

# IL CONSULENTE

1 0 8 1

SPECIALE  
**ASRI**  
ANCL  
SCUOLA DI RELAZIONI INDUSTRIALI



ANCL



@anclsu



@anclnazionale



@AnclSu

# ANCL - SCUOLA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI (ASRI)

L'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro istituisce la propria Scuola delle Relazioni Industriali (di seguito ASRI o Scuola).

L'ANCL, in coerenza con l'art. 2 dello Statuto associativo, da diversi anni favorisce la collaborazione con altri organismi quali Università, Fondazioni studi, organizzazioni di rappresentanza, per lo studio, la ricerca, l'interpretazione in materia giuslavoristica, previdenziale, tributaria, del diritto d'impresa e su tutti i temi di interesse professionale per gli associati.

L'Associazione si occupa, altresì, dell'arricchimento culturale e professionale degli associati attraverso l'organizzazione di convegni, conferenze, corsi di aggiornamento e la predisposizione di borse di studio.

Ai sensi dell'art. 5, al fine di perseguire gli scopi statutari l'Associazione si avvale di un proprio Centro Studi Nazionale quale strumento scientifico al servizio della categoria.

Il Centro Studi Nazionale, anche su impulso degli associati, dell'Ufficio di Presidenza Nazionale e del Consiglio Nazionale ANCL sviluppa attività di ricerca, studio e documentazione in particolare nelle materie del diritto del lavoro, della legislazione sociale, del diritto sindacale e delle relazioni industriali.

Il Consulente del Lavoro, essendo incaricato dai datori di lavoro, ai sensi dell'art. 1 della legge n. 12/1979, di tutti gli adempimenti in materia di lavoro, previdenza ed assistenza sociale svolge

un ruolo determinante nell'individuazione e nella corretta applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Inoltre, l'ANCL intende promuovere la figura del Consulente del Lavoro come professionista di riferimento in ambito di contrattazione collettiva aziendale e territoriale, data la conoscenza e lo stretto legame con il contesto aziendale e il tessuto economico-produttivo del territorio in cui opera.

L'ASRI nasce con lo scopo principale di mettere le competenze e l'esperienza dei Consulenti del Lavoro iscritti all'Associazione a disposizione delle parti sociali per trovare soluzioni efficaci e innovative per il miglioramento dei sistemi di relazioni industriali e dei contratti collettivi.

**SCARICA IL DOCUMENTO  
PROGRAMMATICO COMPLETO**



# Supporter

## Kyocera Document Solutions Italia

Kyocera Document Solutions Italia è una società del Gruppo Kyocera Document Solutions Inc., fornitore leader di soluzioni per la gestione documentale con sede a Osaka, in Giappone. Il portfolio dell'azienda comprende sistemi multifunzione e stampanti affidabili ed eco-friendly, nonché applicazioni, soluzioni e servizi professionali che consentono ai clienti di ottimizzare e gestire il flusso dei documenti, raggiungendo nuovi livelli di efficienza. Con competenze professionali e una cultura di partnership empatica, l'obiettivo dell'azienda è aiutare le organizzazioni a mettere in pratica le conoscenze per guidare il cambiamento. Nel 2019 il Gruppo Kyocera ha fatto il suo ingresso nel mondo del Production Printing, con il primo dispositivo per la stampa di produzione inkjet, il sistema TASKalfa Pro 15000c. Questo sviluppo ha rappresentato un passo importante nella diversificazione dell'azienda, che oggi è in grado di offrire agli specialisti del printing e alle organizzazioni con elevate esigenze di stampa, come banche, enti ospedalieri, utility e servizi pubblici la possibilità di ottimizzare i processi in modo efficiente e affidabile. Per maggiori informazioni, visitare il sito [kyoceradocumentsolutions.it](http://kyoceradocumentsolutions.it)



# KYOCERA



## GRUPPO SEAC

Il gruppo SEAC conta più di 22.000 clienti, più di 450 dipendenti e diverse sedi dislocate sul territorio nazionale. Offre una pluralità di servizi che vengono destinati al mercato nazionale e che si rivolgono a commercialisti, Consulenti del Lavoro e altre categorie professionali, aziende, associazioni di categoria, enti, patronati e organizzazioni.

SEAC è al fianco dei propri clienti per il miglioramento continuo dei loro processi di business nella digital transformation.

Si impegnano per questo a fornire soluzioni tecnologiche, aggiornamento professionale e servizi innovativi per contribuire al raggiungimento dei loro obiettivi. Software, Editoria & Knowledge Base, Servizi ICT, Formazione e Servizi B2B sono le aree strategiche che compongono la loro value proposition trasversale. Nata come servizio di elaborazioni per il Sistema Concommercio, la nostra società si è progressivamente ampliata negli anni e grazie agli investimenti in M&A e ad un'efficace strategia aziendale si è evoluta nel Gruppo SEAC. Per maggiori informazioni, visitare il sito: [seac.it](http://seac.it)

## EBIPRO

EBIPRO, costituito dalle parti sociali del settore studi professionali (CONFPROFESSIONI per la parte datoriale e FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL e UILTUCS per la parte sindacale) tramite le sue due Gestioni (Gestione Ordinaria e Gestione Professionisti) realizza iniziative finalizzate a favorire la crescita umana e professionale dei professionisti e dei loro collaboratori operando in ambiti strategici come la tutela della sicurezza e della salute sul lavoro, la formazione, il welfare, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e il sostegno al reddito.

Per maggiori informazioni, visitare il sito: [ebipro.it](http://ebipro.it)



GESTIONE  
PROFESSIONISTI  
EBIPRO



EBIPRO  
ENTE BILATERALE NAZIONALE  
PER GLI STUDI PROFESSIONALI



## CADIPROF

CADIPROF è la cassa di Assistenza Sanitaria Integrativa per i Lavoratori degli Studi Professionali che gestisce ed eroga le prestazioni di assistenza sanitaria e socio-sanitaria a favore dei lavoratori che, in applicazione del CCNL Studi Professionali, vengono iscritti alla Cassa.

I Soci fondatori della Cassa sono le Parti Sociali firmatarie del CCNL, Confpprofessioni, Confedertecnica e Cipa (parte datoriale), Filcams, Fisascat e Uiltucs (parte sindacale).

CADIPROF è iscritta sin dal 2010 all'Anagrafe dei Fondi Sanitari integrativi istituita presso il Ministero della Salute.

Per maggiori informazioni, visitare il sito: [cadiprof.it](http://cadiprof.it)

# CADIPROF

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA  
PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI

# LE IDEE E GLI SPUNTI RACCOLTI IN QUESTO NUMERO...



## 01

p. 6

**Dario Montanaro**

*Le ragioni di una Scuola*

Perché nasce ASRI e quali obiettivi si pone?

## 02

p. 8

**Francesco Lombardo**

*La struttura della retribuzione*

È possibile una semplificazione attraverso la contrattazione collettiva?

## 03

p. 11

**Maurizio Sacconi**

*Le attuali sfide per le relazioni industriali*

Prossimità e produttività per cambiare passo.

## 04

p. 15

**Enrico Gragnoli**

*Retribuzione e CCNL*

Non è necessaria una legge in materia di salari.

## 05

p. 19

**Giuseppe Gentile**

*CCNL e tutele*

Le relazioni industriali possono fare di più.

## 06

p. 22

**Andrea Chiriatti**

*Le sfide del settore pubblici esercizi*

Alla costante ricerca di soluzioni su misura.



# ASRI

ANCL  
SCUOLA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

## 07

p. 24

### **Maurizio De Carli**

*Le sfide del settore  
dell'artigianato*

La bilateralità come elemento  
di congiunzione tra le relazioni  
sindacali e la contrattazione.

## 08

p. 28

### **Luca Manconi**

*Il lavoro oltre i confini aziendali*  
Per un fisco etico tra diritti e  
doveri.

## 09

p. 32

### **Valentina Anibaldi**

*Tecnologia e diritti sindacali*  
Brevi riflessioni sullo stato  
dell'arte

## 10

p. 36

### **Il parere degli esperti ASRI**

*Conciliazione raggiunta in  
una sede diversa da quella  
dell'associazione sindacale*

Riflessioni a margine della  
pronuncia della Cassazione n.  
10665 del 15 aprile 2024

## 11

p. 38

### **Voci dai territori**

*Convegno ASRI a Perugia*

Storie di lavoro tra presente,  
passato e futuro



## Dario Montanaro



Presidente Nazionale ANCL  
Presidente ASRI

## Le ragioni di una Scuola: perché nasce ASRI e quali obiettivi si pone?

L'ANCL ha deciso che i tempi sono oramai maturi per dar vita ad una Scuola di Relazioni Industriali, ASRI, che si configuri **quale luogo di cooperazione e confronto tra parti sociali, teorici e tecnici del diritto** al fine di realizzare un punto di incontro comune che possa divenire un incubatore di idee e **buone prassi funzionali** alla **crescita** e al **rafforzamento** del sistema della contrattazione collettiva, in ogni suo livello.

In questa prospettiva, la Scuola, attraverso i suoi componenti, si **impegnerà nell'individuare le principali tendenze** e dinamiche nei diversi **systemi di relazioni industriali** e **promuoverà** la progettazione e predisposizione di **proposte da avanzare al legislatore** nell'ottica di un miglioramento dei testi normativi e della puntuale definizione di meccanismi deflattivi del contenzioso in materia di lavoro; al contempo si **impegnerà** ad offrire il proprio contributo con **riferimento ai testi dei CCNL** avanzando proposte per un loro miglioramento anche alla luce di una loro sempre più corretta interpretazione.

La Scuola si concentrerà, altresì, nel **promuovere occasioni di confronto che si traducano in studi e analisi in materia di contrattazione collettiva** nazionale, territoriale e aziendale e nell'organizzazione di percorsi specialistici in materia di relazioni industriali.

Tra le varie iniziative promosse, infatti, si individuano: **la predisposizione di convegni di rilevanza nazionale**

**con ospiti istituzionali, articoli di approfondimento, incontri formativi** e laboratoriali, la predisposizione e diffusione di guide operative, **schede informative, ricerche** e report.

L'ANCL crede, infine, che attraverso l'ASRI sia possibile offrire un **contributo decisivo e fondamentale** al sistema delle relazioni industriali. A conferma di ciò, la Scuola si è dotata di un **proprio comitato scientifico** quale organo costituito da una pluralità di professionisti, tecnici, esperti della materia e del settore che hanno raccolto l'invito a confrontarsi e cooperare con **l'obiettivo di rendere un proprio contributo verso il miglioramento del sistema.**

Il primo evento dell'ASRI si è tenuto **giovedì 21 marzo a Roma**, e ha visto il susseguirsi di due tavole rotonde nelle quali sono state coinvolte personalità di spicco del mondo delle relazioni industriali e ha avuto ad oggetto temi nevralgici del nostro mercato del lavoro.



In questo primo numero della rivista “*Il Consulente Milleottantuno*” dedicato all’ASRI sono presenti alcune trascrizioni degli interventi di illustri relatori della prima tavola rotonda dal titolo: “**Non solo salario minimo: le tutele economiche e normative garantite dai CCNL**”.

Leggerete, dunque le preziose riflessioni di Maurizio Sacconi, Enrico Gagnoli, Giuseppe Gentile, Andrea Chiriatti e Maurizio De Carli (che ringraziamo) in risposta alle domande della moderatrice Laura Della Rosa.

Prima della parte dedicata alle trascrizioni troverete anche un contributo del coordinatore scientifico della Scuola, Francesco Lombardo, **che evidenzia la necessità di migliorare i testi contrattuali per razionalizzare la struttura retributiva**. Tali riflessioni sono emerse dalla ricerca condotta presso il Centro Studi Nazionale ANCL e pubblicata da SEAC in collaborazione con ANCL.

Il **17 maggio 2024** l’ANCL ha poi avuto il piacere di partecipare alla quindicesima edizione del Festival del Lavoro presso la Fortezza da Basso a Firenze, e ha tenuto nell’aula Innovazione e Futuro un momento di confronto in cui ha avuto modo di presentare il progetto ASRI.

In tale occasione, durante la tavola rotonda dal titolo “**Il lavoro oltre i confini aziendali: opportunità, rischi e riflessi etico-sociali**”, si è potuto dialogare sull’odierna trasformazione che investe il concetto di luogo di lavoro e le sue possibili declinazioni. I relatori dell’incontro, Valentina Anibaldi e Luca Manconi, ci hanno omaggiato di un contributo scritto che riassume le loro riflessioni.

In questo numero della rivista è presente anche un parere sintetico del Professore Enrico Gagnoli, condiviso con il Professore Giuseppe Gentile e il dottore di ricerca Francesco Lombardo, redatto in seguito alle richieste di chiarimento in merito all’or-

dinanza della Corte di cassazione del 15 aprile 2024 **in materia di conciliazione in sede sindacale**.

Alla luce di tali richieste di chiarimento alcuni componenti del Comitato Scientifico hanno formulato il seguente parere sintetico sulla questione.

L’ASRI ha poi avuto modo di essere presente **il 24 maggio a Perugia**, per ascoltare le storie di lavoro dai protagonisti del tessuto economico e produttivo locale. Vi riportiamo, dunque, qualche riflessione emersa nel pomeriggio trascorso in Umbria.



# La struttura della retribuzione nella contrattazione collettiva: è possibile una semplificazione?

## *La struttura retributiva*

La folta gamma di istituti retributivi di fonte legale e contrattuale presenti nel nostro ordinamento compone il variopinto prospetto paga (c.d. busta paga) che conosciamo oggi.

Questo documento, che indica la retribuzione percepita dal lavoratore per un determinato periodo di lavoro e che il datore di lavoro ha l'obbligo di consegnare al lavoratore ai sensi della legge n. 4/1953, può rappresentare un ottimo strumento di ricerca idoneo per **far emergere la complessità delle relazioni industriali e di sistema.**

Nel nostro sistema l'unica fonte alla quale fare riferimento per determinare l'ammontare della retribuzione dovuta, in relazione ai singoli settori merceologici e agli specifici profili professionali, è rappresentata dalla contrattazione collettiva.

I contratti collettivi determinano l'ammontare della retribuzione mediante il ricorso a tecniche complesse, prevedendo, accanto alla c.d. paga base, numerosi istituti.

Per trattare la retribuzione sono state analizzate le singole voci retributive presenti nelle buste paga e appartenenti ai diversi segmenti della struttura della retribuzione: diretta, indiretta e differita.

La retribuzione non ha una struttura monolitica, osservabile unitariamente, ma è possibile individuare all'interno di essa differenti segmenti in base al legame con la prestazione o al momento del conseguimento del compenso.

Per retribuzione diretta si intende quella relativa all'effettiva prestazione resa dal lavoratore.

La retribuzione indiretta, invece, afferisce a quelle somme che il lavoratore percepisce pur non effettuando la prestazione in determinati periodi.

Quanto alla retribuzione differita, essa si può identificare con quella quota di retribuzione accantonata dal datore di lavoro e percepita dal lavoratore in un momento successivo rispetto alla prestazione (*rectius* maturazione).

## *Esiti di una ricerca su CCNL e buste paga*

## Francesco Lombardo



Coordinatore Scientifico ASRI



Ai fini della ricerca si è utilizzato un metodo di indagine empirico, attraverso l'analisi della struttura della retribuzione e delle sue voci, partendo dai contratti collettivi per poi arrivare al prospetto paga.

Nello specifico è stato analizzato un campione composto dai quattordici CCNL più applicati (uno per ogni settore contrattuale del CNEL), che copre 6.658.732 lavoratrici e lavoratori e 596.081 imprese: terziario, distribuzione e servizi; area tessile moda e chimica ceramica; lavoro domestico; grafici editori; logistica, trasporto merci e spedizioni; aziende metalmeccaniche e installazione di impianti, imprese edili e affini; imprese di pulizia e multiservizi; tessile abbigliamento e moda; cooperative del settore socio-sanitario, assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo; industria alimentare; industria chimica, chimica-farmaceutica, fibre chimiche e settori abrasivi, lubrificanti e GPL; operai agricoli e florovivaisti; imprese creditizie, finanziarie e strumentali.

Occorre sottolineare le difficoltà affrontate

nello studio e nel reperimento delle fonti contrattuali.

In media per studiare ognuno dei CCNL analizzati è stato necessario consultare 25 documenti differenti tra testi, rinnovi, protocolli, appendici, allegati e ulteriori documenti integrativi per un totale di 245 pagine per contratto collettivo.

Un materiale così vasto, frammentato e di non agevole reperimento e consultazione non aiuta l'interprete e l'operatore che deve applicare il contratto collettivo.

**Dalla ricerca è emerso che un CCNL in media contiene circa 56 differenti voci retributive che poi finiscono in busta paga.**

Volendo riportare in valori percentuali la quantità delle diverse tipologie di elementi retributivi rispetto al totale degli elementi retributivi presenti nella struttura della retribuzione di un CCNL e che poi si ritrovano in busta paga, è emerso il seguente quadro: 7,5% retribuzione base; 41,9% maggiorazioni, 22,5% indennità, 2,9% premi, 20,7% retribuzione indiretta, 4,5% retribuzione differita.

La ricerca completa, che oltre alla comparazione tra differenti CCNL, realizzata attraverso un *benchmarking* basato su molteplici voci retributive, contiene anche la ricostruzione della struttura retributiva dei singoli CCNL, è contenuta nel libro *“La struttura della retribuzione tra fonti normative e contrattazione collettiva: un nuovo modo di intendere la busta paga”* edito da SEAC.

### **Verso una semplificazione?**

Alla luce dell'indagine condotta, appare chiaro che un **miglioramento della struttura della retribuzione è necessario e possibile.**

È altresì immaginabile ripensare e semplificare la busta paga, riducendo di gran lunga il grado di complessità che attualmente la caratterizza.

Le opportunità di intervento, come riportato nel capitolo conclusivo della ricerca, sono molteplici.

Si può tentare di razionalizzare le voci e limitare la diversificazione smisurata di alcuni elementi re-

tributivi.

Si può procedere al miglioramento delle definizioni di retribuzione e delle singole voci.

È possibile fornire indicazioni più semplici per il calcolo di determinati istituti, individuando basi e criteri di computo.

Si può procedere all'eliminazione di voci retributive ormai superflue, all'accorpamento di voci analoghe e alla rinominazione di elementi retributivi a cui le parti hanno affidato una nuova e diversa finalità.

Si può poi procedere alla semplificazione dei testi contrattuali, anche rendendo più agevole la ricerca degli elementi retributivi nel testo del contratto.

Tutti questi miglioramenti della struttura della retribuzione e della busta paga sono possibili.

Ma cosa serve affinché si passi dalle possibilità alle azioni concrete?

**Occorre che i sistemi di relazioni industriali si facciano carico di queste criticità e intervengano.**



La contrattazione collettiva può, attraverso una maggiore attenzione nella predisposizione delle norme contrattuali, evitare problemi interpretativi e ridurre così il contenzioso giudiziario in materia retributiva. Ciò andrebbe a vantaggio sia dei lavoratori che dei datori di lavoro.

Migliorando e riordinando i testi contrattuali si possono ridurre le incertezze nell'interpretazione contrattuale.

Riducendo, razionalizzando e semplificando quell'affastellamento di voci presenti in busta paga è possibile altresì ridurre le possibilità di commettere errori di calcolo e nell'erogazione delle voci retributive.

Quando in un sistema c'è incertezza interpretativa e mancanza di criteri chiari di individuazione, definizione e calcolo degli elementi retributivi si apre la strada a coloro che, operando nelle zone grigie dell'ordinamento, corrispondono ai lavoratori un trattamento economico inferiore a quello che ad essi spetterebbe.

In questa chiave la razionalizzazione della struttura retributiva potrebbe rappresentare anche uno degli strumenti per affrontare in modo 'consapevole' la questione salariale e del lavoro povero.

Senza una struttura della retribuzione chiara, che consenta agli operatori di ricostruire con certezza la sua composizione e di individuare l'ammontare di ogni singola voce appare, infatti, difficile che si intervenga efficacemente sulla questione salariale. Ciò perché, avendo una visione superficiale, o quantomeno parziale, della struttura della retribuzione nei contratti collettivi il legislatore rischia di tendere verso una sottovalutazione del ruolo della contrattazione col-



lettiva e delle tutele economiche da essa garantite. Questa mancanza di comprensione della struttura retributiva può, di conseguenza, portare a pensare che basti intervenire con una legge sui minimi contrattuali per fare un passo decisivo verso la risoluzione di problematiche molto più complesse.

Pertanto, la razionalizzazione della struttura retributiva dovrebbe essere una delle priorità delle parti firmatarie dei contratti collettivi per riaffermare il ruolo chiave delle relazioni industriali in tema di retribuzione.

È utile, inoltre, un percorso di informazione e valorizzazione della contrattazione collettiva, che garantisce una retribuzione che va oltre i minimi salariali.

Per valutare un contratto collettivo, infatti, occorre considerare in concreto le tutele economiche e normative garantite al lavoratore.

Questa strada da tempo è stata

tracciata dalla prassi amministrativa, che utilizza indici di equivalenza per comparare i contratti collettivi (si veda nota illustrativa ANAC - Bando tipo n. 1/2023; circolari INL n. 7 del 7 giugno 2019, n. 9 del 10 settembre 2019 e n. 2 del 28 luglio 2020) e recentemente è stata intrapresa anche dal legislatore (art. 11, comma 3, d.lgs. n. 36 del 31 marzo 2023).

Per riuscire a valutare in concreto le tutele economiche e normative garantite dal contratto collettivo risulterebbe poco efficace non utilizzare l'esperienza e la competenza dei professionisti che si occupano di consulenza del lavoro e di gestione del personale.

L'ASRI mira, anche per queste ragioni, a mettere in collegamento i professionisti con gli accademici e le parti sociali al fine di raccogliere spunti di riflessione e proposte utili al miglioramento della contrattazione collettiva.

# Maurizio Sacconi



Già Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali.

Già Senatore della Repubblica italiana dal 2006 al 2018;

Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi.



**Dott. Sacconi, considerato il suo impegno politico e sociale, qual è la vera sfida oggi per i sistemi delle relazioni industriali, al fine di mantenere la loro tradizionale centralità nel nostro mercato del lavoro e dimostrare di poter garantire ancora il giusto contemperamento, tra esigenze di imprese e lavoratori?**

L'iniziativa dell'ANCL di istituire una Scuola delle Relazioni Industriali mi sembra corrisponda a una realtà, quella per cui i Consulenti del Lavoro, da tempo, non sono più soltanto professionisti ordinistici caratterizzati da terzietà e garanti di legalità, ma sono anche Consulenti di molte imprese

al fine di garantire un **efficiente impiego delle risorse umane** e, come tali, interessati non soltanto all'applicazione delle normative di legge e dei contratti, ma anche **all'evoluzione delle relazioni collettive di lavoro**, delle quali spesso sono parte in quanto HR 'esternalizzati'.

È opportuno premettere che sempre più si parla in modo enfatico di "*grande trasformazione del lavoro*", intendendo con ciò un cambiamento segnato da una **velocissima rivoluzione tecnologica** che nell'arco di poco tempo ha cambiato le definizioni di riferimento. Infatti, ci si preoccupa dell'ingresso dell'intelligenza artificiale generativa nelle imprese e nel complesso dell'economia, ma senza tener conto del fatto che **si rimane comunque all'interno di un impianto regolatorio maturato negli anni Settanta**.

Le buste paga, che riflettono i contratti collettivi, sono sostanzialmente state disegnate negli anni Settanta, in un mondo del lavoro completamente diverso nel quale i lavoratori venivano considerati numeri, tenuti a svolgere, in silenzio, mansioni ripetitive nel contesto di processi produttivi seriali e in imprese tra loro omologabili.

Oggi, invece, ci si trova in un **contesto radicalmente diverso** nel quale ogni lavoratore e ogni impresa risultano **originali**; eppure si cerca di ricondurre forzatamente questa nuova realtà entro **schemi regolatori che non vi corrispondono più da tempo** e, in particolare, che non considerano che la **ricchezza non viene più efficientemente distribuita attraverso i contratti collettivi centralizzati**.

Si può ritenere, in una certa misura, che mantenendo tale atteggiamento conservatore **non siano soddisfatti fino in fondo né i lavoratori né le aziende**.

Già nel **1996** la Commissione Giugni, presieduta dall'allora Ministro, si rese conto che bisognava **collegare i salari alla produttività**; in seguito si è maturata la consapevolezza che fosse necessario connettere i salari anche **all'incremento della professionalità e alla scomodità**.

A conferma di ciò si evidenzia come sia **sempre più difficile reclutare lavoratori** disponibili a svolgere lavoro festivo o notturno, anche considerando gli

**andamenti del costo della vita** che, nel nostro Paese, sono **straordinariamente disomogenei**.

A titolo di esempio si segnala il caso di Milano, un'area metropolitana nella quale il divario fra il livello delle retribuzioni, in particolare dei lavori cosiddetti 'servili' o 'neo servili', e il costo della vita è 'straordinario', ma tale criticità che potrebbe portare a un'implosione, è comune a tutto il Paese.

Alla luce di quanto detto, è possibile ritenere che il salario non dovrebbe riflettere dei contratti collettivi disegnati sulla base di una forte pressione ideologica, tipica degli anni Settanta e fondata su un'idea di egualitarismo retributivo, ma dovrebbe riflettere i profili di produttività, professionalità, scomodità e costo della vita, utilizzando quello che Marco Biagi definiva il "*metodo dell'osservazione della realtà*", realtà di cui i Consulenti sono i principali osservatori.

Questo significa che il contratto collettivo nazionale **non è più lo strumento adeguato per definire la retribuzione** in quanto si tara su una dimensione medio-bassa della capacità performante delle imprese di quel settore e in quanto stabilisce centralisticamente i livelli di inquadramento con le relative qualifiche e livelli retributivi, **senza essere in grado di riflettere i continui cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa e quindi del lavoro**.

Solo nella **dimensione della prossimità, aziendale o territoriale**, è possibile, invece, raccogliere tali istanze. Gino Giugni cominciò ad affermarlo nel lontano 1996, io e Biagi lo scrivemmo all'interno del **Libro Bianco del 2001**, ma ancora oggi si evidenzia una **resistenza a questo cambiamento** che è propria di una rappresentanza articolata in burocrazie centrali che si identificano con il ruolo della contrattazione nazionale e che rifiutano di delegare alla dimensione della prossimità.

Eppure dovremmo **ripensare questo modello contrattuale** il prima possibile e nel frattempo cercare, attraverso gli strumenti dati nell'immediato, di **compiere dei passi in direzione della prossimità** e quindi di una **maggiore adattività reciproca fra le imprese e i loro lavoratori**. In attesa di vedere un contratto nazionale il cui perimetro di applicazione si ampli il più possibile, per svolgere una funzione essenzialmente dedicata ai **grandi fondi di previdenza, di sanità e di assistenza complementare**. Più si allarga il perimetro e più questi fondi potranno disporre di una massa critica per poter assorbire i rischi connessi ai cambiamenti sociali, all'allungamento della vita e alla caduta demografica. All'interno di questi grandi temi, che operano quali cornici, si auspica **uno sviluppo di nuovi perimetri**, soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, di tipo territoriale che **non è detto coincidano necessariamente con i perimetri istituzionali**. Le parti sociali dovrebbero avere l'intelligenza di individuare dei perimetri sufficientemente omogenei, tarati sulle effettive caratteristiche delle imprese di un certo territorio e **questi accordi dovrebbero essere cedevoli rispetto agli accordi aziendali**.

Gli strumenti per fare ciò in parte ci sono, ma in parte dovrebbero essere **adeguati**.



Per fare un esempio, da un punto di vista **fiscale** sarebbe auspicabile tornare alla disciplina della **tassazione agevolata e semplificata** del 2008, quando ogni componente della retribuzione, decisa in azienda e nel territorio, comprese l'indennità di lavoro notturno e gli straordinari, veniva detassata per operai e impiegati in via definitiva all'aliquota agevolata del 10%.

Oggi la tassazione agevolata è al 5%, ma non è così automatica ed è complicata nel suo funzionamento, poiché richiede incrementi di produttività rispetto all'anno precedente, determinando quindi una tassazione che rimane ancorata ai criteri di progressività e che, come tale, è punitiva per i comportamenti meritevoli e volitivi del lavoratore.

In conclusione, è possibile affermare che **ignorando il cambiamento che sta avvenendo all'interno del Paese e costringendolo in vecchie categorie l'unico risultato che si ottiene è quello di penalizzare i lavoratori e le imprese**. Utilizzando la parabola evangelica, il vino nuovo non si mette nell'otre vecchio che prima o poi si spacca facendo disperdere il vino. "esternalizzati".

È opportuno premettere che sempre più si parla in modo enfatico di 'grande trasformazione del lavoro', intendendo con ciò un cambiamento segnato da una velocissima rivoluzione tecnologica che nell'arco di poco tempo ha cambiato le definizioni di riferimento. Infatti, ci si preoccupa dell'ingresso

dell'intelligenza artificiale generativa nelle imprese e nel complesso dell'economia, ma senza tener conto del fatto che si rimane comunque all'interno di un impianto regolatorio maturato negli anni Settanta.

Le buste paga, che riflettono i contratti collettivi, sono sostanzialmente state disegnate negli anni Settanta, in un mondo del lavoro completamente diverso nel quale i lavoratori venivano considerati numeri, tenuti a svolgere, in silenzio, mansioni ripetitive nel contesto di processi produttivi seriali e in imprese tra loro omologabili.

Oggi, invece, ci si trova in un contesto radicalmente diverso nel quale ogni lavoratore e ogni impresa risultano originali; eppure si cerca di ricondurre forzatamente questa nuova realtà entro schemi regolatori che non vi corrispondono più da tempo e, in particolare, non considerando che la ricchezza non viene più efficientemente distribuita attraverso i contratti collettivi centralizzati.

Si può ritenere, in una certa misura, che mantenendo tale atteggiamento conservatore non siano soddisfatti fino in fondo né i lavoratori né le aziende.

Già nel 1996 la Commissione Giugni, presieduta dall'allora Ministro, si rese conto che bisognava collegare i salari alla produttività; in seguito si è maturata la consapevolezza che fosse necessario connettere i salari anche all'incremento della professionalità e alla scomodità.

A conferma di ciò si evidenzia come sia sempre più difficile reclutare lavoratori disponibili a svolgere lavoro festivo o notturno, anche considerando gli andamenti del costo della vita che, nel nostro Paese, sono straordinariamente disomogenei.

A titolo di esempio si segnala il caso di Milano, un'area metropoli-

tana nella quale il divario fra il livello delle retribuzioni, in particolare dei lavori cosiddetti 'servili' o 'neo servili', e il costo della vita è 'straordinario', ma tale criticità che potrebbe portare a un'implosione, è comune a tutto il Paese.

Alla luce di quanto detto, è possibile ritenere che il salario non dovrebbe riflettere dei contratti collettivi disegnati sulla base di una forte pressione ideologica, tipica degli anni Settanta e fondata su un'idea di egualitarismo retributivo, ma dovrebbe riflettere i profili di produttività, professionalità, scomodità e costo della vita, utilizzando quello che Marco Biagi definiva il "metodo dell'osservazione della realtà", realtà di cui i Consulenti sono i principali osservatori.

Questo significa che il contratto collettivo nazionale non è più lo strumento adeguato per definire la retribuzione in quanto si tara su una dimensione medio-bassa della capacità performante delle imprese di quel settore e in quanto stabilisce centralisticamente i livelli di inquadramento con le relative qualifiche e livelli retributivi, senza essere in grado di riflettere i continui cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa e quindi del lavoro.

Solo nella dimensione della prossimità, aziendale o territoriale, è possibile, invece, raccogliere tali istanze. Gino Giugni cominciò ad affermarlo nel lontano 1996, io e Biagi lo scrivemmo all'interno del Libro Bianco del 2001, ma ancora oggi si evidenzia una resistenza a questo cambiamento che è propria di una rappresentanza articolata in burocrazie centrali



che si identificano con il ruolo della contrattazione nazionale e che rifiutano di delegare alla dimensione della prossimità.

Eppure dovremmo ripensare questo modello contrattuale il prima possibile e nel frattempo cercare, attraverso gli strumenti dati nell'immediato, di compiere dei passi in direzione della prossimità e quindi di una maggiore adattività reciproca fra le imprese e i loro lavoratori. In attesa di vedere un contratto nazionale il cui perimetro di applicazione si ampli il più possibile, per svolgere una funzione essenzialmente dedicata ai grandi fondi di previdenza, di sanità e di assistenza complementare. Più si allarga il perimetro e più questi fondi potranno disporre di una massa critica per poter assorbire i rischi connessi ai cambiamenti sociali, all'allungamento della vita e alla caduta demografica. All'interno di questi grandi temi, che operano quali cornici, si auspica uno sviluppo di nuovi perimetri, soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, di tipo territoriale che non è detto coincidano necessariamente con i perimetri istituzionali. Le parti sociali dovrebbero avere l'intelligenza di individuare dei perimetri sufficientemente omogenei, tarati sulle effettive caratteristiche delle imprese di un certo territorio e questi accordi dovrebbero es-

sere cedevoli rispetto agli accordi aziendali.

Gli strumenti per fare ciò in parte ci sono, ma in parte dovrebbero essere adeguati.

Per fare un esempio, da un punto di vista fiscale sarebbe auspicabile tornare alla disciplina della tassazione agevolata e semplificata del 2008, quando ogni componente della retribuzione, decisa in azienda e nel territorio, comprese l'indennità di lavoro notturno e gli straordinari, veniva detassata per operai e impiegati in via definitiva all'aliquota agevolata del 10%.

Oggi la tassazione agevolata è al 5%, ma non è così automatica ed è complicata nel suo funzionamento, poiché richiede incrementi di produttività rispetto all'anno precedente, determinando quindi una tassazione che rimane ancorata ai criteri di progressività e che come tale è punitiva per i comportamenti meritevoli e volitivi del lavoratore.

In conclusione, è possibile affermare che ignorando il cambiamento che sta avvenendo all'interno del Paese e costringendolo in vecchie categorie l'unico risultato che si ottiene è quello di penalizzare i lavoratori e le imprese. Utilizzando la parabola evangelica, il vino nuovo non si mette nell'otre vecchio che prima o poi si spacca facendo disperdere il vino.

**Secondo lei il contratto collettivo è ancora il punto centrale in materia di fissazione dei livelli retributivi, di cui abbiamo parlato finora? È vero che si sta creando un divario sempre più grande tra quei lavoratori poco qualificati, a cui si applicano i minimi tabellari e quei lavoratori altamente qualificati, che contrattano i superminimi individuali? La forza contrattuale di questi ultimi, infatti, farebbe sì che per loro la funzione della contrattazione collettiva perda di efficacia, vista l'insensibilità all'effetto di eventuali aumenti salariali. Su questo tema cosa vorrebbe specificare?**

Prima di tutto premetto che l'iniziativa di fondare una Scuola di Relazioni Industriali dell'ANCL è assolutamente lodevole e molto promettente, poiché in questo modo si costituisce una **sede di discussione sul contratto collettivo**, uno dei temi più affascinanti del diritto del lavoro contemporaneo e sicuramente un **argomento centrale per l'esperienza culturale e professionale di chi opera nel mercato del lavoro**. Per questo motivo la creazione di un'iniziativa che pone come fulcro d'interesse lo studio di questi temi è innegabilmente meritoria.

Passando poi alla domanda, che sintetizza esattamente la teoria 'gagnoliana' sul ruolo del contratto collettivo, è possibile affermare che **né il contratto collettivo né la legge creano ricchezza**, possono al massimo distribuirla. Per questo motivo il Parlamento può sicuramente pensare a riforme inerenti

## Enrico Gragnoli



Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università di Parma



ad un salario minimo, ma deve assicurarsi che vi siano **le risorse necessarie** dell'ordinamento, perché solo in tale caso è possibile dare effettività alle norme.

Numerosi studi, non solo a livello italiano, ma di scala internazionale, dimostrano che molti dei problemi dell'attuale mercato del lavoro in tema di retribuzione risiedono nella sempre più netta divaricazione tra i lavoratori che **mettono in campo il proprio saper fare** e i lavoratori che svolgono **professioni dal basso contenuto professionale**, con una grande differenza rispetto al sistema proto-capitalistico (che ha imperversato per tutto l'Ottocento fino alla fine del Novecento). I lavoratori della prima categoria, coloro i quali utilizzano il loro saper fare, stanno notevolmente aumentando, al contrario i lavoratori che svolgono la loro attività a livelli più umili diminuiscono a causa di un 'istinto di conservazione' che porta tutte le famiglie ad investire nello studio dei figli così da meglio collocarsi nel segmento sociale più alto possibile. Ora, per i lavoratori della prima tipologia lo

strumento che determina la retribuzione è il **contratto individuale**, scritto prevalentemente dai Consulenti del Lavoro, regolato dal ‘principio dell’assorbimento’ nei suoi rapporti con il contratto collettivo. Per questa tipologia di lavoratori, che percepiscono un **superminimo**, la **modificazione del contratto collettivo è completamente irrilevante** in quanto, salvo pattuizione delle parti, **gli aumenti previsti nel contratto collettivo vengono riassorbiti**.

**Il contratto collettivo nazionale di categoria, sostanzialmente insostituibile, regola il trattamento retributivo minimo delle persone che non possono mettere in campo il loro saper fare perché svolgono attività ininfluenti rispetto all’andamento dell’impresa, e non il trattamento retributivo effettivo dei lavoratori che svolgono professioni dall’alto contenuto professionale.**

Seppure per decenni si è detto che il contratto collettivo aziendale ha una funzione redistributiva della produttività e della redditività occorre prendere atto del fatto che nessun accordo aziendale ha mai proceduto in tal senso in quanto **la partecipazione alla redditività dell’impresa è garantita dal contratto individuale**. Il contratto col-

lettivo aziendale ha un ruolo fondamentale ed è quello di **tutelare i lavoratori delle imprese forti, che non riescono a ottenere il superminimo** o perché il datore non li stima, a torto o a ragione, o perché sono in condizioni professionali per cui c’è la convinzione generale che la prestazione non influisca sulla redditività dell’impresa. Tale meccanismo - secondo il quale al contratto collettivo nazionale corrisponde la retribuzione minima; il contratto collettivo individuale si interessa alla retribuzione individuale dei lavoratori che mettono in campo il loro saper fare; il contratto collettivo aziendale ridistribuisce il reddito per i lavoratori deboli delle imprese forti - da un punto di vista giuridico funziona, se non fosse che vi sono **numerose imprese molto deboli** e che **il livello del trattamento retributivo sufficiente previsto nei contratti stipulati da CGIL, CISL e UIL è spesso molto basso**.

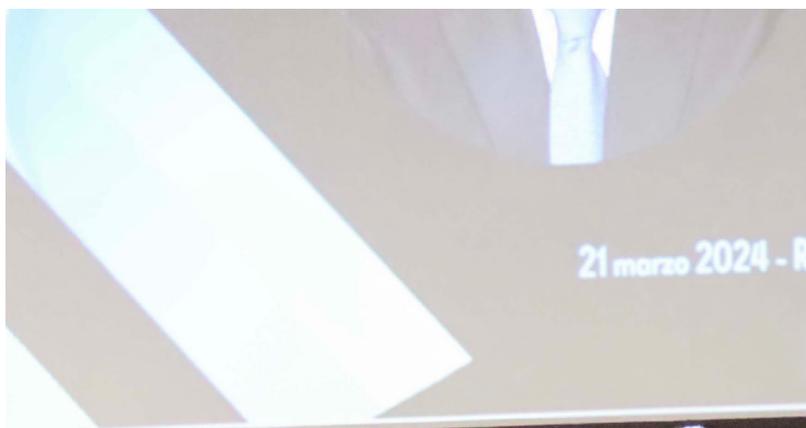
Il nodo cruciale è costituito dalle **imprese che non applicano il contratto collettivo CGIL, CISL e UIL** delle quali è complesso quantificare una percentuale attendibile, ma il fenomeno coinvolge milioni di lavoratori. In questi casi è possibile che vengano applicati contratti collettivi stipulati in buona fede e riconducibili al principio di libertà della contrattazione collettiva, dell’articolo 39, primo comma, della Costituzione, ma anche che vengano applicati contratti collettivi creati appositamente e che prevedono condizioni retributive insostenibili, i c.d. “*contratti collettivi pirata*”.

Comunque sia, il fenomeno dei **lavoratori completamente irregolari, dei contratti collettivi stipulati da CGIL, CISL e UIL con limiti retributivi molto bassi e dei ‘contratti collettivi pirata’ non si combatte con una legge**, poiché il problema non risiede nella quantificazione della retribuzione, prevista nei contratti collettivi corretti blindati dall’articolo 36, primo comma, della Costituzione, non serve quindi alcun intervento legislativo, che al contrario rischierebbe di avere un effetto distorsivo.

Il problema è che **il sistema economico italiano non è in grado di garan-**



tire l'applicazione integrale dell'articolo 36 e dei livelli retributivi soddisfacenti per tutti i lavoratori. Tali fattori sono sintomatici di un problema complessivo del sistema economico italiano: è un **problema di effettività della legge**; è un problema di **effettività della tutela giudiziale**; è un problema di **serietà e credibilità delle imprese**. Tutti questi fattori concorrono a sommarsi così da creare i sintomi di una questione che si estende oltre il diritto del lavoro, che riesce solamente a mettere in luce queste criticità, senza però poterle risolvere.





# Ogni pagina conta per l'efficienza e la sicurezza in ufficio!

Con la soluzione documentale Kyocera Cloud Information Manager l'efficienza e la sicurezza in ufficio sono garantite, grazie alla gestione strutturata dei contratti di lavoro e la tracciabilità operativa.

Non lasciare che il tuo successo sia ostacolato da un mare di documenti sparsi.

Affida a Kyocera Document Solutions l'efficientamento della tua quotidianità per focalizzarti solo sul tuo "core business".

Ogni pagina conta e noi siamo qui per farle contare al meglio.



[www.kyoceradocumentsolutions.it](http://www.kyoceradocumentsolutions.it)

# Giuseppe Gentile



Professore di Diritto del Lavoro  
dell'Università di Napoli



**Secondo lei, anche alla luce dei dati che abbiamo ascoltato poco fa, le soluzioni offerte dall'attuale sistema delle relazioni industriali sono sufficienti? Da un punto di vista economico e normativo, dove e come i contratti collettivi possono intervenire per garantire maggiori tutele?**

Innanzitutto, vorrei segnalare che i momenti di confronto intercategoriale creati da iniziative come quella della *Scuola di Relazioni Industriali*, ASRI, sono molto preziosi in quanto offrono un **contributo determinante nel dibattito scientifico sui temi inerenti alle politiche**

**del mercato del lavoro.**

Per entrare nel merito delle questioni poste, partirei proprio dai dati della ricerca pubblicati nel bel libro del Dott. Francesco Lombardo, *“Retribuzione nella contrattazione collettiva, esiti di una ricerca su CCNL e buste paga”*; soprattutto quelli relativi alla *incidenza delle principali voci retributive sulla struttura complessiva della retribuzione, e poi la loro distribuzione nei CCNL più applicati.*

Quanto alla prima domanda – *“se le soluzioni offerte dall'attuale sistema di relazioni industriali sono sufficienti”* – direi che, se esiste un tema salariale nel nostro paese, è anche perché **il sistema delle relazioni industriali non fa ancora abbastanza.**

Proverei, però, un attimo a definire il perimetro di una risposta che, per ovvie ragioni, va formulata in poche battute: è dello scorso 15 marzo 2024 l'ultima *“Nota informativa del CNEL sui CCNL depositati tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2023”*: il dato meramente quantitativo detta cifre apparentemente iperboliche: 1033 CCNL depositati (di cui 971 nel settore privato).

Tuttavia, analizzando questi dati sulla base di alcuni indicatori, tra cui i flussi Uniemens, i risultati appaiono ben più misurati:

- **i 99 CCNL più importanti** (cioè, quelli destinati ad una platea di imprese che raggruppano complessivamente popolazioni di lavoratori tra i 10/mila e i 100/mila dipendenti) **coprono più di 13 milioni di lavoratori;**

- e poi, soprattutto, **il 96% dei lavoratori del settore privato è coperto da un CCNL** sottoscritto da Federazioni di categoria afferenti alle Confederazioni nazionali CGIL/CISL/UIIL.

Quindi il dato da cui vorrei partire è che la maggior parte dei CCNL applicati è a firma dei sindacati c.d. *leader*. Questo per ribadire un concetto più volte emerso nel dibattito scientifico – ovviamente, un po' semplificando il ragionamento e ne me scuso – e cioè che: sarebbe sbagliato ricondurre ogni discussione sulla questione salariale unicamente al tema della **rappresentatività sindacale**, che è certamente centrale e dirimente (specie in alcuni ambiti e settori, come gli appalti di servizi) ma a mio avviso **non risolutivo.**

Che ci sia, nel nostro paese, la **necessità di un consolidamento delle regole del sistema contrattuale** e che questo passaggio debba avvenire, a mio avviso, **per mano del legislatore**, è oramai avvalorato da larga parte della dottrina e degli stessi soggetti economici. Al contempo, che questa strada



sia ancora impervia e che le incertezze derivanti determinino un insieme di problemi anche di natura ispettiva è ben evidente a tutti!

Tuttavia, ai fini del nostro ragionamento, **ritengo la questione della rappresentatività importante ma non decisiva**, atteso che se i dati CNEL ci dicono che la maggior parte dei lavoratori riceve un CCNL a firma CGIL/CISL/UIL, e se consideriamo drammaticamente attuale la questione salariale, allora vuol dire che – per rispondere alla domanda – anche la c.d. “*contrattazione buona*”, cioè lontana da fenomeni di *dumping contrattuale*, registra limiti e ritardi notevoli nel recupero del potere di acquisto dei salari. Dunque, non è tutta colpa dei contratti sospetti o pirata!

Quanto alla seconda domanda – “*da un punto di vista economico e normativo dove i contratti collettivi possono intervenire per garantire maggiori tutele?*” – mi limito a fare due considerazioni, una di contesto e una di metodo.

Sul primo aspetto, credo che le dinamiche sociali ed economi-

che degli ultimi anni, in parte acute e accelerate da eventi epocali (penso alla crisi economica legata alla pandemia) debbano **esortarci ad ampliare la dimensione da considerare: intervenire sull’impianto retributivo e sui livelli minimi salariali** è indubbiamente necessario, ma **ritengo utile anche intervenire con un insieme di misure nuove ed ancor più qualificanti**, idonee a garantire più compiutamente le varie dimensioni del **benessere complessivo dei dipendenti**, anche extra-lavorativo. Misure di carattere normativo mirate ad esigenze specifiche: penso ai temi della genitorialità, del bilanciamento vita-lavoro, della fragilità, dell’inclusione, delle esigenze di cura, istruzione dei figli; l’accesso a forme di assistenza sanitaria integrativa, di previdenza complementare. Misure, cioè, in grado di creare valore traducibile in ricchezza al pari della **retribuzione**.

E vengo alla seconda considerazione che riguarda il ruolo della **contrattazione collettiva aziendale**. L’esperienza virtuosa di alcuni contratti integrativi aziendali (penso da ultimo al CCNL di Leonardo S.p.A. dello scorso dicembre 2023) dovrebbe esortare le parti sociali a replicare tali modelli un po’ ovunque.

Penso, ad esempio, alla **detassazione dei primi di risultato** o al **Welfare aziendale** dove, pur a fronte di un impianto legislativo incentivante e alquanto risalente oramai, **ancora troppe aree territoriali e settoriali sono prive di una contrattazione integrativa virtuosa**.

Qui si pone un tema anche culturale, che coinvolge tanto la classe dirigente sindacale (specie locale) quanto il mondo dell’imprenditoria.

Dunque, **occorre agire più convintamente lungo le due dimensioni**: consolidare il ruolo del CCNL a presidio della salvaguardia del potere d’acquisto dei salari; intensificare la diffusione di una contrattazione aziendale in grado di migliorare le condizioni e il benes-



sere complessivo dei lavoratori.

Ovviamente (e concludo) è un ragionamento che si ferma alla superficie dei problemi che, più generale, caratterizzano il sistema produttivo italiano: normalmente livelli salariali alti o quantomeno adeguati e allineati alla media UE presuppongono un sistema produttivo che fondi le proprie basi su una elevata produttività del lavoro e competitività delle imprese, nonché sull'occupazione in settori avanzati e a forte impatto tecnologico. I dati statistici, invece, ci dicono che tra il 2000 e il 2020 nel manifatturiero italiano i salari reali sono cresciuti meno che in altri paesi UE, ma soprattutto **ad essere cresciuta meno** (rispetto a Francia, Germania e Spagna) **è la produttività del lavoro**.

A riprova di un discorso, quale è quello che stiamo provando a fare, che non può essere sganciato da questioni più complesse che riguardano il sistema economico e produttivo del Paese.



**Alla luce dell'importante fase di costruzione, in vista del rinnovo del contratto collettivo del settore commercio e considerato il periodo storico attuale, ritiene vi sia un ostacolo di maggiore rilievo nel trovare una misura che soddisfi sia le imprese che i lavoratori?**

Innanzitutto, è importante ringraziare il Presidente Montanaro e il Dottor Francesco Lombardo per aver voluto intraprendere un percorso insieme, in particolare è essenziale sottolineare l'esigenza di una vera e propria **partnership tra il ruolo del Consulente del Lavoro e le organizzazioni di rappresentanza datoriali**. In passato si era abituati a vedere il ruolo del Consulente del Lavoro più come un *competitor*, quando così non è ed al contrario l'obiettivo è una **collaborazione** che d'altronde è alla base delle relazioni industriali e sindacali.

È possibile ritenere che spesso uno degli elementi più ignorati del valore delle relazioni sindacali e del contratto collettivo sia il fatto che **il contratto collettivo è uno strumento di relazione vivente**, non è sufficiente raccontarlo o sottoscriverlo o parlarne al momento della firma, ma **va applicato correttamente, va gestito correttamente**, proprio a tale scopo servono i momenti come quello creato dalla Scuola di Relazioni Industriali ASRI.

Per rispondere alla domanda su quali sfide si debbano fronteggiare per trovare una soluzione che soddisfi sia le imprese che i lavoratori, si può partire da un evento accaduto a Bruxelles in occasione del tavolo di confronto con le organizzazioni sindacali che, come FIPE, rappresentano il settore dei pubblici esercizi e del turismo.

Durante la stipulazione dell'accordo sottoscritto da FIPE, all'esito dell'incontro con le altre organizzazioni europee partecipanti, l'aspetto più interessante ha riguardato **la mancanza di lavoro e di competenza nel settore e il ruolo fondamentale, in tal senso, del dialogo sociale e della contrattazione collettiva**.

Sono stati poi presentati degli esempi positivi di questa esperienza, tra questi vi è il caso italiano, che in-

**Andrea Chiriatti**



Responsabile Lavoro FIPE  
Confcommercio



sieme ai paesi scandinavi, è tra quelli che in maniera virtuosa, nonostante i numerosi problemi e difetti che non è possibile negare, ha un **tasso di copertura nella contrattazione collettiva nazionale che è oggettivamente un elemento di valore riconosciuto in tutto il continente europeo**.

Si può quindi affermare che alla luce anche della Direttiva Europea, l'Italia è un paese esemplare. Parlando invece delle **sfide**, si può riprendere un argomento che è importante mettere in primo piano in momenti pubblici, infatti **il settore dei pubblici servizi ha per il 60% una forza lavoro under 40**, un dato clamoroso in termini di proporzioni. Altrettanto sorprendente è che **il 50% della forza lavoro è costituita da forza lavoro femminile**, è infatti questo uno dei settori più inclusivi, infine **il 25% dei lavoratori sono stranieri** e ciò non è unicamente dovuto a possibili suggestioni sul lavoro povero o sottopagato, il dato invece parla di una composizione variegata

ta che affonda le sue radici nella cultura del settore. **Il settore dei pubblici esercizi e del turismo ha il terzo contratto più applicato in Italia secondo i dati UNIEMENS del 2022**, con una media occupazionale di 6 dipendenti per azienda, si ha quindi, in questo settore, una fascia di tipologie aziendali variegata, che contempla il piccolo bar così come le grandi catene commerciali, presenti nelle mete più gettonate per il turismo italiano, oltreché gli aeroporti e le stazioni.

Per ritornare alle possibili sfide, la forza lavoro del settore è una di queste, è possibile, infatti, affermare che **l'ambito dell'assistenza sanitaria e della previdenza complementare creano non poche criticità**, il settore dei pubblici esercizi e del turismo presenta **un numero inferiore al**

**30% di lavoratori che aderiscono alla previdenza complementare.** Ma, come sappiamo, se le ultime generazioni non aderiscono alla previdenza complementare, rischiano di non avere una pensione sufficiente.

Le sfide che maggiormente occorre prendere in considerazione sono quelle che appartengono al **cambiamento del mercato del lavoro rispetto a come i flussi del mercato stesso lo influenzano** e all'enorme crisi anagrafica e demografica che si sta attraversando.

Altro problema da menzionare è quello della **classificazione e dell'inquadramento**, vi è infatti necessità di fare un ricongiungimento ed un *restyling*, ma in generale è possibile affermare che **la sfida della contrattazione collettiva sia quella di orientarsi seguendo il mercato del lavoro, di**

uscire dal perimetro della regolamentazione di chi già è all'interno poiché si è in una fase di grandi cambiamenti ed è importante ripartire dalla platea dei settori che la contrattazione collettiva regola e da lì trovare **soluzioni che siano sartoriali**, pensate caso per caso in relazione alle **esigenze e alle peculiarità del settore stesso.**



# Maurizio De Carli



Responsabile del Dipartimento di  
Relazioni Sindacali CNA



**Dottore, ci può aiutare a capire come riesce il settore dell'Artigianato, che ha delle esigenze molto specifiche e delle risorse sicuramente più limitate rispetto ad altri settori, a garantire comunque delle tutele che coniugano le nuove necessità di vita dei lavoratori, con quelle delle piccole imprese, che devono operare in un mercato altamente competitivo?**

Desidero innanzitutto ringraziarvi per l'invito a partecipare a questa iniziativa. La Confede-

razione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola Media Impresa (CNA) e l'Associazione Nazionale dei Consulenti del Lavoro (ANCL) ormai da diversi anni hanno instaurato un rapporto di **reciproca collaborazione e di scambio di buone prassi**, e questo è stato possibile grazie alla disponibilità del Presidente Montanaro e, più recentemente, grazie al rapporto ormai quotidiano con Francesco Lombardo.

Nella presentazione della Scuola di Relazioni Industriali, il Presidente Montanaro ha invitato le Organizzazioni a condividere una visione del mercato del lavoro; ecco una delle cose che accomuna la CNA e l'ANCL: **la convinzione della centralità del ruolo del contratto collettivo nazionale nel guidare alcuni processi del mercato del lavoro.**

Tra l'altro, come CNA, vi posso confermare con assoluta certezza, che **il sistema delle relazioni sindacali nell'Artigianato e la contrattazione dell'artigianato garantiscono retribuzioni e sistemi di welfare assolutamente rispondenti alle mutate esigenze del mercato del lavoro.** In questo sono parimenti convinto che un altro punto di convergenza tra l'ANCL e la CNA sta nel ritenere che la recente spinta nel circoscrivere la rappresentanza e, più in generale, nel riportare all'unicità del contratto collettivo nazionale di lavoro maggiormente applicato, uno dei principali indicatori per l'individuazione del "contratto leader", sia priva di fondamento. Il **pluralismo sindacale**, ossia il fatto che ci siano più contratti nei vari settori è un **principio fondamentale del nostro ordinamento e un elemento di qualità dello stesso.**

Un dibattito che periodicamente si ripresenta con particolare riferimento all'ambito di applicazione dei contratti collettivi di lavoro e segnatamente di quelli comparativamente più rappresentativi, che sta avendo una rinascita di interesse in riferimento al salario minimo e da quando, nel corso degli ultimi anni, si sono succedute norme sempre più ricorrenti che vincolano l'applicazione di agevolazioni normative e contributive al rispetto dei contratti collettivi di lavoro comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale.

**L'Artigianato e la piccola impresa sono i settori maggiormente esposti** ai venti di una globalizzazione aggressiva e **rappresentano un segmento d'impresa troppo spesso vittima di concorrenza sleale** e di mercati di riferimento sempre più limitati.

**L'impresa artigiana**, unica tipologia di impresa ad

essere classificata da una legge (n. 443/1985) è **supportata da un sistema di relazioni sindacali dinamico e moderno che nel corso degli anni ha saputo accompagnare e sostenere il settore.**

Dimostrazione ne è stata data anche **durante la pandemia**, quando con le altre organizzazioni di rappresentanza avevamo **maturato la convinzione che alcune regole del nostro modello dovevano essere aggiornate.** Il **26 novembre 2020** infatti abbiamo sottoscritto un **nuovo modello contrattuale** che sottolinea e rafforza le specificità del nostro sistema. Ed è proprio in questa fase di grandi sfide e importanti cambiamenti che **le Parti Sociali hanno deciso di sostenere la ripartenza del nostro sistema produttivo implementando risorse e prestazioni** e dunque potenziando gli investimenti in sicurezza e sostenendo lo sviluppo del nostro sistema di contrattazione e rappresentanza

Un accordo che sottolinea **la centralità e il ruolo del contratto collettivo e del welfare di bilateralità che concorre a formare reddito.** Un diritto individuale di ogni singolo lavoratore che matura nei confronti dell'impresa proprio attraverso l'applicazione del CCNL.

**Un sistema contrattuale articolato su due livelli**, un livello nazionale ed un livello regionale - di pari coerenza



- per meglio rispondere alle caratteristiche del comparto, composto per lo più da micro e piccole imprese.

La **bilateralità** nell'Artigianato è l'**elemento di congiunzione** tra le relazioni sindacali e la contrattazione. Una bilateralità che nel corso degli anni **ha saputo rispondere ai nuovi bisogni di imprese e lavoratori e oggi rappresenta un elemento di valore** riconosciuto e sostenuto anche dal legislatore.

Troppo spesso si associa alla bilateralità unicamente **FSBA**, ovvero il nostro fondo di solidarietà per il sostegno al reddito delle imprese artigiane; in realtà nell'Artigianato, la bilateralità è un sistema presente sia a livello nazionale che a livello regionale e che riconosce **prestazioni di welfare per Imprese, Lavoratori e Lavoratrici** ed i loro famigliari e ricomprende oltre al **sostegno al reddito**, l'assistenza sanitaria

**integrativa, l'aggiornamento professionale, la sicurezza e la previdenza.**

Alla luce di quanto detto, è possibile affermare che la Scuola di Relazioni Industriali ASRI, attraverso momenti di dialogo e di confronto come questi, riuscirà ad **arricchire il dialogo collettivo**, partendo proprio dai **nuovi bisogni ed esigenze delle imprese e dei lavoratori.**



## PORTA IL TUO LAVORO AD UN LIVELLO SUCCESSIVO

ALL-IN è la banca dati in cui trovi all'istante le risposte alle tante casistiche della tua attività.

### Contenuti sempre aggiornati e accurati

Informative, analisi tecniche, approfondimenti, formazione e news, correlati alle fonti normative.



## SCOPRI I NOSTRI TOOL

### ALL-IN **V**ERTENZE

PER LA VERIFICA DELLE *CARRIERE RETRIBUTIVE*

### ALL-IN **B**UDGET

PER CALCOLARE IL *COSTO DEL PERSONALE*

### ALL-IN **I**NCENTIVO

PER ASSUMERE USUFRUENDO DI *INCENTIVI E BONUS*

### **M**AGOLAVORO

PER UNA CONSULENZA *VELOCE E SMART*

**METTICI  
ALLA PROVA!**



**PER TE 30 GIORNI  
DI PROVA GRATUITA**

# Luca Manconi



Avvocato esperto di Diritto Tributario



## Il lavoro oltre i confini aziendali: per un fisco etico tra diritti e doveri

È sempre difficile riuscire a coniugare nella medesima riflessione il lavoro con il fisco, soprattutto perché si intersecano diritti e doveri.

Ma in un'ottica prospettica è necessario che il fisco inizi a declinarsi in un'accezione etica, dove a fronte di un obbligo da parte di tutti a contribuire alle spese pubbliche deve corrispondere una spesa da investire in servizi per i lavoratori che dia loro un maggior senso di appartenenza.

A fondamento di questa considerazione si possono richiamare i principi costituzionali che devono sempre e comunque guidare l'azione del legislatore e dei consociati:

- **Principio costituzionale di capacità contributiva, art. 53 Costituzione:** *“Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva”.*

La disposizione in commento prevede che

tutti, persone fisiche e persone giuridiche, che manifestano capacità contributiva nel territorio nazionale concorrono alle spese pubbliche, ovvero sanità, giustizia, sicurezza interna ed esterna, secondo la propria capacità contributiva e reddituale.

- **Principio di tassazione universale, art. 3 Testo unico imposte sui redditi:** *“L'imposta si applica sul reddito complessivo del soggetto, formato per i residenti da tutti i redditi posseduti al netto degli oneri deducibili indicati nell'articolo 10 e per i non residenti soltanto da quelli prodotti nel territorio dello Stato.”*

Pertanto, secondo quanto previsto dall'articolo, saranno tassabili in Italia tutti i redditi di tutti i cittadini residenti e quelli prodotti in Italia da parte dei non residenti.

Alla luce di queste due norme è possibile, a determinate condizioni, effettuare il c.d. *“shopping fiscale”*, ovvero decidere di **trasferire la propria residenza** in Stati che attuano un trattamento fiscale di maggior favore.

Questa pratica è sempre stata utilizzata dalle società di capitali, ci sono, infatti, esempi noti alle cronache di trasferimenti di sedi legali fuori dai confini nazionali, anche extra-Ue. Il fenomeno ha, poi, coinvolto anche molti pensionati, che non dovendo svolgere una attività lavorativa, trasferiscono la residenza in paesi Ue ed extra-Ue e lì pagano le imposte derivanti dal trattamento pensionistico.

Ad oggi, assistiamo ad una sempre più ampia diffusione dello *shopping fiscale* a seguito dell'avvento del Covid-19 che ha stravolto le vite di tutti, il modo di lavorare e i paradigmi novecenteschi, soprattutto per i **lavoratori dell'ingegno**, i quali, non essendo vincolati ad una catena di montaggio o ad una terra da coltivare, come industriali o agricoli, hanno **maggiori possibilità di uscire dal luogo fisico dell'ufficio tradizionale**. Questo permette loro di guardarsi attorno e **svolgere il lavoro in luoghi nuovi e diversi**, sfruttando appieno le **potenzialità della tecnologia**.

Quello che un tempo era solo uno spot di una compagnia telefonica si è avverato: la possibilità di effettuare un'operazione chirurgica a distanza, per la maggior parte della platea dei lavoratori della conoscenza, è diventata la possibilità di **esercitare la propria scienza in qualunque luogo del mondo**.

Quando ho iniziato la pratica legale, il mio *dominus* scriveva gli atti a mano e la segretaria li batteva al computer, venivano stampati in triplice copia e depositati fisicamente presso la Cancelleria del Tribunale dai praticanti avvocati: un foglio, una penna, un computer, una stampante, tre persone, un tragitto fino al Tribunale. Io l'altra settimana ho effettuato un invio telematico nel portale *pst.giustizia.it* del Tribunale di Cagliari seduto in un Frecciarossa che viaggiava a 250 km/h da Milano a Roma, sfruttando un computer portatile, uno smartphone, una firma digitale e una connessione dati 5G.

Unendo quindi la moderna tecnologia e un lavoratore della scienza abbiamo un mix perfetto per poter effettuare quello *shopping fiscale* prima richiamato che consente al lavoratore di liberarsi dalle catene dell'ufficio.

L'esempio classico che io porto alle platee quando parlo di fuga dall'ufficio è quello del mio collega milanese che durante il primo *lockdown* ha vissuto la tragedia di una famiglia di 4 persone in 50 metri quadri; preso dallo sconforto della prima restrizione e delle conseguenze sulla salute della figlia, si è trasferito in una casa vicino al mare a Costa Rei vicino a Villasimius, favorendo così il miglioramento dello stato di salute della figlia. Al termine della pandemia, ha dunque deciso di trasferirsi definitivamente, facendo il pendolare a Milano una volta ogni 15 giorni.

Oggi siamo nel 2024, mi auguro che la pandemia sia solo un triste ricordo di DPCM notturni, ma non possiamo e **non dobbiamo più perdere le potenzialità della rete, delle connessioni mobili, del cloud e dell'intelligenza artificiale.**

E quindi, a determinate condizioni, ci si augura che anche gli impiegati possano iniziare a concepire il lavoro non solo in relazione a un luogo di lavoro ma come **connessione tra un lavoratore e un ecosistema** nel quale è inserito.



E proprio qui interviene il tema dell'**etica fiscale**.

Infatti, parlare dei benefici meramente fiscali oramai appare riduttivo e non aiuta a comprendere i vantaggi dell'ecosistema cui mi riferisco.

In **Danimarca** lo Stato paga ai genitori una quota parte della retta scolastica qualora questi decidano di accedere all'istruzione privata.

In **Germania** lo Stato 'obbliga' i lavoratori stranieri a frequentare percorsi di formazione mirati allo scopo di inserirli in maniera profittevole all'interno del mercato del lavoro.

In **Austria** vi è un percorso attrattivo per i medici, i quali ricevono aiuti economici per l'affitto di casa, alcuni ospedali sono proprietari di abitazioni che vengono concesse a sanitari, medici e infermieri.

Potremmo proseguire per ore ad elencare i pro e i contro di ogni Stato europeo, ma il denominatore comune oramai implica che il lavoratore vada 'cocolato' non solo dal datore di lavoro (così da far fronte

al fenomeno delle "Grandi dimissioni"), ma anche dallo Stato, perché al **pagamento delle imposte devono corrispondere servizi attrattivi per i contribuenti e le loro famiglie**.

Se una imposta deve essere versata dove il reddito viene prodotto, lo Stato diviene un attore con un ruolo fondamentale: essere attrattivo per i lavoratori attraverso servizi adeguati e un *humus* sociale idoneo alla realizzazione della personalità dei consociati.

Oggi si parla di "fisco-amico", ma ritengo che uno Stato sociale di qualità debba offrire anche altri servizi di valore.

I lavoratori e i consociati tutti devono realizzare e convincersi che non vi sono pasti gratis, ma è necessario che alla grande mensa sociale tutti si siedano **consapevoli** di aver dato il proprio contributo, rispettando il **principio sinallagmatico tra imposte corrisposte e servizi resi**.

E analizzando il tema dal punto di vista etico è fon-



damentale comprendere che uno Stato sociale come quello italiano, con una sanità statale, una previdenza e un sistema complesso richiede che tutte le parti sociali si siedano ad un tavolo per affrontare questo problema, da tutte le molteplici angolazioni.

**Le questioni aperte sono molteplici:** il tema del raffreddamento demografico, i conti previdenziali sono sempre più claudicanti, i bilanci tendono al rosa se non al rosso. I **Consulenti del Lavoro**, in questo contesto, hanno le qualità per dare i **migliori suggerimenti** perché quotidianamente trattano la tematica del lavoro, sia dal punto di vista del datore di lavoro che del lavoratore.

I Consulenti del Lavoro, soprattutto quelli con una visione sulle politiche attive, hanno la possibilità e la capacità *in primis* di **rendere consapevoli dei diritti i lavoratori e datori di lavoro** e di incidere in maniera importante nei confronti della politica e del legislatore.

Così come in ambito italiano, anche in quello euro-

peo, il tema della **fiscaltà comune** è il grande assente nella politica, la grande promessa mancata del progetto di Europa unita, dove tutti gli Stati membri hanno paura di perdere porzioni di sovranità.

Abbiamo creato una moneta comune, abbiamo aumentato la libertà di circolazione di merci e persone, abbiamo reso i cittadini dei 27 Stati veramente concittadini con una moneta che li caratterizza e li unisce, ma li abbiamo resi diversi e distanti nel momento in cui le imposte e le tasse sono sempre state oggetto di campanilismo.

Molto spesso le imposte sono state oggetto di campagne elettorali che non hanno reso giustizia e dignità ai cittadini elettori, ricorrendo al debito pubblico a fini clientelari. Solo una tassazione comune, o comunque con valori condivisi, farà dei cittadini dei 27 stati europei i cittadini di una Unione.

Quello che non è riuscito a fare la politica nazionale e europea sono in grado di farlo le aziende e i lavoratori, supportati dalla professionalità positiva e lungimirante dei Consulenti del Lavoro.



# Tecnologia e diritti sindacali: brevi riflessioni sullo stato dell'arte

## *Strumenti telematici aziendali ed esercizio dei diritti sindacali*

In un contesto nel quale buona parte delle attività lavorative - a prescindere dal luogo fisico di svolgimento - presenta una **componente o caratterizzazione digitale** più o meno marcata, **anche la dimensione collettiva del rapporto di lavoro, al pari di quella individuale, risente dell'impatto della tecnologia.**

La sincronizzazione di taluni **diritti di matrice statutaria** con un **ambiente digitalizzato** è avvenuta, per molti versi, a prescindere da qualsiasi preventiva teorizzazione. Le esigenze di distanziamento fisico legate al periodo pandemico, senza ombra di dubbio, hanno impresso un'accelerazione decisiva ad un processo non ancora pienamente compiuto. L'osservazione di esperienze concrete a cui partecipano contratti collettivi e pratiche aziendali mostra che la **trasposizione di diritti e libertà sindacali all'interno di un "ecosistema" digitale** si è tradotta, nella maggior parte dei casi, nell'adozione di **adattamenti** che consentono di riprodurre caratteristiche e funzionalità tipiche di una logica "presenziale". Tutto ciò è avvenuto nel quadro di una **legislazione** di sostegno all'attività sindacale che ruota intorno al **luogo di lavoro inteso nella sua dimensione materiale** e che negli anni è rimasta sostanzialmente **invariata**.

Anche oggi, in una realtà in cui **la tecnologia assume un ruolo da protagonista**, il livello di coinvolgimento del datore di lavoro si misura attraverso la messa a disposizione di strumenti aziendali per consentire l'effettivo esercizio dei diritti sindacali, in forma individuale o collettiva. Sempre più spesso non si tratta di locali aziendali intesi come porzioni di un edificio, bensì di **infrastrutture tecnologiche che sono comunque beni dell'azienda**. Si ripropone, pertanto, la necessità di **definire il perimetro entro il quale la condotta datoriale può dirsi al riparo da accuse di antisindacalità**. Un problema antico che però sotto una diversa veste mantiene tutta la sua attualità.

Vero è che la maggiore o minore difficoltà di fornire una lettura aggiornata di disposizioni statutarie venute alla luce in un contesto "analogico" può dipendere dallo spazio che le stesse riservano al ruolo della contrattazione collettiva nella definizione di "*ulteriori modalità*" di esercizio di uno specifico diritto. Da questo punto di vista non destano particolari preoccupazioni diritti per i quali è più agevole accedere ad una lettura informatizzata grazie al ruolo

## Valentina Aniballi



Ricercatrice Università Mercatorum,  
coordinatrice Osservatorio Digitalizzazione Relazioni Industriali



che il legislatore ha espressamente assegnato all'autonomia collettiva, sede privilegiata per definire anche il livello di coinvolgimento del datore di lavoro (è il caso del diritto di assemblea ex art. 20 St.lav.). Un ragionamento non dissimile può applicarsi alle disposizioni di origine pattizia (come avviene per quelle contenute nel Testo Unico del 2014, in tema di elezioni delle r.s.u.), salvo poi stabilire quale sia il livello (confederale, nazionale, aziendale) a cui conferire il delicato compito di provvedere ad un aggiornamento in chiave tecnologica.

Più **difficile** è invece riconoscere alla contrattazione collettiva un **pieno e autonomo potere di aggiornamento di disposizioni legislative in difetto di un richiamo specifico**, soprattutto dinanzi a formulazioni saldamente ancorate alla dimensione materiale del luogo di lavoro. Si pensi, ad esempio, al **diritto di affissione**. Per tale ragione, le cosiddette "bacheche elettroniche", frutto di una rilettura in chiave digitale dell'art. 25 St.lav. e presenti in alcuni settori già prima della pandemia, nor-



malmente affiancano e non sostituiscono le tradizionali bacheche “a muro”.

Se le soluzioni adottate e praticate sembrano essere la naturale **evoluzione di libertà e diritti riconosciuti all’interno di disposizioni** disegnate avendo a mente una condizione lavorativa in cui la **presenza fisica del lavoratore in azienda** costituiva la normalità, è pur vero che un habitat digitale obbliga a confrontarsi con le modalità di funzionamento degli strumenti utilizzati. Si tratta di diritti e libertà che si presentano spesso come declinazioni di principi costituzionalmente garantiti. Il già richiamato **diritto di assemblea**, del resto, è espressione del principio di democrazia diretta nei luoghi di lavoro, ancorché temperato, soprattutto nella fase genetica di avvio; in continuità, il **voto online** – applicabile anche alle elezioni delle r.s.u. – è probabilmente la **forma più evoluta di espressione democratica** in un’ottica partecipativa.

In un quadro reso particolarmente complesso dalle **implicazioni della tecnologia**, in verità, l'**equilibrio tra tutela dei diritti sindacali e ragioni dell’impresa** è oggi esposto a valutazioni che non possono prescindere dalla reale comprensione del funzionamento di strumenti aziendali messi a disposizione per l’esercizio dei diritti sindacali e dei loro effetti (ad esempio, ma non solo, rispetto alla tutela della privacy dei soggetti coinvolti o alla garanzia dello *ius excludendi alios* di cui beneficiano determinati soggetti), al punto da suggerire un **ripensamento del dovere di collaborazione datoriale**.

### **Comunicazioni sindacali e “normale svolgimento dell’attività aziendale”**

In tema di comunicazioni sindacali quel dovere si espone a qualche considerazione aggiuntiva. Senza dubbio emblematico è l'**utilizzo della posta elettronica aziendale per finalità sindacali**. Al riguardo, le più recenti pronunce giurisprudenziali tendono a ricondurre tale attività a forme di proselitismo, ai sensi dell’art. 26 St.lav. Sebbene la soluzione di equiparare l’invio di comunicazioni via e-mail a una forma di “volantinaggio elettronico” possa essere percepita come funzionale alle esigenze dei tempi attuali, resta il fatto che **la casella di posta elettronica aziendale è uno strumento di lavoro** e l’art. 26 St.lav. non attribuisce al soggetto attivo (cioè il lavoratore in quanto tale, indipendentemente dallo svolgimento di funzioni sindacali), il diritto di utilizzare gli strumenti e l’organizzazione dell’impresa, ma pone in capo al datore obblighi di contenuto meramente negativo (“non fare”, “pati”) in favore dei singoli lavoratori.

In verità, qualsiasi lettura interpretativa si intenda adottare deve confrontarsi con una cornice nella quale un ampio strumentario tecnologico extra-aziendale è pressoché alla portata di tutti i potenziali fruitori del web (sindacalisti e non) per la diffu-



sione di qualsiasi tipo di comunicazione. Le opportunità offerte dai più moderni strumenti di comunicazione potrebbero addirittura far **sbiadire il senso di talune prerogative statutarie**, specie quando queste siano riconosciute solo a determinati soggetti (significativo è il diritto di affissione riservato dall'art. 25 St.lav. alle rappresentanze sindacali aziendali).

Tra l'altro, se **i confini fisici dell'impresa si dilatano fino a inglobare reti e strumenti di comunicazione aziendali**, si espande altresì il perimetro applicativo del limite di cui all'art. 26 St.lav., secondo il quale tale attività deve avvenire *“senza pregiudizio del normale svolgimento dell'attività aziendale”* che, ragionevolmente, non potrà prescindere dalla compatibilità dell'utilizzo di strumenti tecnologici aziendali per finalità sindacali con il corretto funzionamento della rete informatica aziendale.

Quando poi **la rete informatica aziendale diviene bersaglio di manifestazioni di protesta collettiva** (volte ad esempio a rallentare l'operatività di un servizio, a limitare le funzionalità di un sito web aziendale, a mandarlo in crash, a inondare un account social aziendale di contestazioni pubbliche), dalla valutazione operata caso per caso determinate condotte potrebbero risultare rilevanti sul profilo penalistico prima ancora che giu-slaboristico.

### ***Nuove tecnologie ed evoluzione dell'aggettivo “sindacale”***

Per affrontare compiutamente le criticità che nascono dall'impiego della tecnologia nell'esercizio dei diritti sindacali è dunque richiesto un **adeguato livello di alfabetizzazione informatica a tutti i soggetti coinvolti**, *in primis* agli studiosi nella loro funzione di supporto agli attori sociali e al legislatore.

Questa esigenza cresce inevitabilmente nella misura in cui **le rappresentanze sindacali sono riconosciute autonome titolari del diritto di informazione ri-**



spetto all'**utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio** "integralmente automatizzati" deputati a fornire indicazioni rilevanti nella gestione del rapporto di lavoro. L'articolo 1-bis inserito all'interno del d.lgs. n. 152/1997 precisa che resta fermo quanto disposto dall'art. 4 St.lav., creando così le basi per l'avvio di logiche negoziali se da essi deriva la possibilità di un controllo a distanza dell'attività dei lavoratori.

Tra l'altro, il disegno di legge di iniziativa governativa che riceverà nell'ordinamento italiano le sfide dell'intelligenza artificiale fa esplicito riferimento, per gli obblighi informativi, proprio alle modalità e ai casi di cui al citato articolo 1-bis, d.lgs. n. 152/1997.

A ben vedere, districarsi all'interno di un groviglio di disposizioni normative che si aggiungono a quelle poc'anzi citate e che con esse convivono (si pensi alla disciplina in materia di protezione dei dati personali, al Regolamento AI, alla direttiva piattaforme) è tutt'altro che agevole.

La complessità dei temi che oggi sono sottoposti all'attenzione delle parti sociali è evidentemente maggiore rispetto al passato. Il fenomeno della digitalizzazione applicato ai diritti sindacali, e più in generale alle relazioni industriali, apre inediti scenari di indagine. Con ciò confermando che sotto l'aggettivo "sindacale", ricade anche quell'insieme di diritti di non immediata derivazione statutaria ma che sono, a tutti gli effetti, conseguenza dell'evoluzione della realtà storica. **Le tecnologie sono infatti uno dei principali vettori di trasformazione sociale ed economica**, mezzi strategicamente utili ad accompagnare un processo di trasformazione e di (ri)progettazione delle forme e dei modelli organizzativi. È questa la **vera sfida che esige inevitabilmente la disponibilità di tutti i soggetti coinvolti in tale processo** ad aprirsi alla **contaminazione delle proprie conoscenze** con quelle offerte da altri rami del sapere, contaminazione necessaria a comprendere le implicazioni connesse all'utilizzo delle tecnologie di nuova generazione in ambito lavorativo.

Le riflessioni contenute in questo contributo sono riprese da V. Anibaldi, *Diritti e libertà sindacali nell'ecosistema digitale*, ESI, 2022. Della stessa Autrice, *Digitalizzazione dell'attività di proselitismo e delle comunicazioni sindacali: opportunità e limiti nella cornice statutaria*, in *Diritto Civile*, 2022, p. 235 ss.; *Uso della posta elettronica aziendale per finalità sindacali: il punto di vista della più recente giurisprudenza italiana*, in V. Anibaldi, C. Martins dos Santos Benevides, R. Nei Barbosa de Freitas Filho, M. Mocella, *Il Diritto del lavoro nell'era digitale-O Direito do trabalho na era digital*, Giapeto, 2023, p. 486 ss.

# IL PARERE DEGLI ESPERTI ASRI

**La Corte di cassazione con ordinanza del 15 aprile 2024, n. 10665 è intervenuta in materia di conciliazione in sede sindacale ed impugnabilità della stessa in relazione alla sede nella quale l'accordo risulta essere stato sottoscritto.**

**A seguito di questa pronuncia sono stati numerosi i quesiti giunti all'attenzione della neoistituita Scuola di Relazioni Industriali, ASRI.**

**Alla luce di tali richieste di chiarimento alcuni componenti del Comitato Scientifico hanno formulato il seguente parere sintetico sulla questione.**

“ Si chiede di esprimere una valutazione sulla recente pronuncia che ritiene impugnabile ai sensi dell'art. 2113 cod. civ. la transazione stipulata di fronte a un collegio di conciliazione sindacale presso una sede diversa da quella di una associazione sindacale dei lavoratori o di una organizzazione di rappresentanza dei datori di lavoro (v. Cass. 15 aprile 2024, n. 10665, ord.), poiché, si è detto, “non opera l'art. 2113, quarto comma, cod. civ. per una conciliazione stipulata presso la sede del datore di lavoro”. In senso diverso e più equilibrato (v. Cass. 18 gennaio 2024, n. 1975, ord.) si è affermato che “la mancata stipulazione di una transazione presso la sede di un sindacato non rende nullo l'accordo, né lo rende impugnabile ai sensi dell'art. 2113 cod. civ., se il lavoratore non prova la mancata assistenza a suo favore”.

Sul piano teorico, l'orientamento più rigoroso non convince, per varie ragioni. La sentenza applica l'art. 411, terzo comma, cod. proc. civ., ma, di fatto, fornisce una discutibile interpretazione letterale dell'art. 412 ter cod. proc. civ., per cui “la conciliazione e l'arbitrato, nelle materie di cui all'articolo 409, possono essere svolti altresì presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative”. Il termine sede equivarrebbe a struttura e luogo abituale di espletamento dell'attività sindacale, così che la conciliazione potrebbe avere luogo solo presso un locale di una associazione di rappresentanza. Tale lettura non persuade; il concetto di “sede” si riferisce alla presenza dei conciliatori, non al luogo fisico di stipulazione.

Come riconosce a ragione la seconda decisione citata, in alcune situazioni l'effettuazione del tentativo di conciliazione in azienda può intimorire il prestatore di opere, ma ciò deve essere oggetto di una

specifico prova. Del resto, tale situazione è possibile, ma rara. Basti pensare alla preventiva condivisione del testo della transazione, con trattative telefoniche o condotte per posta elettronica e con il progressivo raggiungimento dell'accordo, come capita nella netta maggioranza dei casi. Quale rilievo può mai avere il luogo fisico di sottoscrizione dell'intesa, se vi è stata una effettiva attività di chi rappresenti il dipendente? Solo di rado al momento della conciliazione residuano aspetti importanti da definire e, quindi, soltanto in situazioni particolari può avere significato il contesto della stipulazione.

Tuttavia, visti i forti profili di responsabilità professionale, è opportuno consigliare di seguire l'orientamento più restrittivo, per quanto non condizionale. La sua trasgressione esporrebbe comunque a critiche, a prescindere dalle convinzioni soggettive sul problema, vista l'ampia notorietà avuta dalla decisione. Pertanto, a un consulente del lavoro il quale debba stipulare una conciliazione, conviene o optare per una altra forma di assicurazione dell'inoppugnabilità (concludere in sede amministrativa o avanti alle commissioni di certificazione) o stipulare in sede sindacale, ma presso una struttura dove operino le organizzazioni di rappresentanza dei datori o dei prestatori di lavoro o fare ricorso alla negoziazione assistita.

La sentenza qui criticata ha subito provocato conseguenze importanti. A quanto risulta, con una posizione assunta in sede nazionale, la Confederazione Confindustria ha deciso di non dare più corso a conciliazioni sindacali a distanza, con il ricorso a risorse telematiche, poiché, quasi sempre, le parti coinvolte sono alla loro residenza e non nelle sedi di associazioni. Anche in questa logica si spiega l'attuale interesse del legislatore per una regolazione delle conciliazioni sindacali a distanza; quindi, vi deve essere prudenza a tale riguardo, in attesa di un possibile intervento normativo e persino tale soluzione è allo stato da accantonare.

A cura di

*Enrico Gragnoli*

Professore ordinario di diritto del lavoro dell'Università di Parma

*Giuseppe Gentile*

Professore di diritto del lavoro dell'Università di Napoli

*Francesco Lombardo*

Dottore di ricerca

# “ASRI SUL TERRITORIO”

Torgiano, 24 maggio 2024



## Convegno ASRI a Perugia: storie di lavoro tra presente, passato e futuro

Nel pomeriggio del 24 maggio a Torgiano (Perugia) si è svolta la tavola rotonda “Storie di lavoro: buone prassi dal territorio”, organizzato dall’ASRI in collaborazione con il Consiglio Regionale ANCL Umbria e dall’Unione Provinciale ANCL di Perugia.

La tavola rotonda è stata moderata da **Maurizio Tessenda**, Presidente dell’Unione Provinciale, che ha sottolineato come per un professionista sia utile conoscere il funzionamento aziendale per la sua attività di consulenza all’imprenditore.

Ha aperto i lavori **Francesco Lombardo**, Coordi-

natore Scientifico ASRI, che ha ringraziato per il privilegio di poter ascoltare esperienze e punti di vista diversi provenienti dal vivace contesto umbro.

Lombardo ha poi ribadito l’importanza di indagare i fenomeni del lavoro in ottica interdisciplinare attraverso un dialogo costruttivo che metta al centro i bisogni delle persone, indipendentemente che essi siano lavoratori dipendenti, liberi professionisti o imprenditori.

È poi intervenuto **Angelo De Poi** per raccontare l’esperienza intergenerazionale della famiglia Chiuini-De Poi e della storica azienda del settore dell’automotive, attiva a Perugia dal 1917.

L’imprenditore ha raccontato una storia fatta di attenzione, fiducia e collaborazione costante con







i dipendenti, alcuni dei quali vantano oltre 50 anni di servizio presso l'azienda.

Per De Poi uno dei segreti dietro la longevità aziendale è rappresentato dalla filosofia che si poggia su percorsi di crescita e progressione di carriera, garantendo una condivisione di visioni e obiettivi.

**Simone Cascioli**, Direttore Generale di Confindustria Umbria, ha evidenziato le criticità delle trattative di rinnovo dei contratti nazionali e ha ribadito l'importanza di puntare sulla contrattazione di secondo livello per rispondere alle necessità delle imprese del territorio e per cucire "un vestito su misura" nell'interesse dell'azienda e dei lavoratori.

Cascioli ha ribadito, però, che è necessario ricordare il ruolo e la funzione della contrattazione di secondo livello, che nasce come opportunità e con finalità produttive e legate all'andamento dell'azienda, e non può essere intesa come un onere o un qualcosa di statico da stabilire nel CCNL come qualsiasi altro elemento retributivo base.

**Dario Pipitone**, Group Chief Financial Officer, ha poi raccontato l'esperienza di Brunello Cucinelli, un esempio di eccellenza italiana nel campo della moda conosciuta in tutto il mondo.

Una storia che dimostra come sia possibile coniugare il succes-

so aziendale con il benessere dei lavoratori.

Pipitone ha sottolineato quanto sia necessaria l'attenzione verso il lavoratore, sia all'interno dell'impresa che all'esterno nella filiera.

Nella parte finale della tavola rotonda i protagonisti hanno poi dialogato su temi cruciali per il miglioramento del mercato del lavoro e per la diffusione della cultura del lavoro come l'orientamento, la formazione professionale e l'individuazione delle competenze richieste dalle imprese.

Si è poi svolto un momento di approfondimento in materia di contrattazione collettiva.

**Francesco Lombardo** ha effettuato una panoramica sui diversi rinvii della legge alla contrattazione collettiva e del CCNL alla contrattazione di secondo livello, riportando casistiche e spunti di riflessione.

**Giovanni Cruciani**, componente del comitato scientifico ASRI, ha poi evidenziato alcune criticità e opportunità connesse alla redazione, alla sottoscrizione e all'applicazione di un contratto collettivo aziendale.

Infine, **Francesco Geria**, membro del centro studi nazionale ANCL, ha svolto un focus sulla gestione dell'impresa agricola.

Il confronto tenutosi in Umbria

ha rappresentato una prima occasione per l'ASRI per raccogliere necessità, criticità e proposte dai protagonisti del mondo del lavoro.

L'obiettivo principale di questo tipo di convegni deve appunto essere avvicinare la realtà produttività al dibattito dottrinale e professionale per trovare soluzioni concrete che sfruttino le diverse esperienze e competenze dei tecnici e dei teorici del diritto del lavoro e delle relazioni industriali.

L'osservazione della realtà quotidiana e l'ascolto degli operatori del mondo del lavoro risulta indispensabile per la costruzione di modelli di relazioni industriali moderni ed efficaci.

# COMITATO SCIENTIFICO ASRI



## **Dario Montanaro**

*Presidente ASRI*

Coordinatore del Centro Studi Nazionale ANCL.  
Presidente dell'ANCL.  
Consulente del lavoro.  
Laureato in Giurisprudenza.  
Autore di articoli per riviste scientifiche e divulgative.  
Docente in corsi di formazione.



## **Stefano Bosio**

Membro della Commissione Nazionale Tecnica Sindacale di CONFIMI.  
Avvocato.



## **Francesco Lombardo**

*Coordinatore Scientifico ASRI*

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.  
Dottore di ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro.  
Consulente del lavoro.  
Laureato in Giurisprudenza.  
Docente in corsi di formazione.  
Già Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro.  
Autore di articoli per riviste scientifiche e divulgative.



## **Simone Baghin**

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.  
Presidente Unione Provinciale ANCL Vicenza.  
Consulente del Lavoro.  
Laureato in Consulenza del Lavoro.  
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.  
Autore per riviste di settore.



## **Silvia Ciucciovino**

Professoressa Ordinaria di Diritto del Lavoro dell'Università di Roma Tre.

Già Consigliera del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) nominata dal Presidente della Repubblica in qualità di Esperto.

Componente del Jean Monnet Centre of Excellence on Labour, Welfare and Social Rights in Europe.

Membro dell'Advisory board sulle Politiche di Blockchain nominato in qualità di Esperto dall'OECD Blockchain Policy Centre.



## **Marco Gambacciani**

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università Roma Tre.

Avvocato.

Coordinatore didattico-scientifico, docente e membro del Consiglio del Master di II livello Esperto in relazioni industriali e di lavoro istituito presso l'Università di Roma Tre.





### **Andrea Chiriatti**

Responsabile Lavoro FIPE  
Confcommercio.  
Membro della Sectoral Social  
Dialogue Committee per  
l'HOTREC.  
Dottore di ricerca in  
Formazione della persone e  
Mercato del Lavoro.  
Laureato in Scienze di  
Governare e delle Pubbliche  
Amministrazioni.  
Relatore e autore su temi  
del mercato del lavoro,  
delle relazioni sindacali e  
previdenziali.



### **Luca Maria Colonna**

Segretario Nazionale UILM  
Laureato in Scienze Politiche.



### **Gian Luca Bongiovanni**

Membro Centro Studi  
Nazionale ANCL.  
Presidente Consiglio  
Regionale ANCL Piemonte.  
Consulente del Lavoro.  
Laureato in Economia e  
commercio.  
Relatore in convegni e  
docente in master e corsi di  
formazione professionale.  
Autore per riviste di settore.



### **Annalisa Borghi**

Membro Centro Studi  
Nazionale ANCL.  
Presidente Unione  
Provinciale ANCL Vicenza.  
Consulente del Lavoro.  
Laureata in Lingue  
Letterature Moderne.



### **Giuseppe Gentile**

Professore di Diritto del  
Lavoro dell'Università di  
Napoli;  
Direttore scientifico centro  
studi ANIV;  
Avvocato.



### **Stefano Giubboni**

Professore Ordinario  
di Diritto del Lavoro  
dell'Università di Perugia  
Avvocato.  
Segretario della sezione  
italiana dell'Istituto Europeo  
di Sicurezza Sociale.  
Presidente Sezione Umbria  
del Centro Nazionale  
Studi di Diritto del Lavoro  
Domenico Napoletano.  
Presidente ARPAL Umbria.



# COMITATO SCIENTIFICO ASRI



**Emanuela D'Aversa**  
Responsabile Relazioni  
Industriali FederTerziario  
Avvocato e Responsabile  
dell'Ufficio Legale di  
FederTerziario.



**Maurizio De Carli**  
Responsabile del  
Dipartimento di Relazioni  
Sindacali CNA.  
Membro del Consiglio di  
Amministrazione di FSBA.  
Membro EBNA.



**Stefano Camassa**  
Membro Centro Studi  
Nazionale ANCL  
Consigliere Nazionale e  
Componente dell'Ufficio di  
Presidenza dell'ANCL.  
Consulente del Lavoro.  
Laureato in Scienze Politiche.  
Autore per riviste di settore.



**Giovanni Cruciani**  
Membro Centro Studi  
Membro Centro Studi  
Nazionale ANCL  
Presidente del Consiglio  
Regionale ANCL Umbria.  
Consulente del Lavoro.  
Laureato in Giurisprudenza.  
Relatore in convegni e  
docente in master e corsi di  
formazione professionale.  
Autore per riviste di settore.



**Enrico Gragnoli**  
Professore Ordinario di Diritto  
del Lavoro dell'Università di  
Parma.  
Avvocato.  
Già componente di due gruppi di  
lavoro istituiti dalla Presidenza  
del Consiglio dei Ministri –  
Dipartimento per la Funzione  
pubblica, per la redazione di un  
testo unico in materia di pubblico  
impiego.



**Marco Marazza**  
Professore Ordinario  
di Diritto del Lavoro  
dell'Università Cattolica del  
Sacro Cuore.  
Avvocato.  
Promotore dell'Osservatorio  
sulla Digitalizzazione delle  
Relazioni Industriali.





### **Romano Magrini**

Dirigente Capo Area Gestione del Personale e Relazioni Sindacali Coldiretti.

Già Membro CIV INPS e INAIL.

Già Membro del CNEL. Consulente del Lavoro.



### **Luca Malcotti**

Segretario Nazionale UGL Terziario.



### **Giuseppe De Biase**

Coordinatore Centro Studi ANCL Bari.

Consulente del Lavoro.

Laureato in Scienze Politiche.

Autore per riviste di settore.



### **Barbara Garbelli**

Membro Centro Studi Nazionale ANCL

Presidente dell'Unione

Provinciale ANCL di Pavia.

Consulente del Lavoro.

Laureata in Economia aziendale.

Relatrice in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.

Autore per riviste di settore.



### **Flavio Vincenzo Ponte**

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università della Calabria.

Delegato del Rettore per le Relazioni Sindacali.

Dottore di ricerca in Diritto del lavoro e relazioni industriali.



### **Maurizio Sacconi**

Già Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali.

Già Senatore della Repubblica italiana dal 2006 al 2018;

Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi.



# COMITATO SCIENTIFICO ASRI



## **Francesco Napoli**

Vice Presidente Nazionale Confapi.  
Presidente di Confapi Calabria  
Laureato in Filosofia.  
Laurea Honoris Causa in Scienze economiche e della gestione aziendale;  
Membro del Comitato Scientifico Osservatorio Falcone-Borsellino contro la mafia.



## **Umberto Ruggerone**

Presidente Assologica  
Vicepresidente con delega a Intermodalità e Porti CONFETRA.  
Amministratore unico Malpensa Intermodale.  
Amministratore delegato Malpensa Distripark SRL.  
Direzione Pianificazione Strategica FNM S.p.A.



## **Manuela Maffiotti**

Vice Presidente Nazionale ANCL  
Consulente del Lavoro.  
Laureata in Giurisprudenza.



## **Fabrizio Manca**

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.  
Consigliere Nazionale e Componente dell'Ufficio di Presidenza dell'ANCL.  
Consulente del Lavoro.  
Formatore per i servizi al lavoro e per le politiche attive.  
Laureato in Economia e Commercio.



## **Michele Squeglia**

Professore di Diritto del Lavoro, della Previdenza Sociale e della Sicurezza del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano.  
Consulente parlamentare della Commissione di Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati.



## **Armando Tursi**

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano  
Avvocato.





### **Egidio Sangue**

Segretario Nazionale UGL  
Costruzioni



### **Beniamino Scarfone**

Membro Centro Studi  
Nazionale ANCL.  
Consulente del Lavoro.  
Relatore in convegni e  
docente in master e corsi di  
formazione professionale.  
Autore per riviste di settore.



### **Michela Vitaletti**

Professoressa di diritto del  
lavoro e relazioni industriali  
dell'Università di Teramo.  
Presidente Corso di Laurea in  
Servizi Giuridici.  
Dottore di ricerca in Diritto  
del lavoro e relazioni  
industriali.  
Componente di Redazione di  
riviste scientifiche.



### **Sabina Valentini**

Capo del Servizio  
Sindacale Giuslavoristico  
Confcooperative  
Consigliere per la  
cooperazione nel Consiglio  
di Indirizzo e Vigilanza  
dell'ANPAL;  
Laureata in Giurisprudenza;  
Già Consigliere per la  
cooperazione nel Consiglio  
di Indirizzo e Vigilanza  
dell'INPS.



### **Michele Siliato**

Membro Centro Studi  
Nazionale ANCL.  
Consulente del Lavoro.  
Laureato in Consulenza del  
Lavoro.  
Relatore in convegni e  
docente in master e corsi di  
formazione professionale.  
Autore per riviste di settore.



### **Andrea Zoppo**

Ufficio Studi Confprofessioni.  
Referente Area Lavoro  
e relazioni industriali  
Confprofessioni.  
Dottore di ricerca in  
apprendimento e innovazione  
nei contesti sociali e di  
lavoro.



# COMITATO SCIENTIFICO ASRI



## **Gabriele Zelioli**

Consigliere Unione  
Provinciale ANCL di Milano  
Laurea Specialistica in  
Scienze Economico Aziendali.



## **Cristiano Ardaù**

Segretario Generale Uiltucs  
Sardegna  
Componente Comitato  
Esecutivo Nazionale Uiltucs  
Componente Comitato  
Esecutivo Uil Sardegna  
Responsabile Centro Studi  
Uil Sardegna Bruno Buozzi  
Relatore in convegni e  
docente in master e corsi di  
alta specializzazione  
Presidente NULSTE  
Sardegna





**PER  
RIMANERE  
AGGIORNATO  
VISITA IL  
SITO:  
asri.ancl.it**



