: • Permette di avere <u>diverse leve</u> (salariali e non) da utilizzare <u>per "tagliare" un abito su misura rispetto alla specifica realtà aziendale</u> • Favorito il ricorso a modifiche nella gestione dei tempi di lavoro (es. telelavoro concordato, banche ore...) utilizzando quanto previsto dalla legge 53/00	Segat: • <u>Tempistiche necessarie per raggiungere accordi fra le parti</u> • Se è costruito correttamente non produce rischi • Devo essere <u>disposto a riorganizzare il lavoro e la gestione della produzione aziendale</u> • <u>Non devo promettere "la luna"</u> • <u>Devo fornire ai lavoratori la visione di quello che deve essere fatto, gli strumenti e le condizioni di lavoro necessarie per raggiungere gli obiettivi fissati</u> • Fissazione di <u>plafon retributivi oltre i quali non vale più la defiscalizzazione</u> (non viene più ammessa) Bertinelli: • La <u>composizione delle RSU</u> anche in siti specifici può creare problemi laddove le persone restano ancorate a <u>mentalità rigida</u> Di Martino: • La "cultura" delle OO.SS. che restano focalizzate su <u>"soldi sicuri e certi in un determinato momento" fissando criteri di produttività assurdi che praticamente possano essere usufruiti da tutti</u>

- ➔ Fornisce leve non solo legate alla dimensione economica ma permette di identificare soluzioni "su misura" per l'azienda
- ➔ Soluzione non ancora matura nelle aziende
- ➔ Esiste un tema sindacale che va smarcato
- ➔ Vendita/Promozione interna che richiede alcune accortezze.

POLITICHE ATTIVE

Opportunità	Criticità
Di Martino: • <u>Fondi interprofessionali a cui le aziende possono attingere per esigenze formative specifiche</u> (che però non sono usati) Betelli: • Dare vita a un <u>percorso di formazione continua delle persone</u> interna all'azienda • <u>Utilizzare in modo diverso le risorse che c'erano, e ci sono, riducendo gli sprechi</u>	Betelli: • <u>Assenza di investimenti rispetto alle politiche attive, anche perché le politiche passive vengono usate come strumento di "acquisto di voti", "servilismo politico"</u> • Non ci sono più possibilità di investimenti, anche chi ha investito su Politiche Attive come Regione Lombardia ha attivato sistemi che non rispondevano a bisogni di reimpiego ma ha dato "sostegni ad personam" • <u>Non viene fatta una risposta strutturale ma resta ad personam</u> • <u>Ammortizzatori in deroga esprimono mancanza di copertura di un sistema di Welfare a buona parte della popolazione</u> in un momento di crisi questo peggiora • <u>Serve investimento anche da parte dell'azienda sulla persona</u> e la sua formazione Di Martino: • Se il lavoratore vuole ottenere risorse "deve fare politiche attive" • <u>Scollamento fra formazione regionale ed esigenze aziendali</u> (Dispersione delle risorse) • <u>Incertezza</u> su come saranno gestite le politiche attive

- ➔ **Politiche attive fino ad ora è mancato investimento** in questa forma di politiche;
- ➔ **Si è cercato di affiancare le politiche attive a quelle passive in modo oneroso ed eccessivamente ricco**, con una platea di accreditamento a maglie larghissime che ha consentito una dispersione di risorse incredibile. Riducendo man mano gli accreditamenti (questo almeno ha fatto sì che oggi sono rimaste solo le realtà più produttive) **-Ente di Formazione-**

DESIDERATA: Cosa può aggiungere o eliminare per far sì che le aziende diano lavoro?

Segat: se c'è lavoro ci sono assunzioni, se non c'è lavoro no.

INTRODURRE/AUMENTARE	ELIMINARE/RIDURRE
Delledonne: • <u>Incentivi per le assunzioni</u> • <u>Flessibilità in uscita</u> (il costo è anche sostenibile ma non facile azione di reintegro –per aziende over 15 dipendenti) • <u>Flessibilità in entrata</u> (problema per le piccole) • <u>P. Iva che scelgono di essere a carattere monomandatario per un certo periodo di tempo</u> Avvocato • <u>Differenziazione dei limiti sulla base delle dimensioni aziendali</u> (es. associazioni in partecipazione 3 fisse, possono essere tante per bar o tabacchino ma pochissime per realtà come Ocean) Betelli e Segat: • <u>Finanziamento politiche attive attraverso riduzione di politiche passive*</u> perché le politiche passive rendono le persone inattive Tasselli: • <u>Inserimento outplacement a carico aziendale a fronte di un incremento della facilità di licenziamento</u> (riduzione vincoli al licenziamento) l'azienda mette fuori la persona ma sostiene un suo reinserimento Segat: • <u>Mettere chi è in Cassa integrazione a fare lavori socialmente utili</u> (gli dai indennità ma intanto li fai lavorare)	Di Martino: • Problema dei problemi: <u>COSTO DEL LAVORO</u> che va abbattuto in modo <u>pesantissimo</u> • <u>Contributo di licenziamento da dare allo Stato quando si decide di licenziare qualcuno</u> (che nella realtà è una "tassa" sul licenziamento) • <u>Costi aggiunti al tempo determinato (1,30)</u> • <u>Eliminare i 30 giorni richiesti per spendere il lavoro accessorio</u> Delledonne: • <u>Discrezionalità giudici nella definizione reintegro lavoratore</u> • <u>Vincoli all'uscita</u> • <u>Abuso da parte delle aziende delle politiche passive</u> (CIGS o straordinaria quando non c'è possibilità di ripresa attività) (anche Segat ribadisce di eliminare CIG straordinarie fatte x salvare aziende irrecoverabili)) Tasselli: • <u>Incertezza normativa</u> (regole cambiano ogni giorno e sono interpretate dai giudici in modo molto diverso a seconda del contesto territoriale → nessuno investe né dall'estero né internamente) • <u>Durata delle cause eccessive</u> Di Martino: • <u>Problema burocratico</u> porta le aziende a dover cercare nuovi stratagemmi per risolvere problemi di blocco di utilizzo di strumenti flessibili in entrata

- ➔ Disponibilità a barattare incentivi con maggior flessibilità in entrata e uscita sapendo che il personale non ha una situazione conflittuale con lei perché fuori trova un sistema in cui quegli incentivi invece vanno a finanziare politiche attive, riqualificazione e servizi di sostegno a ricerca nuovo lavoro

* Di Martino sostiene che le politiche attive devono essere a carico della collettività (come sicurezza, scuola, e salute) non delle aziende che già pagano le tasse [viene ribattuto che quei soldi servono per pagare ammortizzatori sociali CIG, CIGS in deroga, apprendistato...].

ULTERIORI TEMI EMERSI DALLA DISCUSSIONE

- **Somministrazione:**
 - ✓ Contratto di somministrazione visto come il più costoso (Tasselli); interinale costa 25% in più (Segat)
- **Tirocini:**
 - ✓ Al sud ancora molto utilizzati le Regioni finanziano parte del compenso che va riconosciuto (+50%) (Tasselli);
 - ✓ La determinazione di un compenso (in Lombardia 500 euro) sta portando a riduzione utilizzo strumento del tirocinio (Di Martino)
 - ✓ Occorre fare attenzione al progetto formativo, nei tirocini è fondamentale (Betelli)
- **Associazioni in partecipazione:** ne avevamo 70; ne teniamo 3 a fronte della normativa ma gli altri non vengono riassunti. Associato in partecipazione connesso a vendite ora non riuscirò ad inserirlo attraverso altra forma. Riforma non ha portato occupazione in questo senso. Era contratto atipico. Le vendite sono crollate quindi io ora ho mani legate, non posso assumere. Se non ci fosse stata la Riforma sarebbero rimasti tutti e 70 perché io li pagavo in funzione del risultato, anzi loro per me erano importanti perché erano buoni venditori! La Riforma mi ha portato a rinunciare a 67 buoni venditori e a non aiutarmi a liberarmi di persone con posto fisso che non sono produttive (Delledonne)
Possibili soluzioni: società Srl compartecipate (Avv. Pozzoli); agenti o procacciatori di affari (Betelli). Ma serve intervento avvocato che cerchi soluzione alternativa, e l'avvocato costa. Un'impresa di piccole dimensioni non se lo può permettere (Di Martino, Segat).
- **PMI italiane:**
 - ✓ Il 60% assunzioni fatte a tempo determinato, il 20% a tempo indeterminato e il 20% rimanente nelle altre forme che restano (Segat);
 - ✓ Dovrebbero puntare a diventare la "boutique d'Europa" alto contenuto tecnologico a costi abbordabili (Segat)
 - ✓ Spariti alcuni pezzi della filiera (Betelli)

INFORMAZIONI TECNICHE RICHIESTE

- **Tempo determinato:** Periodi di stop & go; Possibilità di far seguire a tirocinio contratto a tempo determinato
- **Forme di contestazioni disciplinari:** raccomandata a mano in orario di ufficio, con 1 o 2 testimoni, di lettera con contestazione disciplinare il “non ricevere” equivale a ricevere (ad eccezione di alcuni, pochi CCNL)
- **Convenienza tempo indeterminato per imprese fino ai 16 dipendenti (Rigidità in uscita limitata).** Contratto apprendistato, a termine, tirocinio sono vincolanti per l’azienda (definito il termine è quello, se la persona non piace e si vuole recedere il contratto occorre pagare delle penali forti per mancato guadagno al lavoratore). Se tempo indeterminato costo di licenziamento va da 2,5 a 6 mensilità se il licenziamento è illegittimo, nessuna mensilità se il licenziamento è legittimo ma con preavviso di 1 o 2 mesi (a seconda dell’anzianità aziendale e del Settore). Quindi alla fine il costo di un licenziamento nelle PMI sotto i 16 dipendenti varia fra i 2 e i 4 mesi in media. Va gestito molto bene l’aspetto formale (va fatto per iscritto, con motivazione contestuale, non deve essere discriminatorio, ...) basta consulente del lavoro o avvocato.
(Di Martino) Inoltre si supera problema della pausa fra contratti.
- **Conteggio numero persone in azienda:** occorre far attenzione a conteggio dei 15 dipendenti perché occorre calcolare un periodo di riferimento non il momento attuale (Di Martino); Amministratori e familiari non si contano nei 15 dipendenti, la legge dice un periodo indefinito solitamente (circa un anno), part-time vengono conteggiati pro-quota (Avv. Pozzoli).
- **Licenziamento per aziende sopra i 15 dipendenti (min 12 mesi se il licenziamento illegittimo),** la normativa ha aumentato i costi di avvocati perché occorre ricorrere a loro.

SINTESI CONCLUSIVA FATTA DALL'AVVOCATO POZZOLI

- Dalla discussione fatta emerge una valutazione della Riforma con alcune luci e tante ombre...
- La Riforma è complessa sia nel suo processo di redazione sia nella sua comprensione/comprendibilità e adempimenti che impone di effettuare.
- La Riforma apre qualche opportunità e diverse criticità. Questo vale ancora di più per le imprese di piccole medie dimensioni che non hanno risorse dedicate a seguire l'evolversi della normativa e alla sua applicazione. (con incontri come questo o facendo network)
- Le PMI si trovano ad affrontare forti problemi, dovuti dalla combinazione della difficile situazione economica e della Riforma che invece che semplificare i contratti e il loro utilizzo introduce elementi di complessità nella gestione della flessibilità in entrata ed elementi non sufficienti di flessibilità in uscita (medie imprese) riscontrabili negli eccessivi vincoli rimasti e nell'eccessiva discrezionalità lasciata ai giudici nel valutare la leicità o meno del licenziamento.
- Emerge l'esigenza da parte delle imprese di creare network
- Rispetto alle politiche attive si ritiene che resti ancora molto da fare
- Nelle politiche passive vengono impiegate molte risorse che tuttavia non sempre, se non di rado, portano a un impegno attivo da parte dei lavoratori di attivarsi nella ricerca di un nuovo lavoro e si trasforma in "parassitismo". Idea di trasferire risorse da politiche passive ad attive è da tenere in considerazione e potrà essere oggetto di sviluppi futuri
- Apprendistato è lo strumento, forse l'unico, rispetto al quale emergono in generale più luci che ombre, anche se rimane la difficoltà di seguire strette norme in termini di costruzione e validazione del piano formativo
- Partite iva, co.co.pro e associazioni in partecipazione sono strumenti che venivano utilizzati dalle aziende per garantirsi flessibilità numerica, i vincoli rafforzati e i nuovi vincoli introdotti sembra che nelle PMI si tradurranno in riduzione dell'occupazione (eliminazione dei collaboratori coinvolti con questi strumenti contrattuali o in loro coinvolgimento in forme di lavoro sommerso/nero) piuttosto che a una trasformazione di questi contratti in tempi indeterminati.
 - ✓ Quello che ci si chiede è se in tempi di crisi come quello attuale sia meglio "accontentarsi di una cattiva occupazione" o invece promuovere una "buona occupazione che però si traduce in realtà in disoccupazione".

Sintesi Focus Group

Imprese Grandi e Medio grandi

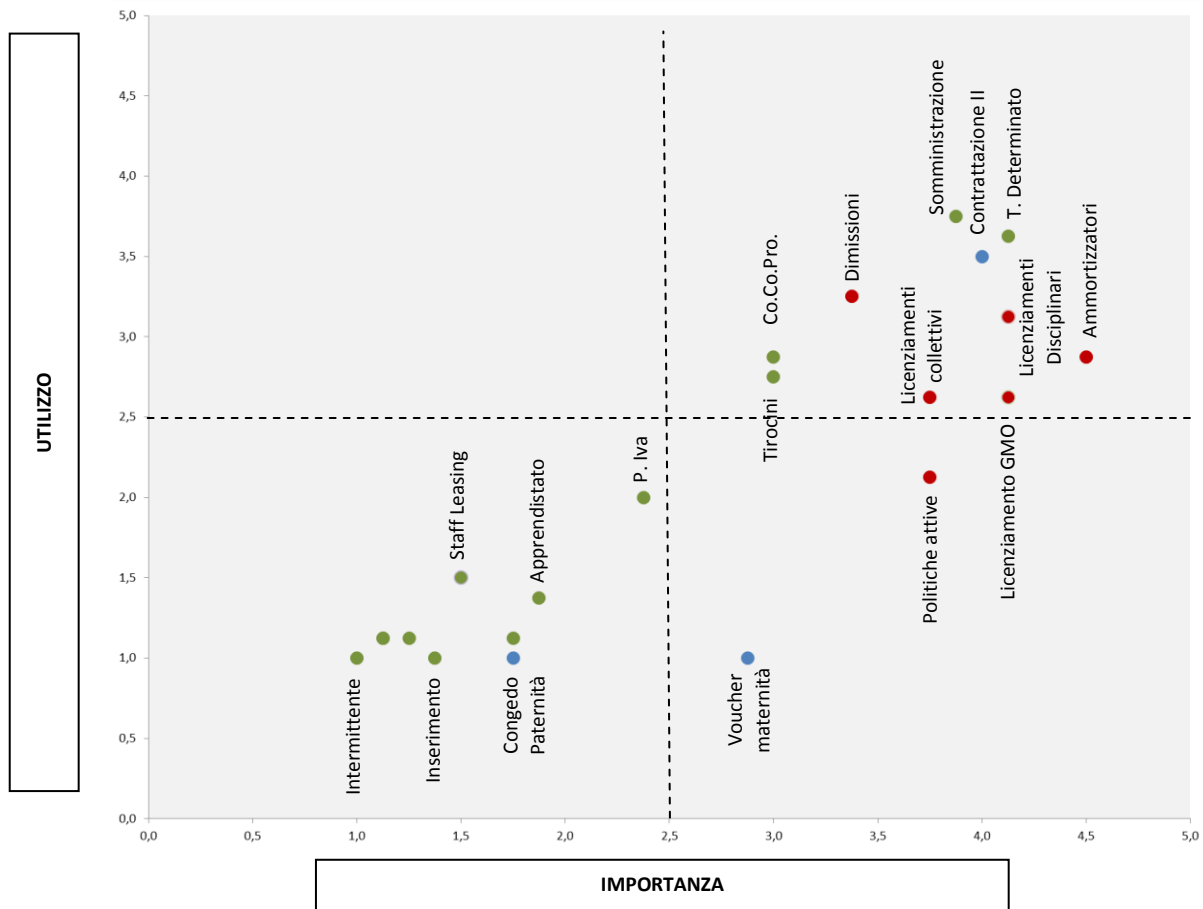


Partecipanti a questo FG:

MINISTERO GIUSTIZIA	PA	Giorgio	Di Mauro	Respons. HR	più di 25.000 dipendenti
SALMORAGHI & VIGANO' (negozi ottica occhiali)	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO	Elisabetta	De Ciutiis	HR director	Oltre 1000 dipendenti
SEA SOCIETA' SERVIZI AEROPORTUALI S.p.A. (servizi aereoportuali)	TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	Massimiliano	Crespi	HR director	Oltre 1000 dipendenti
Università Commerciale Bocconi	ISTRUZIONE	Giorgio	Banfi	Respons. HR	500-1000 dipendenti
Gruppo Fresenius (elettromeccanica - medical care)	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	Marcello	Belmonte	HR director	50-249 dipendenti
Mazzucchelli 1849 S.p.A. (bioplastica biodegradabile)	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	Giovanni	Cassataro	HR manager	250-499 dipendenti
TRELLEBORG Wheels System Italia	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	Filippo	Cattaneo	HR manager	500-1000 dipendenti
ITALCEMENTI (produzione cementi)	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	Luca	Resnati	HR department director	Oltre 1000 dipendenti

Abbandonato a metà Focus: Cattaneo

	MEDIA			MEDIA			MEDIA	
IN	Importanza	Utilizzo	BETWEEN	Importanza	Utilizzo	OUT	Importanza	Utilizzo
Inserimento	1,4	1,0	Contrattazione II livello	4,0	3,5	Dimissioni	3,4	3,3
Apprendistato	1,9	1,4	Voucher per rientro veloce da maternità	2,9	1,0	Licenziamenti collettivi	3,8	2,6
Tirocini formativi	3,0	2,8	Congedo paternità	1,8	1,0	Politiche attive	4,1	3,1
Tempo determinato	4,1	3,6				Licenziamenti disciplinari	4,1	2,6
Somministrazione t. determinato	3,9	3,8				Licenziamenti per giustificato motivo oggettivo	3,8	2,1
Staff leasing	1,5	1,5				Ammor. sociali	4,5	2,9
Intermittente	1,0	1,0						
Co.Co.Pro.	3,0	2,9						
P. Iva	2,4	2,0						
Lavoro accessorio	1,1	1,1						
Associazione in partecipazione	1,3	1,1						
Incentivi over 50	1,1	1,1						
Incentivi donne	1,8	1,1						



Temi che emergono dal gruppo come più importanti e maggiormente utilizzati sono:

- Ammortizzatori sociali
- Contratti a tempo determinato
- Licenziamenti disciplinari
- Licenziamenti GMO
- Contrattazione II livello
- Somministrazione a tempo determinato

Alla fine il gruppo si concentra su:

- **Somministrazione a tempo determinato**
- **Tempo determinato**
- **Lavoro accessorio (Partite Iva e Contratti di Collaborazione a Progetto)**
- **Contrattazione II livello**

PROBLEMI STRUTTURALI EMERSI

- 1) **RIFORMA MANCA DI SISTEMICITÀ**, è il risultato di interventi molteplici che ne hanno snaturato la natura. I Dichiarati della Riforma del Diritto del Lavoro, anche a fronte della lettera del 2011 della BCE erano: ridurre il ricorso improprio a forme di flessibilità in entrata (rendendo più rigido l'ingresso) e insistendo sul contratto a tempo indeterminato, rendendo allo stesso tempo agevolata l'uscita e puntando su Politiche attive di inserimento e reinserimento e Contrattazione di II livello. È mancato lo scambio: la prima parte è stata realizzata ma la seconda non è stata compiuta
- 2) **COSTO DEL LAVORO È AUMENTATO**
- 3) **PROBLEMA CULTURALE E CONTESTUALE** occorre *tener conto del contesto e della cultura* che ci caratterizza perché sono ostacoli rilevanti allo sviluppo del Paese e del mercato del lavoro
 - a. **Nord Europa:** esci ed entri dal mercato del lavoro con facilità, sono avanzati culturalmente (senso civico e di cittadinanza attiva) e hanno petrolio;
 - b. **Francia:** licenziamenti sono molto complessi ma c'è la pubblica amministrazione che funziona
 - c. **Germania:** il sindacato lavora per risolvere i problemi (non per crearli) e hanno una forte economia e senso civico
 - d. **Italia:** la *pubblica amministrazione non funziona, l'economia non va* e tutte queste inefficienze vengono caricate sul contratto a *tempo indeterminato* che viene considerato "*ancora di salvezza*" da parte dei lavoratori (*se perdi il lavoro c'è la sensazione di non riuscire più a trovarne un altro*). Esiste poi un forte problema culturale e ideologico del lavoro e senso civico: **idee e convinzioni diffuse**
 - lo *Stato è incapace*
 - a. *manca fiducia nello Stato, nelle istituzioni e in chi le rappresenta* (questo rende impossibile pensare a precorsi di orientamento come in Germania in cui alla fine delle superiori gli insegnanti danno indicazione impositiva –sulla base delle valutazioni scolastiche ottenute- di chi potrà accedere a Università e chi invece a scuole tecniche)
 - *HR manager e imprenditori* hanno "la fissa/mania" di *licenziare* (è nell'interesse dei datori di lavoro, con un minimo di intelligenza e se ha le risorse necessarie per poterlo fare, di tenere e coltivare i lavoratori che lavorano bene
 - *Lavoratori ricercano e rivendicano un diritto a "quel lavoro specifico, a quel posto di lavoro"* piuttosto che un diritto al lavoro e nel momento in cui *perdono lavoro preferiscono soldi*, tutti e subito, piuttosto che sostegno al ricollocamento (servizi outplacement)
 - *Esistono posti di lavoro scoperti ma non c'è chi li voglia svolgere o abbia le competenze per svolgerli* (es. Saldatori a Varese, Stampatori a Cremona...)

- Deve esistere un incontro O-D di lavoro coerente, la *scuola e l'università devono essere allineate alle necessità aziendali* (a Treviglio degli artigiani si sono messi a creare delle scuole per formare le competenze)
- I *giudici* tendono a risolvere le controversie *in peggio*
- 4) **MANCANO LE POLITICHE ATTIVE** per rendere meno drammatica la perdita di lavoro
 - a. **Aumentare il ruolo delle APL private per sopperire alle carenze dei servizi pubblici** in ambito di lavoro (Bolzano è un'eccezione) per veicolare in ambito territoriale l'incontro O-D
 - b. Servono **corsi formativi e di riqualificazione in grado di rispondere alle esigenze effettive delle aziende del territorio** (non corsi standard inutili es. spagnolo...)
- 5) **CONTRATTAZIONE DI II LIVELLO**: strumento da utilizzare per "raggiungere quello che ci saremmo aspettati dalla Riforma", gestione più flessibile del rapporto di lavoro.
- 6) OCCORREREBBE PARLARE DI **RAPPORTO DI LAVORO** e non di contratto di lavoro e **CAMBIARE PARADIGMI**
- 7) **SERVIREBBERO BANCHE DATE AGGIORNATE E "COMUNICANTI" SU QUANTE PERSONE CERCANO; DOVE; CON CHE COMPETENZE; QUALI AZIENDE CERCANO; COSA CERCANO...**
- 8) **RUOLO MAGISTRATURA NELL'INTERPRETAZIONE DEL DIRITTO LAVORO (SERVE MODIFICARE LE REGOLE PROCESSUALI)**
 - a. tempistica e modalità di chi deve presentarsi in giudizio
 - b. giustificato motivo oggettivo

STRUMENTI ANALIZZATI - PRO e CONTRO

SOMMINISTRAZIONE A TEMPO DETERMINATO

Opportunità	Criticità
• Eliminazione della causale per i primi 12 mesi • Costa meno del tempo determinato (il +1,4% assorbito da fondo formazione)	• Causale: occorrerebbe toglierla, lasciando un limite di tempo massimo di utilizzo dello strumento con la stessa persona

- 1) Mentre questo strumento è visto come **molto appetibile** per le imprese di grandi dimensioni (mark-up come equa contropartita alla selezione e gestione amministrativa del rapporto), e c'è chi sostiene di eliminare il contratto a tempo determinato e mantenere solo somministrato. Le imprese di **medie dimensioni** non ritengono questo strumento alla loro portata **“non possiamo permettercelo”** il mark up applicato rende troppo alti i costi.
- 2) Non è tanto la somministrazione a costare di meno, ma è il tempo determinato ad essere diventato più costoso e più difficilmente utilizzabile a causa delle causali dopo la Riforma

TEMPO DETERMINATO

Opportunità	Criticità
• A-causalità per primi 12 mesi	• Aumento costo (+1,4%) • Problematiche su rinnovi contratti e causali • Causale: rende difficile rinnovare il contratto o richiamare un lavoratore già utilizzato e formato; costringe a cambiare le persone perché non ho la possibilità di strutturare la posizione (costo alto in termine di perdita di competenze create, perdita di costi formativi) • Stop & go (stacco)

- 1) Avv. Rotondi: Problema legato all'utilizzo dello strumento, essendo contratto a tempo determinato vuol dire che inizia e finisce, non dovrebbe essere utilizzato in altro modo.
- 2) La normativa ha penalizzato maggiormente il tempo determinato e, in via indiretta, favorisce la somministrazione solo perché l'ha penalizzata di meno.
- 3) Proposta di eliminare tempo determinato e sostituirlo con somministrazione a tempo determinato con le APL come intermediari, rischio però di togliere la possibilità di scelta del datore di lavoro (opinioni divergenti)

CONTRATTO DI COLLABORAZIONE A PROGETTO

Opportunità	Criticità
	• Necessità di creare un progetto effettivo • Facilita il principio di conversione

- 1) Facilitata la possibilità degli enti preposti alla verifica investigare sull'uso corretto dello strumento. Per le aziende il problema si risolve in un'analisi del rischio. Su 100 collaboratori a progetto quanti in media tendono a fare causa? 10%.

PARTITE IVA

Opportunità	Criticità
	• Occorre andare ad analizzare le partite iva che abbiamo per capire se può essere mantenuta o no • Per "proteggersi" occorre sempre inserire la prestazione del servizio professionale all'interno di un progetto (se poi però la prestazione esce anche solo minimamente dal progetto potrebbero sorgere problemi) • Facilitato il principio di conversione

- 1) P. Iva si distinguono in lavoro artigiano, professionale, o falso lavoro dipendente
- 2) Per rispondere alla normativa le aziende hanno posto in essere cambiamenti solo formali (spariti pc, tolte postazioni fisse, tolti eventualmente nominativi...)
- 3) Facilitata la possibilità degli enti preposti alla verifica investigare sull'uso corretto dello strumento

DESIDERATA: Cosa e come cambiare per migliorare la vita alle organizzazioni?

INTRODURRE/AUMENTARE	ELIMINARE/RIDURRE
• Gestione più facile e sostenuta dei picchi produttivi • Incontro D-O lavoro attraverso maggior ruolo APL e organizzazione coerente di scuola e università con esigenze produttive del contesto • Ruolo principale incontro D-O ApL • Politiche attive • Premialità per servizi ApL prima ricollochi il lavoratore più prendi • Se rifiuti l'offerta di lavoro perdi il diritto alla politica passiva e attiva • Legame fra politiche passive e attive • Utilizzare la CIG come momento di formazione interna per la riconversione dei lavoratori e loro Job rotation • Costo sociale del licenziamento e supporto a ricollocazione da parte delle imprese al lavoratore attraverso outplacement • Controlli su applicazione politiche passive e attive • Ricollocare i lavoratori pubblici in funzioni pubbliche più scoperte e produttive • Possibilità di ricorrere a part-time per rispondere a esigenze produttive (se manca il consenso del lavoratore non è possibile modificare contratto nato F-T) • Chiarezza e snellezza del diritto del lavoro	• Cuneo fiscale (va ridotto) • Causali • Proroghe limitate • Vincoli per i rinnovi di contratti flessibili • Reintegro lavoratore (o renderlo più chiaro e certo, ora c'è troppa discrezionalità del giudice) • Utilizzo di politiche passive per rispondere a situazioni strutturali di crisi (non può esserci CIGS per 26 anni) • Luogo e tempo di lavoro non dovrebbero essere vincoli ineludibili • P.A. controllore non gestore

Serve una Riforma complessiva:

1) Togliere la paura e le preoccupazioni delle persone connesse alla perdita del lavoro

- **POLITICHE ATTIVE** sono il **punto chiave**: devono essere costruite in modo tale da far sì che se uno perde il lavoro lo possa ritrovare velocemente.
- Il contratto non è più un problema, può esserci anche **solo a tempo indeterminato**, se posso **interromperlo quando voglio** e ricorrere a **politiche attive**

2) Licenziamento per giustificato motivo oggettivo che funzioni (se lo richiedo lo ottengo) contro il pagamento di un costo per poterne usufruire (costo sociale del licenziamento) e di un sostegno dato al lavoratore per ricollocarsi (POLITICA ATTIVA: Outplacement che funzioni)

Fasi: IN BETWEEN OUT considerate come un processo circolare

IN

- Più flessibilità dei rapporti in entrata e uscita
- Liberalizzazione somministrazione
- Potenziare **somministrazione a tempo indeterminato** (strumento a molta resa e poca spesa)

BETWEEN

- Niente o meno vincoli su part time, telelavoro
- Ci vuole contrattazione di II livello

OUT

- Interruzione contratto in base a esigenze azienda con costo e supporto a ricollocamento lavoratore da parte dell'azienda (outplacement) con eliminazione o grande riduzione discrezionalità dei giudici per il reintegro
- Da politiche passive a politiche attive

Due soluzioni possibili vengono suggerite per il futuro:

- A) - Introdurre un **contratto che consenta e premetta una risposta più coerente e adatta alle esigenze dei picchi produttivi delle aziende** (via causali e tempi di blocco fra un contratto e l'altro), contratto da affiancare al contratto a tempo indeterminato
- Contratto da **mantenere somministrazione di lavoro e lavoro autonomo**
 - Contratto da **eliminare tempo determinato e apprendistato**
 - Prevedere la possibilità per le persone, **da una certa età in poi**, di uscire dal mercato del lavoro prendendo una **pensione ridotta** (calcolo attuarializzato) e **con possibilità di lavorare part-time**
 - Politiche Attive
 - Ruolo centrale ApL e il Pubblico come garante e controllore
- B) **Prevedere la gestione dei rapporti di lavoro differenziata per cluster di lavoratori** in modo da coglierne esigenze differenti (es. giovani 20/30 anni maggior flessibilità temporale e spaziale; over 50 meno flessibilità spaziale, salario meno legato a anzianità lavorativa e più a produtt.)

ULTERIORI TEMI EMERSI DALLA DISCUSSIONE

- **Servono regole chiare, snelle e che diano certezza del diritto**
- **Ruolo PA:**
 - ✓ Controllo, vigilanza, ispezione
 - ✓ Ruolo PA andrebbe esternalizzato a ApL private e PA dovrebbe rimanere solo come controllore
 - ✓ Avv. Rotondi: Questione difficile che tocca Costituzione, per cui la Repubblica è il garante del lavoro
- **Riconversione dipendenti pubblici in lavori pubblici in cui c'è carenza di personale e sono più produttivi**
- Sui **contratti collettivi** c'è contrasto tra la legge e gli accordi confederali che la smentiscono
- **Servono più corsi tecnico-specialistici connessi alla specificità del territorio**
- Incrociare domanda e offerta di lavoro
- **White Card**, l'impresa presenta una programmazione e si prende degli impegni
- **Certificazione dell'apprendistato**: crea posti di lavoro e converte lavoratori
- **Servirebbe un servizio di analisi delle stagionalità delle varie attività:**
 - ✓ Creare un servizio di stagionalità invertite per combinare l'utilizzo di lavoratori su più aziende in momenti diversi (mappature del territorio)



Accompagniamo le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone con prodotti e servizi di consulenza HR innovativi e research based.

LEAD LOCAL, COMPETE GLOBAL

OD&M è una società di consulenza specializzata nella **gestione e valorizzazione** delle **risorse umane**, nella progettazione di sistemi organizzativi, gestionali e di comunicazione aziendale.

È **leader** nella realizzazione di **indagini retributive** e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi di incentivazione e delle politiche retributive.

Dal 2007 fa parte di **Gi Group**, il primo gruppo italiano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro.

Per ulteriori informazioni sull'attività di OD&M:

OD&M Consulting

Piazza IV Novembre, 5 - Milano

Telefono: +39 - 02-444.11.090

Fax: +39 - 02-444.11.080

www.odmconsulting.com

odm@odmconsulting.com