

**POLITICHE
DEL LAVORO**



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore

INNOVARE I PROCESSI DI TRANSIZIONE

**La gestione delle crisi aziendali
nella Regione Piemonte**

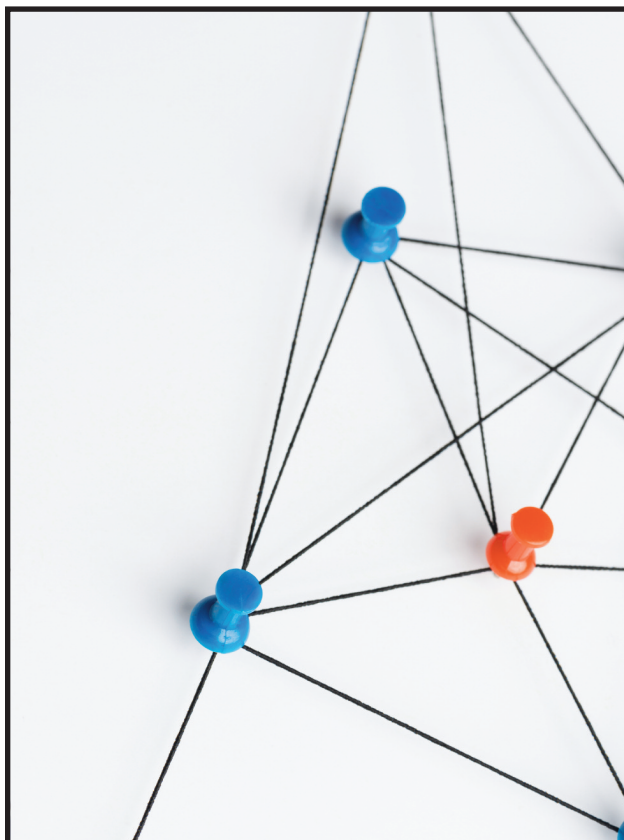
**Storie di persone, imprese,
organizzazioni sociali ed istituzioni**

**A cura di
Regione Piemonte
Direzione Istruzione Formazione Lavoro**

**Ce.C.A.P. Centro di ricerca per il Cambiamento
delle Amministrazioni Pubbliche Università
Cattolica del Sacro Cuore**

**Prefazione di Elena Chiorino, Assessore
Regionale Istruzione e Merito, Lavoro,
Formazione e Diritto allo Studio Universitario**

FrancoAngeli 



Collana di Politiche del lavoro

La collana editoriale Politiche del lavoro, avviata nel 1985, si propone di diffondere materiali di analisi, ricerca e documentazione sulle politiche locali del lavoro. La scelta della dimensione locale come asse di riferimento non è casuale: essa è frutto della convinzione, sempre più diffusa in Europa, che l'efficacia delle politiche del lavoro è maggiore se vi è una diretta responsabilizzazione dei soggetti locali (istituzioni e parti sociali). Nel nostro Paese questa scelta, assume ancora maggior rilievo alla luce del decentramento di poteri alle Regioni ed agli Enti locali in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro, disciplinato dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469.

La collana ospita quindi studi e ricerche nonché contributi originali su temi ed esperienze rilevanti per le politiche del lavoro attuate in sede locale.

La collana è diretta da Pier Antonio Varesi.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

INNOVARE I PROCESSI DI TRANSIZIONE

**La gestione delle crisi aziendali
nella Regione Piemonte**

**Storie di persone, imprese,
organizzazioni sociali ed istituzioni**

**A cura di
Regione Piemonte
Direzione Istruzione Formazione Lavoro**

**Ce.C.A.P. Centro di ricerca per il Cambiamento
delle Amministrazioni Pubbliche Università
Cattolica del Sacro Cuore**

**Prefazione di Elena Chiorino, Assessore
Regionale Istruzione e Merito, Lavoro,
Formazione e Diritto allo Studio Universitario**

FrancoAngeli 

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

| | | |
|---|------|---|
| Prefazione , di <i>Elena Chiorino</i> | pag. | 7 |
| Introduzione , di <i>Arturo Faggio</i> | » | 9 |

PARTE PRIMA LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI IN PIEMONTE

| | | |
|---|---|----|
| 1. La gestione delle crisi aziendali in Piemonte | » | 15 |
| 1.1. Il ruolo della Regione Piemonte nel contesto delle crisi aziendali: l'Unità di Crisi Integrata | » | 15 |
| 1.2. Agenzia Piemonte Lavoro | » | 22 |
| 1.3. ANPAL Servizi | » | 23 |
| 1.4. La formazione degli operatori | » | 25 |
| 1.5. La misura di ADR CIGS in Piemonte | » | 26 |
| 1.5.1. L'intervento a favore dei lavoratori in ADR CIGS | » | 27 |
| 1.6. La metodologia di intervento | » | 30 |
| 1.7. I percorsi previsti dal modello di intervento regionale | » | 34 |
| 1.7.1. Percorso standard per lavoratori in AdR CIGS | » | 34 |
| 1.7.2. Percorso standard di politica attiva per lavoratori che non possono beneficiare di AdR CIGS | » | 36 |
| 1.7.3. Percorso rivolto a lavoratori provenienti da crisi plurilocalizzate, di interesse regionale e da aziende che hanno sottoscritto accordi di transizione occupazionale | » | 38 |
| 1.8. Alcune riflessioni sul monitoraggio degli interventi rivolti a lavoratori provenienti da crisi aziendali a cura dell'Osservatorio regionale | » | 41 |

PARTE SECONDA
STORIE DI PERSONE, IMPRESE ORGANIZZAZIONI SOCIALI
ED ISTITUZIONI NELLA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI
IN PIEMONTE

| | |
|---|---------|
| 2. Executive Summary , di <i>Pier Antonio Varesi</i> | pag. 55 |
| 3. Finalità, obiettivi e metodologia della presente ricerca , di <i>Alberto Vergani</i> | » 67 |
| 4. Le relazioni sindacali. Il ruolo degli attori e l'interazione con l'azione delle istituzioni pubbliche , di <i>Marco Carcano e Mauro Montante</i> | » 73 |
| 5. Il sostegno offerto ai lavoratori tra indennità economiche e misure di politica attiva del lavoro nei casi analizzati , di <i>Giuliano Spreafico, Pier Antonio Varesi e Alberto Vergani</i> | » 100 |
| 6. Un risultato inatteso. Le opportunità di lavoro colte dai lavoratori delle imprese in crisi: riflessioni a partire dalle comunicazioni obbligatorie , di <i>Giuliano Spreafico</i> | » 128 |
| 7. La gestione delle crisi aziendali come processo multidimensionale: modello interpretativo, variabili-chiave e lezioni apprese , di <i>Pier Giovanni Bresciani</i> | » 156 |
| Bibliografia di riferimento | » 179 |

PREFAZIONE

di *Elena Chiorino*

Assessore all'Istruzione e Merito, Lavoro, Formazione Professionale,
Diritto allo Studio universitario, Regione Piemonte

Sostenere la dignità del lavoro e restituirne la sua funzione anche etica è la vera sfida che la politica di oggi vuole affrontare e deve vincere. Davanti ai licenziamenti la forma non basta, è necessaria la concretezza. Le crisi aziendali hanno riflessi su molteplici aspetti della vita delle persone coinvolte e si può dire con una triste certezza che trasformano le condizioni di vita di intere famiglie, peggiorandole, togliendone il sostegno economico e minando le prospettive di vita futura.

Con queste convinzioni ho voluto strutturare un modello operativo regionale, per essere davvero e concretamente al fianco di imprese e lavoratori coinvolti in crisi aziendali.

Partendo da queste riflessioni, come assessore al Lavoro della Regione Piemonte ho avviato, a partire dal 2019, una progettazione volta ad individuare metodologie e strumenti idonei ad affrontare le condizioni ed il disagio vissuti dai lavoratori espulsi dal lavoro. Un'unità di crisi regionale dedicata, per avviare progetti di ricollocazione non standard, ma studiati e strutturati su misura attraverso un dialogo costante con il mondo delle imprese per favorire un maggiore incrocio tra domanda e offerta.

Una certezza alla base della progettazione è quella che individua nel servizio pubblico – e sempre in un'ottica di collaborazione con il privato – la funzione di governance delle attività e degli interventi sia in fase preliminare (negoziata istituzionale, gestione tavoli di crisi) sia nella fase operativa conseguente alla presa in carico dei lavoratori da parte dei Centri per l'impiego gestiti dall'Agenzia Piemonte Lavoro (APL).

Nel quinquennio sono, ormai, più di 100 i casi di crisi presi in carico e le continue modifiche inerenti gli ammortizzatori sociali hanno determinato corrispondenti aggiornamenti degli strumenti e delle metodologie applicate negli interventi. La flessibilità che la progettazione ha previsto ha consentito di “personalizzare” e modulare l'attuazione degli interventi in relazione alle caratteristiche dei lavoratori coinvolti.

Intendendo il ruolo regionale come un ruolo proattivo a “tutto tondo”, ho ritenuto fondamentale attivare una rete pubblico/privata coinvolgendo gli at-

tori territoriali: la collaborazione anche con le organizzazioni sindacali territoriali e di categoria diventa strategica per esplorare e ampliare tutte le potenzialità che il territorio offre.

Da evidenziare anche l'importanza di un dialogo strutturato con il terzo settore: tramite la Fondazione Operti sono stati attivati interventi di supporto finalizzati a fornire ai lavoratori utili sostegni di carattere sociale (psicologici, orientativi, di ricostruzione del debito ecc.) non ricompresi nei nostri servizi. Di pari passo sono stati sviluppati strumenti formativi (le Accademie Piemonte che sono ormai 11 e coprono tutti i settori imprenditoriali e le loro filiere) in collaborazione con le imprese e le loro associazioni volte a risolvere il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Al sostegno delle imprese in difficoltà è stato anche dedicato un intervento regionale di supporto ed accompagnamento all'uscita dalla crisi: il Fondo Sviluppo e Rilancio della Regione Piemonte, con una soglia di ingresso destinata alle imprese con 2 milioni di euro di fatturato, è un unicum in Italia. Gli altri fondi, infatti, hanno uno sbarramento fissato a 10 milioni di euro e sono quindi tarati sui fatturati delle pmi tedesche.

Questa logica di rete e di integrazione dei servizi ha dato e sta dando risultati ma, ritenendo che tutto possa essere integrabile e migliorabile, è parso opportuno avere uno sguardo "esterno", competente e professionale, che potesse valutare l'insieme e fornirci spunti ulteriori di riflessione per migliorare i nostri servizi.

Collaborare a tal fine con il Ce.CAP Centro di ricerca per il Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Istituzione specializzata nell'analisi delle politiche pubbliche e in particolare delle politiche per il lavoro, ha costituito un'importante occasione di confronto che ci ha permesso di ampliare ulteriormente la visione: stiamo lavorando ad ulteriori utili integrazioni alle misure fino ad ora messe in campo.

Un'azione politica diventa determinante se si interviene attuando misure concrete e di visione. È lì che l'approccio deve essere pragmatico, nella ferma convinzione che sia necessario restituire dignità e nuove opportunità di reinserimento al singolo lavoratore – ritrovatosi, suo malgrado, in un momento di profonda incertezza – con un'attenzione dedicata e su misura, con un sostegno passo passo, per uscirne nel minor tempo possibile e con le migliori prospettive.

Anche le sfide più difficili possono essere vinte. Per farlo è necessario allontanare le visioni catastrofiche, credere fortemente nel potenziale dell'Italia, affrontare le difficoltà con serietà, visione e concretezza e mettere in campo ogni sforzo possibile per tutelare imprese e lavoratori. Perché questa Nazione torni a liberare energie.

INTRODUZIONE

di *Arturo Faggio*

Direttore Lavoro, Formazione e Istruzione, Regione Piemonte

I principali indicatori del mercato del lavoro segnalano in Regione Piemonte una complessa congiuntura socioeconomica ed evidenziano profonde trasformazioni dei fenomeni connessi all'occupazione.

Incrementa il tasso di disoccupazione e contestualmente diminuisce quello di inattività. Si ipotizza che gli inattivi riprendano la ricerca di un impiego anche stimolati dalle rinnovate opportunità occupazionali; contestualmente, infatti, incrementano i flussi dei disoccupati che si recano presso i Centri per l'impiego regionali per accedere a programmi di politiche attive del lavoro che contemplan interventi integrati secondo una logica di complementarità tra domanda e offerta di lavoro.

Dal confronto con altre Regioni del Nord, inoltre, emergono spazi di miglioramento in cui poter agire attraverso politiche mirate all'innalzamento dei livelli di occupazione e di occupabilità, in affiancamento a misure volte alla salvaguardia dei posti di lavoro delle persone coinvolte in situazioni di crisi aziendali, onde evitare un ulteriore incremento di disoccupati di lunga durata.

Questo lo scenario in cui si inserisce la programmazione del FSE+ 21-27, come principale strumento dell'UE volto a creare un mercato del lavoro più inclusivo e di rafforzamento delle competenze.

È importante richiamare i principi guida, che hanno orientato le scelte strategiche di programmazione del Fondo:

- **la centralità delle persone:** per favorire la partecipazione delle persone alla vita sociale, aumentando l'occupazione, l'istruzione, le pari opportunità e l'inclusione sociale;
- **la focalizzazione sui risultati:** per implementare azioni che consentano di collegare il finanziamento ai risultati ottenuti, prestando attenzione all'analisi del contesto socioeconomico, ai fabbisogni del territorio e alle valutazioni di impatto;
- **l'integrazione delle politiche:** sostenere il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi, non slegati e indipendenti gli uni dagli altri,

attraverso una pianificazione più integrata delle politiche, in particolare con il welfare e la competitività;

- **l'integrazione delle risorse** con le altre disponibili a livello regionale, il FESR, il Fondo Regionale Disabili (FRD), il PNRR, in un'ottica di complementarità con gli altri Programmi nazionali della politica di coesione

Molte sono state le nuove Misure, messe in atto in questi anni, a sostegno dell'occupazione, nate dall'integrazione tra il lavoro e il sistema della formazione professionale per la programmazione di interventi flessibili calati sui bisogni delle persone, delle imprese e dei territori, partendo dalle esperienze già consolidate con i Centri per l'impiego e con gli altri stakeholder coinvolti, parti sociali, datoriali, consorzi socioassistenziali, enti accreditati pubblico/privati.

Tra queste emerge il Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori (d'ora in poi G.O.L.), incentrato sulla valorizzazione della personalizzazione degli interventi in risposta ai bisogni di posizionamento "più stabile" nel mercato del lavoro, attraverso un mix di servizi di orientamento specialistico, accompagnamento al lavoro e avviamento a formazione e sulla messa in campo di strumenti che affrontino situazioni critiche di povertà e marginalità sociale.

Altri interventi rivolti specificatamente alle fasce deboli, disabili, detenuti, percettori di Supporto per la Formazione e il Lavoro (d'ora in poi SFL) con curvature dedicate in programmazioni unitarie e ai giovani, con la valorizzazione dei diversi dispositivi disponibili, tirocini, apprendistato, percorsi IEFP, anche in modalità duale, percorsi ITS Academy e IFTS.

Infine un insieme di misure destinate allo sviluppo del tessuto produttivo e ai nuovi fabbisogni di competenze tecniche qualificate richieste dai territori: il sistema delle Accademie di Filiera, un nuovo modello didattico-organizzativo che mette insieme imprese, formazione professionale e partenariato sociale, stabilendo un raccordo organico e integrato in settori ritenuti strategici per lo sviluppo regionale; i servizi di sostegno alla creazione di imprese e al lavoro autonomo (Mettersi In Proprio- MIP), alle start up innovative e i percorsi di consulenza gratuita di manager esperti che aiutino a sviluppare la competitività e a prevenire le crisi.

L'azione dell'UCRI (Unità di Crisi Regionale Integrata), composta da Regione Piemonte, Agenzia Piemonte Lavoro e Anpal Servizi, è un esempio di governance territoriale con un chiaro ruolo di coordinamento e di regia regionale. Questo modello si inserisce coerentemente in questa cornice di policy integrate, facendo suoi i principi del FSE+, con l'obiettivo di dare risposte concrete ai bisogni dei lavoratori e delle imprese, in tema di investimenti sulle competenze e di strategie di sviluppo territoriale.

L'esperienza è caratterizzata da un'ampia flessibilità che consente di coinvolgere nei diversi ambiti territoriali istituzioni, operatori accreditati al lavoro e alla formazione, Enti del terzo settore e volontariato.

PARTE PRIMA
LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI
IN PIEMONTE

1. LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI IN PIEMONTE

di *Livio Boiero e Alberto Anselmo*
Regione Piemonte

1.1. Il ruolo della Regione Piemonte nel contesto delle crisi aziendali: l'Unità di Crisi Integrata

Le regioni, enti deputati alle funzioni inerenti alle politiche attive del lavoro e alle procedure istruttorie legate agli ammortizzatori sociali, hanno sempre avuto, nel corso del tempo, un ruolo centrale rispetto alle vicende delle crisi aziendali, anche in affiancamento ai ministeri competenti (Lavoro e Sviluppo Economico).

Temporalmente possiamo tracciare una demarcazione tra la fase in cui parte dell'operatività per le Politiche Attive del Lavoro (d'ora in poi PAL) era demandata alle province e quella successiva al "rientro" delle funzioni in seno alle regioni.

Nella prima fase possiamo evidenziare come il ruolo della Regione si estrinsecasse rispetto alla gestione delle crisi nella gestione procedurale di competenza, nella negoziazione e mediazione tra le parti, nella programmazione e/o progettazione di interventi di PAL (con fondi europei e propri) che venivano poi demandati, per l'attuazione operativa, alle province che, essendo i "gestori" dei Centri per l'impiego, agivano erogando i servizi all'utenza, anche in modo integrato se investite della loro progettazione. In Regione Piemonte questa fase ha visto parecchie crisi "trattate", rispetto ai servizi di PAL, con programmazioni aventi carattere di prevalente straordinarietà (ricordiamo il programma "Occupati a rischio" finanziato con il POR FSE) o dedicati ed in esecuzione di progetti nazionali (come i FEG inerenti i lavoratori delle aziende AGILE e De Tomaso).

La stessa condizione dei lavoratori posti in CIGS (che risultavano "occupati" a tutti gli effetti) poneva delle difficoltà nel "trattarli", sotto l'aspetto dell'erogazione dei servizi di PAL (rivolti ai disoccupati) e per ciò che concerne la formazione che, ad eccezione del programma attuato a livello nazionale per la Cassa in deroga, non aveva specifiche iniziative rivolte a chi si

trovava nelle fase di transizione, tra la condizione di occupato a quella di disoccupato, men che meno esisteva/esiste una formazione di carattere permanente.

D'altro canto, non in tutte le regioni erano operative specifiche strutture organizzative deputate alla trattazione delle crisi aziendali se non quelle legate alle procedure inerenti i licenziamenti collettivi e la mobilità. La funzione di negoziazione e di raccordo con i ministeri era spesso "intesa" come politica e agita dagli staff assessorili o dagli assessori in prima persona.

A partire dal Job Act (D.lgs. 150/2015) e dalla riforma degli ammortizzatori sociali, operata con il D.lgs. 148/2015, si è avviata la seconda fase, nella quale anche per effetto dell'attuazione della Legge 56/2014 attraverso la Legge Regionale del Piemonte n. 23/2015, si è assistito al "riassorbimento" della funzione gestionale da parte della Regione Piemonte.

Questo fatto ha determinato una revisione della programmazione e dell'organizzazione (stante che gli organici provinciali, sia delle direzioni sia dei Centri per l'impiego sono confluiti in Regione Piemonte) che ha aperto la possibilità di ridefinire i profili organizzativi delle strutture e degli uffici e anche di meglio individuare i profili professionali.

In particolare alcune norme contenute nel D.lgs. 148/2015, specificatamente l'art. 22 bis (proroga del periodo di cassa integrazione guadagni straordinaria per riorganizzazione o crisi aziendale, poi estesa anche al contratto di solidarietà) hanno, a partire dal 2018, interessato il ruolo della Regione che diventava parte attiva della procedura; benché quest'ultima si svolgesse presso il competente ministero, dovendo esprimere specifico parere sui piani di gestione volti alla salvaguardia occupazionale predisposti dalle imprese e presentati al ministero per ottenere la CIGS ed anche dovendo dichiarare la strategicità dell'impresa richiedente rispetto alla situazione territoriale di competenza.

L'art. 24 bis dello stesso decreto (accordo di ricollocazione) ha introdotto uno strumento innovativo, l'assegnazione di ricollocazione, per attuare Politiche Attive del Lavoro in favore delle persone poste in CIGS ai sensi dell'art.22 anzidetto, su base di adesione volontaria e senza condizionalità, definendo, con successive circolari ministeriali e dell'INPS, una serie di agevolazioni legate alla CIGS o ad incentivi per l'assunzione che hanno consentito, nella nostra regione, di attuare, in condizione di parità, interventi concordati tra pubblico e privato.

Successivamente con il Decreto Legge Genova (109/2018) con gli artt. 43 bis (esonero dal pagamento delle quote di accantonamento del TFR e contributi previsti per le società sottoposte a procedure concorsuali o amministrazione straordinaria) e 44 (trattamento straordinario di integrazione salariale per le imprese in crisi) che ha introdotto la possibilità per le imprese di fruire di un

periodo di CIGS, per crisi aziendale con cessazione di attività, qualora l'impresa abbia cessato o cessi l'attività a fronte di possibili cessioni, reindustrializzazioni o specifici percorsi di PAL posti in essere dalla Regione interessata, si è maggiormente specificato il ruolo della Regione, via via confermato nel tempo dai rifinanziamenti che le suddette norme hanno avuto sino all'attualità.

Questa condizione ha comportato, in Regione Piemonte mediante l'ufficio gestione crisi aziendali, l'avvio di una riflessione che ha portato alla costituzione di un gruppo di lavoro deputato alla programmazione di un servizio operativo, coordinato dalla struttura regionale, che fosse in grado di gestire le crisi aziendali e gli interventi di PAL ad essi correlati negli aspetti sia negoziali sia gestionali. Alla elaborazione del progetto di servizio e degli strumenti ad esso collegati hanno collaborato la Regione, Agenzia Piemonte Lavoro (ente strumentale regionale di Regione Piemonte che coordina i Centri per l'impiego) e ANPAL Servizi (ente strumentale del Ministero del Lavoro).

L'analisi preparatoria effettuata dal gruppo di lavoro ha evidenziato alcune peculiarità quali:

- la definizione del target di utenti del servizio. Infatti, è apparsa chiara la condizione specifica dello status delle persone coinvolte nelle crisi aziendali come lavoratori in esubero, condizione che li differenziava dall'utenza generalmente gestita dai Centri per l'impiego, con vincoli legati alla specifica crisi aziendale, al territorio, all'età, alla professionalità, ai livelli formativi e alle competenze possedute. Spesso si tratta di persone che provengono da percorsi lavorativi ultraventennali nella stessa azienda, completamente avulsi dalla realtà odierne del mercato del lavoro, sia regionale che locale. Questi lavoratori vivono la crisi come un cambiamento drammatico delle loro esistenze e risultano essere poco propensi al cambiamento, resi fragili dalla loro nuova condizione di emarginazione dal mondo del lavoro;
- le differenze tra crisi legate a: *causale* (in una riorganizzazione si può negoziare una "linea di uscita" dalla crisi, in un fallimento o liquidazione è molto più difficile); *territorio* (alcune imprese sono "iconiche" per l'area territoriale in cui hanno sede e la crisi/chiusura provoca una vera e propria crisi sociale); *condizione dell'impresa*; *settore di appartenenza* (alcuni settori in "declino" portano con sé professionalità superate o comunque difficilmente aggiornabili/riconvertibili); *presenza o meno di una "vera" referenza aziendale* (se la proprietà è estera e/o si affida a consulenti, l'ambito negoziale si riduce);
- il ruolo delle istituzioni locali e la presenza di eventuali *stakeholders*. La gestione delle crisi aziendali e, più in generale, delle vertenze le-

gate alle imprese del territorio investe le istituzioni locali sia che esse abbiano o meno competenze specifiche in materia. I risvolti mediatici e sociali, infatti, focalizzano l'attenzione dell'opinione pubblica spesso massimizzando il loro riverbero sulle popolazioni locali;

- la necessità di definire standard di servizio specifici e di attivare un percorso formativo ad hoc per gli operatori dei Centri per l'impiego (c.d. Cpi) interessati. I ruoli degli operatori si finalizzavano prevalentemente sul dettato del Job Act e la conoscenza della normativa inerente agli ammortizzatori sociali era limitata e non omogenea tra le varie realtà territoriali;
- l'opportunità di valutare nuovi interventi formativi, caratterizzati da una maggiore flessibilità ed innovativi sia per i contenuti, sia per le modalità di erogazione;
- le relazioni e le possibili sinergie da attuare tra pubblico, i Centri per l'impiego e privato, Agenzie accreditate al lavoro e Agenzie alla formazione, nonché con le imprese, al fine di aumentare le possibilità di ricollocazione;
- l'opportunità di interagire con le parti sociali (sindacati e rappresentanze datoriali) sia per avviare collaborazioni, sia per condividere i contenuti e gli obiettivi degli interventi di PAL e gli strumenti in essi utilizzati (ad es. l'assegno di ricollocazione e/o la formazione).

Inizialmente la progettazione si era rivolta alla definizione di un bando finalizzato a reperire l'erogazione di servizi di PAL attraverso la costituzione di una Associazione Temporanea di Impresa (c.d. ATI) tra agenzie private cui affidare la gestione operativa dei servizi con il coordinamento di una struttura regionale integrata. Veniva prevista l'erogazione di un numero dato di buoni servizio lavoro, su base biennale, specifici per i lavoratori a rischio di espulsione dal mercato del lavoro che avrebbero potuto utilizzarli con le agenzie componenti l'ATI. Le risorse disponibili erano pari a circa 5 milioni di euro.

Nel percorso di definizione del bando però si fece strada una ulteriore riflessione inerente da un lato, la possibilità di utilizzo dell'assegno di ricollocazione, dall'altro la necessità di strutturare un servizio pubblico che potesse operare permanentemente su questa fattispecie di intervento e che si specializzasse nel trattamento del target, sedimentando competenze e professionalità tra gli operatori pubblici al fine di poter affrontare, in modo rapido e congruo, ogni emergenza derivante da crisi aziendali indipendentemente dalla possibilità di utilizzare fondi europei o regionali ad hoc. Questa riflessione, maturata anche alla luce dell'esperienza fatta sul campo, riparametrava la progettazione che diventava non solo più inerente alla metodologia ed i contenuti del servizio ma anche organizzativa.

La nuova linea di progettazione comportava una revisione rispetto all'utilizzo delle risorse assegnate che, per decisione condivisa della direzione regionale, furono destinate al settore della Formazione Professionale finalizzandole alla progettazione di una direttiva formativa finalizzata al target dei lavoratori provenienti da crisi aziendali, con interventi mirati all'aggiornamento delle competenze, all'acquisizione di nuovi profili professionali, alla formazione trasversale.

Si decise di dotare la Regione Piemonte, per la gestione delle crisi aziendali, di una Unità di Crisi Regionale Integrata denominata U.C.R.I. composta da Regione Piemonte che coordina la cabina di Regia, dalla Agenzia Piemonte Lavoro, agenzia regionale che coordina i 31 Centri per l'impiego e ANPAL Servizi.

Nel corso dell'anno 2018 si avviarono le attività a livello sperimentale, con una gestione centralizzata da parte dell'Unità di Crisi, la prima azienda interessata fu la BURGO GROUP di Verzuolo (CN) una cartiera che aveva in corso una riorganizzazione che determinava circa 135 esuberanti di unità di personale. Fu costituito un team operativo con personale di Agenzia Piemonte Lavoro e di ANPAL Servizi, operante presso i Centri per l'impiego competenti per territorialità. Nell'occasione fu sottoscritto l'accordo di ricollocazione per rendere operativo l'assegno di ricollocazione come strumento di PAL.

La sperimentazione si estese ad altre imprese e, alla fine del 2019, si era quantificata in n. 35 interventi consentendo di poter qualificare e definire la metodologia di operativa. La Regione ha formalizzato con Determina Dirigenziale n. 1929 del 24/12/2019 sia il gruppo di lavoro integrato che il modello di intervento adottato, che prevede l'erogazione di tre tipologie di percorsi, garantendo un supporto a tutti i lavoratori provenienti da crisi aziendali e a rischio di espulsione dal mercato del lavoro:

- lavoratori provenienti da aziende che hanno sottoscritto un accordo di ricollocazione ai sensi dell'art. 24bis Dlgs 148/2015, che possono beneficiare dell'assegno di ricollocazione (c.d. AdR) CIGS, e che hanno scelto come soggetto erogatore il Centro per l'Impiego;
- lavoratori che non possono beneficiare della misura AdR CIGS per mancanza di accordo di ricollocazione ai sensi dell'art. 24 bis dlgs 148/2015;
- lavoratori provenienti da crisi plurilocalizzate o di interesse regionale, per i quali viene definito un progetto di ricollocazione ad hoc.

Il settore Formazione Professionale regionale, con l'utilizzo delle risorse trasferite nel 2018 in relazione alla vertenza dell'azienda ITALIAONLINE, progettò un intervento sperimentale per percorsi formativi attivati dalla Re-

gione Piemonte, per favorire l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori di ITALIAONLINE posti in CIGS ed in esubero al fine del reinserimento lavorativo nella prevista DIGITAL FACTORY. Si avviarono due corsi denominati: "Tecnico produzione pagine web" (13 partecipanti) e "Tecnico gestione siti web" (15 partecipanti). Entrambi della durata di 300 ore, con orario giornaliero di 8 ore per 5 giorni alla settimana, al fine di portare i lavoratori al conseguimento dell'attestato di specializzazione regionale nei tempi previsti dall'Azienda (entro la fine di dicembre 2018) in vista dell'inserimento nella DIGITAL FACTORY, previsto per il mese di gennaio 2019.

Nel 2021, a seguito di una DGR del novembre 2020, il settore Formazione Professionale regionale ha pubblicato un avviso per l'attivazione del Macro Ambito Formativo 3, una misura finanziata con fondi POR FSE, finalizzata a sostenere l'aggiornamento, la qualificazione e la riqualificazione dei lavoratori disoccupati o coinvolti in situazione di crisi aziendale attraverso l'individuazione di agenzie formative cui affidare la realizzazione di piani formativi mirati. Un intervento specifico che prevedeva la ripartizione del territorio regionale in quattro quadranti su cui creare specifici cataloghi territoriali di corsi di formazione, della durata compresa tra le 40 e le 300 ore, rivolti a piccoli gruppi (2-5 allievi) o a grandi gruppi (fino a 14 allievi).

Con la Direttiva 2021-2024, la sperimentazione è stata sostanzialmente estesa a tutta la formazione per il lavoro: il nuovo Macro Ambito 1 infatti assegna ad ogni agenzia formativa accreditata, appositamente selezionata, un budget destinato a comporre un'offerta di percorsi flessibili (da 80 a 2.400 ore) nei diversi settori professionali, plasmati sulle esigenze delle persone e sui reali fabbisogni delle imprese, in stretta connessione con i territori di riferimento e finalizzati all'occupabilità, l'occupazione e l'aggiornamento delle competenze di giovani e adulti disoccupati e occupati, ivi compresi i lavoratori dipendenti di aziende posti in CIGS e a rischio di perdita del posto di lavoro per situazioni di crisi, che necessitano di azioni di rinforzo delle competenze o riqualificazione. La nuova offerta formativa è disponibile in modo capillare su tutto il territorio piemontese, attraverso 97 enti accreditati e oltre 170 sedi. I corsi vengono autorizzati con una "finestra sempre aperta" nel corso dell'anno formativo, e non più in un'unica soluzione come in passato, proprio per lasciare l'opportunità alle agenzie di avviare nuove attività nel momento in cui si manifesta un'esigenza formativa precisa, correlata ad un fabbisogno formativo o professionale.

Nell'ambito di questo dispositivo è stata inoltre inserita, a partire dalla fine del 2022, l'offerta formativa prevista a livello regionale nell'ambito del programma nazionale Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL), finanziato con le risorse del PNRR.

A seguito delle modifiche della normativa di riferimento, sono stati inclusi i lavoratori provenienti da aziende che hanno sottoscritto l'accordo di transizione occupazionale introdotto dalla legge del 30 dicembre 2021, n. 234 (legge di Bilancio 2022). Per questi lavoratori a livello nazionale è previsto un intervento nell'ambito del percorso 5 di GOL. Sulla base dell'esperienza realizzata per la gestione delle Crisi aziendali in Piemonte, ad oggi la Regione ha deciso di non utilizzare i fondi GOL per l'erogazione dei percorsi di ricollocazione rivolti ai lavoratori provenienti da aziende in situazione di crisi.

Nel corso del 2024, sarà definito un ulteriore strumento per integrare l'offerta esistente con corsi a catalogo, specificamente destinati ai lavoratori provenienti da aziende in crisi, nell'ambito della Direttiva Formazione continua e permanente.

La Regione Piemonte ha inoltre avviato la sperimentazione di uno strumento innovativo di riqualificazione della forza lavoro piemontese per specializzare o riqualificare i lavoratori occupati e per inserire nuovi lavoratori in impresa: con Dgr n. 40-4135 del 19 novembre 2021 e s.m.i. ha approvato la Direttiva relativa alla "sperimentazione delle Academy di filiera periodo 2022-2024". Un nuovo modello didattico-organizzativo che, prevedendo l'integrazione tra il sistema formativo regionale e il mondo delle imprese, è in grado di rispondere meglio ai fabbisogni formativi espressi dalle imprese.

L'"**Academy di filiera**" è una rete stabile, aperta, composta da agenzie formative, imprese con capacità formativa specifica ed eventuali altri soggetti specializzati in un dato ambito tecnologico (filiera economica) che, avvalendosi delle risorse umane, strutturali e tecnologiche dei soggetti componenti, progetta e realizza percorsi formativi.

In un'ottica di sperimentazione sono state individuate ad attivate le prime due filiere di riferimento della Direttiva:

- Filiera dei **Sistemi di mobilità**, che ricomprende, oltre all'automotive, l'aerospazio, la fabbricazione di treni e bus e i servizi connessi alla mobilità delle persone;
- Filiera **Green jobs** e filiera **Tessile, Abbigliamento, Moda**, che comprende anche la gioielleria, gli accessori, le calzature, etc., e che considera le tematiche connesse all'economia circolare. Le filiere ricomprendono anche la chimica verde e la sostenibilità.

La Direttiva reca le indicazioni per la predisposizione degli Avvisi; con risorse del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione vengono finanziate:

- attività di formazione rivolte a occupati nelle imprese della filiera di riferimento dell'Academy;

- attività di formazione rivolta a disoccupati/inoccupati, con l'obiettivo di adeguare le competenze possedute a quelle richieste, per un loro inserimento lavorativo;
- azioni di sistema attuate dalle Academy e orientate allo sviluppo, consolidamento e diffusione del modello organizzativo "Academy di filiera" a supporto degli interventi rivolti all'utenza e all'animazione territoriale.

A queste ne seguiranno altre nove già individuate (Agrifood; Costruzioni, infrastrutture e manutenzione del territorio orientate alla sostenibilità; Servizi della logistica a valore aggiunto per l'E-Commerce; Turismo servizi, ristorazione, ospitalità, artigianato e montagna; Commercio e artigianato di servizi; Tecnologie informatiche e digitali; Manifattura avanzata; Chimica farmaceutica e biotech; Welfare, coesione e innovazione sociale) che saranno operative nei primi mesi del 2024.

1.2. Agenzia Piemonte Lavoro

di *Federica Deyme* ed *Elena Valvassori* (Agenzia Piemonte Lavoro)

Agenzia Piemonte Lavoro è l'ente pubblico strumentale di Regione Piemonte che coordina i 31 Centri per l'impiego piemontesi in materia di politiche attive del lavoro. Supporta le persone nella ricerca attiva di un'occupazione e le imprese nel selezionare candidati rispondenti ai loro fabbisogni. Composto da quasi mille persone dalle professionalità eterogenee, l'ente esprime una cultura aziendale giovane e intraprendente, orientata al continuo stimolo del potenziale di crescita dei dipendenti e alla ricerca di modalità innovative per relazionarsi con il tessuto sociale, culturale e produttivo regionale.

Con questo approccio, persegue gli obiettivi istituzionali che gli sono stati attribuiti per mandato legislativo: erogare servizi di politiche attive del lavoro, nazionali e regionali; promuovere concretamente l'incontro fra domanda e offerta di lavoro; facilitare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e delle fasce più vulnerabili della popolazione; mettere a disposizione delle imprese servizi e consulenza dedicati; offrire servizi di orientamento al lavoro e alla formazione; condurre analisi dei mercati del lavoro territoriali.

In particolare, per le persone che provengono da situazioni di crisi aziendali e si trovano in condizione di integrazione salariale, Agenzia Piemonte Lavoro contribuisce a progettare, realizzare e gestire interventi finalizzati a promuovere la loro ricollocazione professionale. In quest'ottica, persegue

una logica di rete, che prevede la costruzione di positive collaborazioni e partenariati territoriali e che si è dimostrata efficace nel raggiungimento dell'obiettivo.

Infine, attraverso la struttura di coordinamento centrale denominata Servizi alle imprese, parte dell'UCRI, l'ente si avvale anche della rete territoriale dei suoi 31 Centri per l'impiego, che dispongono, ognuno, di un referente specializzato sul tema delle crisi aziendali. Oltre a garantire la continua disponibilità di fruizione dei servizi non strettamente legati a misure di programmazione, questa scelta organizzativa e gestionale, che garantisce la copertura del territorio regionale, contribuisce a soddisfare il principio di prossimità, sia con le comunità sia con il tessuto economico.

1.3. ANPAL Servizi

di *Paolo Marin e Catia Pernigotto* (ANPAL Servizi)

ANPAL Servizi è una società per azioni, il cui azionista unico è il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Opera istituzionalmente come ente strumentale di ANPAL, Agenzia vigilata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che ne determina indirizzi e obiettivi per la promozione dell'occupazione in Italia e all'estero.

A tal fine realizza strumenti e metodologie a supporto degli operatori pubblici e privati del mercato del lavoro, gestisce progetti finalizzati a individuare stabili occasioni di impiego, soprattutto in favore di lavoratori coinvolti in crisi aziendali, o nell'ambito dei servizi alla persona e delle attività non profit, e favorisce iniziative di autoimpiego in forma singola e associata.

Nell'ambito della gestione delle crisi aziendali viene fornito un supporto alle Regioni nella programmazione, pianificazione, erogazione, monitoraggio degli interventi di ricollocazione a favore dei lavoratori provenienti da aziende in crisi locali o plurilocalizzate. L'azione di supporto mira, inoltre, all'attuazione dei programmi d'azione per il superamento del mismatching fra la domanda e l'offerta di lavoro e la prevenzione di crisi aziendali e settoriali; l'avvio di azioni di raccordo tra le imprese, l'ambito regionale delle politiche di sviluppo e il sistema della formazione, al fine di favorire il più possibile l'anticipazione delle situazioni di crisi, limitando il più possibile la necessità di messa in esubero dei lavoratori.

Nello specifico della Regione Piemonte, ANPAL Servizi fa parte dell'unità di crisi integrata con la Regione e l'Agenzia regionale (Agenzia Piemonte Lavoro), come previsto dal modello di intervento regionale formalizzato con Determina Dirigenziale n. 1929 del 24/12/2019. Nell'ambito

dell'unità di crisi regionale ANPAL Servizi svolge attività di assistenza tecnica a supporto sia della Regione che dell'Agenzia regionale, e nello specifico:

- partecipa ai tavoli di crisi regionali e locali;
- supporta lo sviluppo di metodologie e strumenti;
- supporta la programmazione e presentazione di interventi di politica attiva rivolti a lavoratori in esubero provenienti da aziende di rilevanti dimensioni: analisi del target, dei servizi da erogare, degli attori coinvolti, di eventuali misure aggiuntive e delle relative risorse finanziarie;
- supporta l'elaborazione on desk, prima dell'avvio delle azioni rivolte ai lavoratori, di analisi di dettaglio delle caratteristiche anagrafico professionali dei lavoratori coinvolti, utilizzando le diverse fonti amministrative disponibili: COB, SIL, SIP, etc.);
- supporta le attività di ricerca, analisi e elaborazione di dati sul mercato del lavoro locale per l'elaborazione di strumenti e materiali a supporto degli operatori impegnati negli interventi di ricollocazione rivolti ai lavoratori;
- realizza attività di trasferimento di modalità operative, modelli di servizio e strumenti agli operatori dei Centri per l'impiego coinvolti nella erogazione dei servizi, anche attraverso interventi formativi strutturati ad hoc;
- quando richiesto, supporta gli operatori dei Centri per l'impiego nell'erogazione dei servizi di ricollocazione ai lavoratori aderenti agli interventi di politica definiti per la gestione di crisi di grandi aziende e di crisi plurilocalizzate in accordo con il MISE;
- in collaborazione con l'Agenzia regionale realizza azioni di informazione sull'AdR CIGS rivolte ai lavoratori interessati da Accordi di Ricollocazione;
- supporta le attività di rilevazione e restituzione degli esiti delle azioni realizzate attraverso l'elaborazione di report da condividere con la Regione e i soggetti interessati.

Nell'ambito della cabina di regia regionale è poi stata effettuata una scelta metodologica rilevante: durante la fase di erogazione degli interventi di ricollocazione e politica attiva del lavoro, in caso di necessità di rinforzo dei servizi preposti, ANPAL Servizi può operare al loro fianco, presentandosi agli utenti in nome e per conto dei Centri per l'impiego, pur mantenendo il ruolo di assistenza tecnica regionale. Questa scelta ha consentito di far percepire come soggetto unico i due attori coinvolti nella realizzazione dei percorsi rivolti ai lavoratori, riducendone la complessità e rafforzando il ruolo dei Centri per l'impiego.

1.4. La formazione degli operatori

di *Alberto Anselmo, Elena Valvassori e Catia Pernigotto*

La scelta organizzativa di Agenzia Piemonte Lavoro di costituire un servizio dedicato per la gestione delle crisi aziendali ha portato all'individuazione di un team di specialisti, anche attraverso l'erogazione di percorsi di formazione personalizzati.

ANPAL Servizi ha progettato e gestito un percorso di formazione rivolto agli operatori dei Centri per l'impiego referenti delle crisi aziendali (uno per ogni Centro per l'impiego). Gli operatori sono stati formati ad hoc con un percorso formativo specialistico progettato e erogato da ANPAL Servizi con l'utilizzo di una piattaforma on line "Forplus". L'erogazione dei percorsi è avvenuta sia con modalità sia sincrone che asincrone. Grazie alla presenza di tutor on line è stato possibile organizzare momenti di esercitazione e confronto a completamento delle unità didattiche che ciascun partecipante ha potuto visionare individualmente.

Il percorso "La gestione delle crisi e i servizi a supporto dei lavoratori" è stato erogato in due edizioni, la prima di base rivolta a tutti gli operatori interessati, la seconda più specialistica rivolta prevalentemente agli operatori referenti crisi, e ha coinvolto una platea di personale di Agenzia Piemonte Lavoro, per la maggior parte operatori dei Centri per l'impiego e personale della sede centrale.

I percorsi elaborati hanno avuto una forte personalizzazione e hanno contribuito alla produzione di alcuni contenuti formativi l'Equipe di materia Servizi alle imprese dell'Agenzia regionale e il Gruppo Unità di Crisi della Regione Piemonte.

Complessivamente hanno partecipato n. 87 operatori:

- 75 hanno partecipato alla prima edizione di base;
- 32 hanno partecipato alla seconda edizione specialistica.

La prima edizione ha avuto una durata complessiva di 15 ore di cui 5 ore di esercitazione collaborativa (lavori di gruppo).

La seconda edizione ha avuto una durata complessiva di 30h 40m di cui 16 ore di esercitazione collaborativa (lavori di gruppo) e 1h10 di contenuti facoltativi specialistici.

Il percorso ha visto l'erogazione di quattro Unità formative (c.d. UF) che hanno trattato i seguenti temi:

- UF1 I processi di crisi e le trasformazioni delle imprese e dei territori: uno sguardo d'insieme;
- UF2 Gli strumenti di accompagnamento per la gestione delle crisi: gli ammortizzatori sociali;

- UF3 Gli attori coinvolti nella gestione delle crisi;
- Esercitazione collaborativa: “Definizione di un quadro di Governance”;
- UF4 Il ruolo dei Centri per l’impiego e il modello di ANPAL Servizi per la gestione delle crisi. I servizi essenziali dedicati ai beneficiari di AASS.

Ogni UF si articola in più argomenti e si compone di diversi materiali didattici (video lezioni, tutorial, dispense etc.), che hanno previsto anche materiali di approfondimento, facoltativi.

1.5. La misura di ADR CIGS in Piemonte

di Alberto Anselmo, Elena Valvassori e Catia Pernigotto

Dal report elaborato da ANPAL Servizi, aggiornato al 31 dicembre 2021, sull’analisi degli accordi di ricollocazione ai sensi del Dlgs 148/2015 ex articolo 24 bis, e degli AdR CIGS, emerge che il modello di gestione delle crisi aziendali adottato in Piemonte si differenzia da quanto adottato dalle altre Regioni italiane, sia per le modalità di intervento che per alcuni risultati conseguiti. Infatti, analizzando i dati emerge che il Piemonte è:

- la seconda Regione per numero di accordi di ricollocazione siglati, 54 su 226;
- la prima Regione per numero di lavoratori che scelgono il Centri per l’impiego come soggetto erogatore, 411 su 1302;
- la prima Regione per numero di successi occupazionali conseguiti da parte dei Centri per l’impiego, 76 su 106.

A partire dai dati riportati l’Unità di Crisi Integrata si è interrogata sulle motivazioni che hanno fatto sì che in Piemonte questa misura sia stata utilizzata, a differenza delle altre Regioni dove mediamente l’utilizzo è stato bassissimo o addirittura nullo. Il fattore principale riguarda la presenza di un modello formalizzato di gestione delle crisi aziendali e di una Unità di Crisi Integrata che prevede un ruolo di regia regionale molto forte, oltre all’impegno insieme dell’Agenzia regionale attraverso i Centri per l’impiego e ANPAL Servizi, in tutte le fasi del processo di gestione. La Regione inoltre ha creduto in questa misura e ha scelto di promuovere la misura AdR CIGS su tutto il territorio e in favore di tutti i portatori di interesse: sindacati, associazioni datoriali, imprese, agenzie per il lavoro, lavoratori. È stato realizzato un forte investimento in incontri dedicati ad hoc in favore dei soggetti appena citati, con il coinvolgimento di tutta l’Unità di crisi regionale (Regione, Agenzia Piemonte Lavoro e ANPAL Servizi).

1.5.1. L'intervento a favore dei lavoratori in AdR CIGS

di Alberto Anselmo, Elena Valvassori e Catia Pernigotto

La Regione Piemonte, per la gestione delle situazioni di crisi aziendali che prevedono esuberi lavorativi, ha strutturato una unità integrata composta da Regione Piemonte, che coordina la cabina di regia, Agenzia Piemonte Lavoro attraverso i Centri per l'impiego e ANPAL Servizi. L'Unità di Crisi integrata ha la finalità di progettare e realizzare interventi volti a favorire la ricollocazione e il reinserimento lavorativo dei lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro. Questa unità integrata, si interfaccia con tutti gli operatori pubblici e privati quali ad esempio i comuni, le agenzie di somministrazione, le agenzie formative, network di reti territoriali, organizzazioni sindacali e datoriali, etc.". Questo è l'incipit dell'allegato b) della D.D. 24 dicembre 2019, n. 1929 "Disposizioni per l'erogazione di interventi di politiche attive per il lavoro a favore di lavoratori piemontesi posti in Cassa Integrazione straordinaria e a rischio di esubero e perdita di posto di lavoro" con la quale si organizza la gestione degli interventi, anche in funzione della disponibilità sul territorio nazionale dello strumento AdR CIGS.

Il provvedimento definisce l'intero processo di erogazione degli interventi per macro-attività e per attività specifiche, compresa la gestione dei tavoli di crisi aziendali regionali e la progettazione degli interventi di politica attiva, passando per azioni di analisi e ricerca propedeutiche all'erogazione degli interventi.

La gestione diretta delle attività in favore dei beneficiari può contare su un doppio modello di intervento definito per:

- lavoratori provenienti da aziende che hanno sottoscritto un accordo di ricollocazione ai sensi dell'art. 24bis Dlgs 148/2015, in AdR CIGS, e che hanno scelto come soggetto erogatore il Centro per l'Impiego;
- lavoratori che non possono beneficiare di AdR CIGS o per i quali non sia stato sottoscritto l'accordo di ricollocazione ai sensi dell'art. 24 bis Dlgs 148/2015.

I dati evidenziati in precedenza e provenienti dalla gestione amministrativa della misura fanno riferimento al primo target di beneficiari.

È interessante valorizzare alcuni aspetti che conferiscono valore al modello e che hanno permesso, nel periodo considerato, di garantire il coinvolgimento, l'accompagnamento e la ricollocazione di una porzione consistente di beneficiari.

Informazioni mirate per supportare l'adesione. In fase di preadesione, tutti i lavoratori vengono coinvolti in un'azione informativa sulla misura AdR CIGS e vengono supportati operativamente nella fase di adesione; a

garanzia di una trasparente e consapevole adesione, vengono organizzati inoltre incontri collettivi per la presentazione dell'offerta di servizi sul territorio, garantiti sia dai Cpi sia dai soggetti privati accreditati.

Preso in carico complessivamente del beneficiario che sceglie il Centro per l'impiego come soggetto erogatore. L'attività di accompagnamento, che parte dalla definizione di piani di azione individualizzati, garantisce un'alternanza tra sessioni informative (ad esempio sulle caratteristiche del mercato del lavoro locale, sui profili professionali maggiormente richiesti ecc.), sessioni di trasferimento di strumenti e delle metodologie per la ricerca attiva del lavoro (mappatura delle reti e dei contatti, ridefinizione del profilo professionale, simulazione colloqui ecc.) e servizi diretti di ricerca di nuove opportunità professionali (ricerca offerte, grandi reclutamenti, azioni di supporto in fase di inserimento in azienda).

Orientamento verso l'offerta formativa del territorio e verso i percorsi di supporto all'autoimpiego sia verso il lavoro autonomo e che autoimprenditoria.

Il modello piemontese, nello scenario delle politiche attive nazionali, mette al centro un modello unitario di intervento per tutti i gruppi target che si trovano in CIGS con il rischio concreto di fuoriuscita dal mercato del lavoro. Infatti, anche per i lavoratori che non hanno la possibilità di aderire al percorso AdR CIGS, è previsto un intervento di politica attiva dedicata che ricalca in parte, quanto illustrato al modello precedente, ma con una intensità minore e con il concorso dei servizi ordinari dei Centri per l'impiego.

Dal confronto tra i due modelli, emerge come evidente il vantaggio in termini di: varietà di servizi disponibili e di intensità della presa in carico dei lavoratori che aderiscono alla misura AdR CIGS.

Per supportare i percorsi di ricollocazione dei lavoratori interessati da procedure di CIGS, la Regione Piemonte, al fine di rafforzare ed integrare le politiche attive, ha emanato l'"Avviso per l'attivazione del macro ambito formativo 3 - Offerta formativa per il mercato del lavoro"; l'avviso, che prevede "Percorsi formativi di rafforzamento dell'occupabilità mirati a supportare la permanenza, l'ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro", individua tra le categorie prioritarie:

- i lavoratori già destinatari di Buono Servizi Lavoro, di cui alla D.G.R. 14 marzo 2016, n. 20-3037;
- i lavoratori occupati che, per situazioni di crisi aziendale, industriale o di settore, siano stati collocati in cassa integrazione guadagni straordinaria e siano a rischio di perdita del posto di lavoro, ovvero che siano stati interessati da procedure di licenziamento collettivo, in assenza di piani aziendali di reindustrializzazione e ricollocazione.

Nel declinare le categorie di destinatari, l'avviso specifica che possono accedere ai percorsi di qualificazione e riqualificazione i lavoratori dipendenti di aziende aventi sede operativa in Piemonte, posti in CIGS ed a rischio di perdita del posto di lavoro per situazioni di crisi comportanti esuberi lavorativi:

- per i quali è stato sottoscritto un accordo di ricollocazione ai sensi dell'art. 24 bis del dlgs 148/2015, con assegno di ricollocazione (AdR) per CIGS;
- che non possono beneficiare di AdR per CIGS o per i quali non sia stato sottoscritto l'accordo di ricollocazione ai sensi dell'art. 24 bis del dlgs 148/2015.

Alle strutture che si candidano a progettare ed erogare i percorsi viene richiesta una forte aderenza ai fabbisogni professionali territoriali, tanto che nel gruppo di lavoro minimo da rendere disponibile, è prevista una figura obbligatoria con funzioni di "referente per il raccordo con il territorio" con funzione di cerniere con le altre strutture territoriali coinvolte nei percorsi di riqualificazione e ricollocazione (imprese e Centri per l'impiego in primis).

Il modello piemontese, oltre a valorizzare un'integrazione "orizzontale" sul territorio tra, misure formative e servizi mirati di accompagnamento al lavoro (allineati tra l'altro ai livelli essenziali delle prestazioni definiti a livello nazionale), tende a garantire una forte integrazione tra una misura nazionale (AdR CIGS) e interventi di portata regionale; nel caso del citato avviso sulla formazione, le risorse utilizzate sono di provenienza POR FSE 2014-2020 Misura 1.8v.4.01.05: "Percorsi formativi di rafforzamento dell'occupabilità mirati a supportare la permanenza, l'ingresso o il reingresso nel mondo del lavoro.

1.6. La metodologia di intervento

di *Alberto Anselmo, Elena Valvassori e Catia Pernigotto*

Il sistema di gestione delle crisi aziendali elaborato, sperimentato e consolidato attraverso i Centri per l'impiego, prevede tre tipologie di intervento di seguito descritte:

- a) percorso standard per lavoratori in AdR CIGS;
- b) percorso standard di politica attiva per lavoratori che non possono beneficiare di AdR CIGS;
- c) percorso rivolto a lavoratori provenienti da crisi plurilocalizzate o di interesse regionale o da aziende che hanno sottoscritto accordi di transizione occupazionale.

Gli elementi metodologici distintivi afferiscono alle seguenti dimensioni di analisi:

- processo di lavoro con una governance unitaria (tra fase negoziale e realizzativa);
- linee metodologiche comuni e condivise;
- sinergia nelle azioni di rete pubblico-privata;
- fruizione dei percorsi con “una porta pubblica” di accesso;
- rete pubblica di specialisti delle crisi sul territorio regionale.

a) Processo di lavoro con una governance unitaria

Il raccordo sinergico tra fase negoziale e quella attuativa, con governance regionale, ha garantito la coerenza tra la definizione degli obiettivi emergenti dagli accordi ai tavoli negoziali e gli ambiti di progettazione e realizzazione operativa con la strutturazione degli approcci tecnico-operativi, della metodologia e degli strumenti utilizzati, in ogni percorso.

Il passaggio informativo, costante e bidirezionale, tra Regione Piemonte e Agenzia Piemonte Lavoro, attraverso l'Unità di Crisi Integrata, ha permesso sia la rilevazione e l'emersione di nuovi fabbisogni sia l'eventuale ritaratura, pressoché in tempo reale, della fase realizzativa e del processo di lavoro da parte dei Centri per l'impiego con l'implementazione di nuove progettualità.

b) Linee metodologiche comuni e condivise

Seppur i tre percorsi siano stati progettati per rispondere a normativa differente e situazioni di contesto diversificate, hanno caratteristiche metodologiche comuni: una presentazione dell'intervento in plenaria che coinvolge tutti i lavoratori e l'iniziale mantenimento della dimensione di gruppo con cui si avviano tutti e tre i percorsi, alternata ad attività individuali.

Gli obiettivi metodologici e di approccio sono stati raggiunti sia attraverso il trasferimento della metodologia della ricerca attiva delle opportunità coerenti con il proprio progetto professionale, sia attraverso il rafforzamento della pro-attivazione individuale nella ricerca delle opportunità. La partecipazione attiva dei lavoratori nella fase di scouting e di “partecipazione consapevole” alla metodologia, hanno favorito l’acquisizione del metodo e degli strumenti usati negli interventi. Il supporto ai lavoratori, a cura degli specialisti dei Centri per l’impiego, nella ridefinizione della mappatura della rete professionale ha migliorato l’intensità dei legami di relazione esistenti e ha favorito lo sviluppo di nuovi nodi di rete utili al piano di scouting e di inserimento lavorativo.

c) Sinergia nelle azioni di rete pubblico-privata

Una forte integrazione tra servizi pubblici e quelli privati accreditati e del privato sociale, ha potenziato la capillarità territoriale degli interventi, soprattutto nella fase di intercettazione delle nuove opportunità di inserimento. Il coinvolgimento del privato accreditato e delle di società di outplacement, già nelle fasi iniziali dell’intervento, ha rinforzato il processo di un matching-accompagnato” frutto della partnership e dell’immagine coordinata pubblico-privata. Il privato accreditato e sociale ha aderito volontariamente alla proposta di collaborazione avanzata dal pubblico. La condivisione dei risultati degli interventi, l’allineamento metodologico e l’accompagnamento congiunto e continuo dei lavoratori nel percorso di reinserimento lavorativo, sono stati i risultati qualitativi ottenuti.

Si segnalano altri risultati emersi durante l’erogazione dell’intervento, quali:

- potenziamento del processo di intercettazione delle aziende e della capillarità della copertura delle imprese fidelizzate con un significativo incremento dell’offerta;
- valutazione delle opportunità offerte dal privato, effettuata congiuntamente al servizio pubblico, con l’individuazione di quelle più congruenti al profilo professionale dei lavoratori in carico ai Centri per l’impiego.

Gli interventi sono standardizzati per garantire omogeneità di erogazione e uniformità di approccio, con una possibilità di personalizzazione, in particolare per il terzo percorso. Ad esemplificazione di quanto precedentemente esposto, è stato progettato “ad hoc” un percorso formativo finalizzato alla riqualificazione professionale dei lavoratori in esubero che fossero interessati a riqualificarsi nel nuovo profilo professionale, per rispondere alla significativa domanda aziendale di autisti trasporto persone sul territorio regio-

nale. Gli attori coinvolti per la realizzazione del progetto su “misura” con governance dell’UCRI, sono stati l’Agenzia Formativa CnosFap e il Consorzio delle scuole guida, CAST.

La fase di realizzazione prevedeva la preselezione dei lavoratori provenienti da crisi aziendali e la presentazione dell’opportunità a cura di Agenzia Piemonte Lavoro, la selezione congiunta tra Cosfap e CAST e Azienda interessata, presso i Centri per l’impiego, la gestione del percorso formativo per l’acquisizione della patente D/E con CQC a cura del privato, con inserimento in azienda a fine percorso. L’integrazione tra le politiche attive e tra gli attori ha favorito un intervento senza onere per il lavoratore che, al termine del percorso, superato l’esame per il conseguimento della patente, oltre ad incrementare la sua occupabilità attraverso il re-skilling delle competenze, è immediatamente reinserito nel mercato del lavoro.

Un ultimo esempio interessante di cooperazione integrata tra pubblico privata, è stata la progettazione e la realizzazione di un percorso formativo, anch’esso senza oneri per i lavoratori, finalizzato all’acquisizione delle competenze dell’operatore logistico di magazzino. Il percorso formativo, della durata di 300 h, è stato frutto della co-progettazione tra Agenzia Piemonte Lavoro, l’agenzia per il lavoro e una agenzia formativa accreditata per l’erogazione dei corsi Formatem. La fase di realizzazione prevedeva la preselezione dei lavoratori provenienti da crisi aziendali e la presentazione dell’opportunità a cura di Agenzia Piemonte Lavoro, la selezione congiunta tra Agenzia Formativa e società di somministrazione, la gestione del percorso formativo per l’acquisizione dell’attestato come operatore logistico con il patentino di carrello elevatore, con inserimento nelle aziende interessate.

Altri importanti stakeholder che hanno mostrato una disponibilità al coinvolgimento e alla partecipazione, crescente nel tempo, sono stati le organizzazioni sindacali che hanno ricoperto un ruolo di promozione e sostegno nel processo di adesione alle misure proposte dall’UCRI, supportando il coinvolgimento dei lavoratori.

Un’importante collaborazione è inoltre stata avviata tra Agenzia Piemonte Lavoro e il privato sociale, la Fondazione Don Mario Operti ONLUS all’interno del percorso di reinserimento lavorativo rivolto ai lavoratori ex-Embraco. I servizi offerti dalla Fondazione Operti, a completamento dell’intervento di ricollocazione, venivano presentati ai lavoratori durante incontri di presentazione degli interventi coordinati da Agenzia Piemonte Lavoro. Questo supporto, ad accesso volontario, è stato percepito dai lavoratori come un importante sostegno ai fabbisogni sociopsicologici emergenti durante gli interventi dei Centri per l’impiego.

Questa rilevante cooperazione ha dato origine alla sottoscrizione di un “Protocollo d’intesa tra Agenzia Piemonte Lavoro e la Fondazione Don Mario Operti ONLUS”, inizialmente nell’ambito di interventi di politica attiva del lavoro in favore di persone svantaggiate e di lavoratori provenienti da aziende in crisi” poi successivamente esteso, sia in termini di copertura territoriale, oltre il bacino metropolitano, sia di capacità di supporto, con l’incremento della quantità di volontari coinvolti nelle progettualità, sia di ampliamento di target, lavoratori provenienti da crisi di persone svantaggiate.

d) Fruizione dei percorsi attraverso “una porta pubblica” di accesso

Il servizio pubblico è percepito dai lavoratori come garanzia di accesso equa e universale per tutti i lavoratori. Questi elementi di qualificazione hanno contribuito alla costituzione di un ambiente progettuale sicuro e protetto che in molti casi ha ridotto paure, difficoltà e immobilità psicologica. Il poter affrontare il percorso in gruppo, grazie gli incontri collettivi, ha contribuito a rafforzare lo stato di “sicurezza psicologica¹ utile ad affrontare la minaccia interna, i dubbi, le difficoltà e le paure che i lavoratori vivono in situazione di crisi aziendali.

e) Rete pubblica degli specialisti delle crisi sul territorio regionale

La scelta organizzativa di strutturare una rete pubblica, allocata nei Centri per l’impiego, adeguatamente formata attraverso l’azione messa a disposizione da ANPAL Servizi ha potenziato:

- le azioni di scouting della domanda già intercettata dai Centri per l’impiego e l’avvio di un potenziamento delle azioni di intercettazione di nuove aziende;
- il raccordo costante, continuativo e personalizzato tra i Centri per l’impiego e la sede centrale con la raccolta tempestiva di segnalazioni e punti di attenzione da analizzare e condividere;
- il raccordo tra i Centri per l’impiego e tutti gli altri stakeholders territoriali pubblici e privati (ad es. comuni, associazioni datoriali, privato sociale, etc..).

La capacità dei referenti crisi dei Centri per l’impiego di mutare l’approccio di promozione dei lavoratori differenziandolo da quello usato per la ricerca e selezione, è stato fondamentale: in un percorso di ricollocazione di parte dal progetto professionale del lavoratore e si cerca l’azienda meglio rispondente alle sue caratteristiche. Così come la formazione specialistica

¹ Il concetto di sicurezza psicologica nasce nel 1965, quando fu introdotto per la prima volta da Edgar Schein e Warren Gamaliel Bennis

dedicata, ha potenziato le competenze tecnico-trasversali degli operatori dei Centri per l'impiego. Il "case manager pubblico" ha potenziato, durante gli interventi di transizione, la capacità di gestione dei due sistemi (persona e impresa), la capacità di gestione delle reti e dei rapporti e relazioni con gli stakeholder territoriali, e di cooperazione integrata tra Centri per l'impiego, sviluppando anche capacità di project management.

1.7. I percorsi previsti dal modello di intervento regionale

di Alberto Anselmo, Elena Valvassori e Catia Pernigotto

1.7.1. Percorso standard per lavoratori in AdR CIGS

Il percorso viene attivato a fronte di un accordo sottoscritto tra Azienda, OO.SS. L'accordo da avvio al processo di fruizione della misura per i lavoratori senza alcun onere per le parti.

L'adesione al percorso avviene su scelta volontaria del lavoratore del soggetto erogatore, pubblico o privato, dal quale desidera essere seguito nel percorso di accompagnamento al reinserimento lavorativo. In questa fattispecie non viene applicata la condizionalità.

Fase propedeutica

Prevede, per tutti i lavoratori che possono beneficiare dell'assegno di ricollocazione, un incontro di presentazione e illustrazione della misura. Questo incontro (Figura 1) viene organizzato entro i 30 giorni dalla sottoscrizione dell'accordo al Ministero.

Ha la finalità di:

- presentare le modalità di accesso e di fruizione dei vantaggi e dei benefici che la misura prevede al lavoratore e all'azienda futura;
- raccogliere le eventuali esigenze di supporto manifestate dai lavoratori nell'effettuazione della procedura on line di richiesta di prenotazione AdR CIGS;
- rispondere ad eventuali interrogativi legati alla situazione dei lavoratori in merito agli ammortizzatori sociali;
- chiarire che cosa concretamente significa essere accompagnati in un percorso di ricerca intensiva di una nuova occupazione;
- accogliere i vissuti legati al delicato momento di cambiamento che i lavoratori sono chiamati a gestire.

Il Centro per l'impiego di competenza territoriale rispetto al domicilio del lavoratore, supporta il lavoratore nella prenotazione e la richiesta, indispensabile step per accedere alla misura, servizio che si è rivelato nel tempo fondamentale per garantire ai lavoratori l'accesso alla misura.

Approvate le richieste di prenotazione viene organizzato dall'Agenzia Piemonte Lavoro, per il tramite dei Centri per l'impiego coinvolti nell'intervento ed ANPAL Servizi, un incontro con le organizzazioni private del territorio accreditate all'erogazione di questa misura di politica attiva per condividere tutti i servizi offerti dal sistema pubblico-privato. La finalità della presentazione congiunta delle offerte di percorsi di ricerca intensiva e delle metodologie di assistenza oltre a facilitare al lavoratore la comprensione e la conoscenza, in un unico momento, di tutti i soggetti erogatori, presenta la rete pubblico-privata. Il lavoratore ha tutti gli elementi utili per fare la scelta "consapevole" del soggetto erogatore individuando l'ente o la società che lo supporterà in tutto il percorso.

Percorso erogato dei Centri per l'impiego

L'offerta pubblica di percorso prevede:

- profilazione del lavoratore ed erogazione del laboratorio sul mercato del lavoro locale;
- erogazione di un colloquio individuale per l'approfondimento del sistema di competenza, disponibilità e vincoli con un'analisi approfondita della motivazione al "rimettersi in gioco";
- supporto nella redazione di un curriculum vitae e della ridefinizione del profilo professionale con analisi di eventuali gap formativi rispetto al profilo professionale "futuro" e condivisione del Piano di azione di ricollocazione;
- attuazione del Piano di ricerca attiva: analisi delle opportunità di mercato, metodologie di ricerca attiva, mappatura delle reti relazionali formali e informali, piano di ricerca, colloqui di simulazione;
- erogazione di laboratori tematici sulla base delle specifiche esigenze espresse dai lavoratori;
- autoimprenditorialità: regole, modalità e opportunità per mettersi in proprio (percorso già attivo);
- offerta formativa del territorio: analisi, opportunità formative anche attraverso le testimonianze delle agenzie formative territoriali;
- scouting delle opportunità e matching.

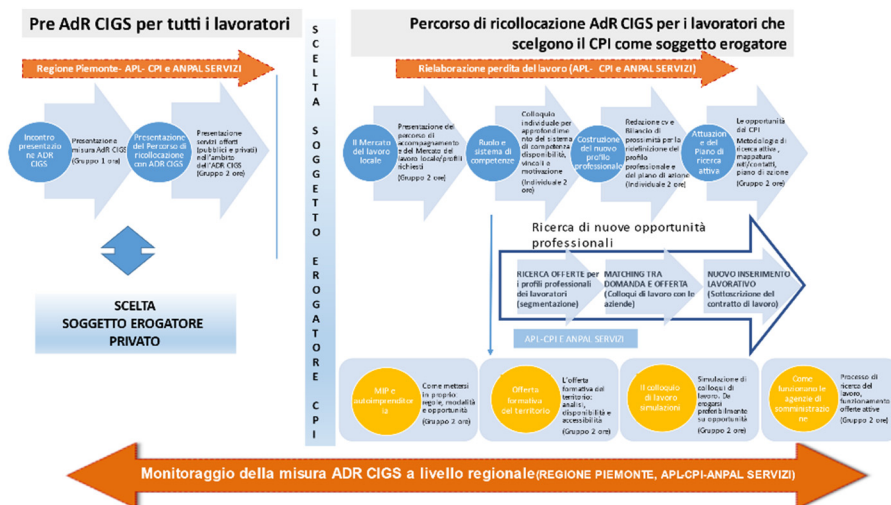
Monitoraggio del processo

Le azioni legate all'erogazione del percorso vengono registrate, da ogni soggetto erogatore, attraverso il portale My ANPAL.

È prevista la redazione di un report semestrale condiviso con l'Unità di Crisi Integrata, a cura di ANPAL Servizi sui dati forniti da Agenzia Piemonte Lavoro.

Di seguito viene rappresentato il percorso suddiviso nelle due fasi (Figura 1).

Figura 1 – Percorso standard per lavoratori in Adr Cigs



1.7.2. Percorso standard di politica attiva per lavoratori che non possono beneficiare di AdR CIGS

Il percorso viene attivato nei casi in cui l'azienda non raggiunge un accordo con le OO.SS per l'attivazione dell'Assegno di ricollocazione.

L'adesione al percorso avviene sulla base della scelta del soggetto tenendo conto degli aspetti normativi legati alla condizionalità.

Fase propedeutica

L'Unità di Crisi Integrata organizza e gestisce un incontro di presentazione del percorso finalizzato ad "ingaggiare" i lavoratori presentando le caratteristiche del percorso proposto e i vantaggi delle azioni di accompa-

gnamento e rinforzo delle competenze. Il percorso di politica attiva è finalizzato alla ricollocazione dei lavoratori.

Percorso erogato dai Centri per l'impiego

L'intervento si articola in due moduli e prevede un momento di progettazione antecedente al primo modulo (Figura 2).

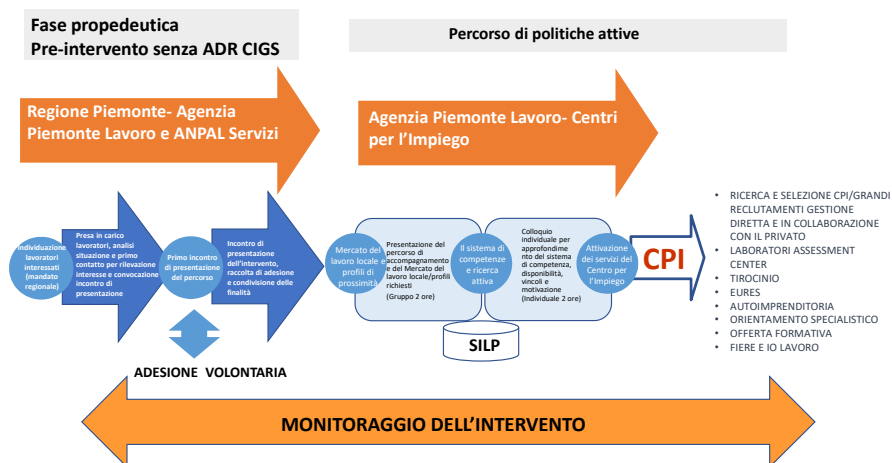
Il primo modulo, denominato "Mercato del lavoro e profili di tendenza", viene erogato in plenaria, presso l'azienda o presso il Centro per l'impiego della sede più prossima all'azienda e ha le seguenti finalità:

- condividere con i lavoratori il percorso, le modalità di erogazione e le finalità che è possibile perseguire insieme;
- aiutare i lavoratori, attraverso le informazioni sul mercato del lavoro di riferimento territoriale, a riflettere sul proprio posizionamento professionale rispetto alle richieste in essere e ai profili di maggior tendenza.

Il secondo modulo, denominato "Informazione Orientativa" ha la finalità di trasmettere gli elementi di conoscenza principale per mettere i lavoratori in grado di effettuare una ricerca attiva di opportunità ed eventualmente supportarli nell'elaborazione del proprio curriculum vitae.

Al termine del percorso i lavoratori possono accedere a tutti i livelli di servizio messi a disposizione del Centro per l'Impiego, ad esempio, il servizio Mettersi in Proprio (MIP), l'incontro domanda e offerta, eventi e job fair.

Figura 2 – Percorso di politica attiva senza adr



Monitoraggio del processo

Le azioni legate all'erogazione del percorso sono registrate tramite una procedura uniforme e condivisa con tutti i Centri per l'impiego che rende possibile sia la tracciabilità delle azioni che una analisi puntuale annuale dei percorsi gestiti. Agenzia Piemonte Lavoro, con il supporto di ANPAL Servizi, predispone la reportistica da presentare e condividere con Regione Piemonte che coordina la cabina di regia.

1.7.3. Percorso rivolto a lavoratori provenienti da crisi plurilocalizzate, di interesse regionale e da aziende che hanno sottoscritto accordi di transizione occupazionale

Il percorso è rivolto ai lavoratori provenienti da crisi plurilocalizzate, di interesse regionale e/o nazionale o da aziende che hanno sottoscritto accordi di transizione occupazionale.

La cabina di regia progetta, come descritto in precedenza, interventi dedicati a questi gruppi di lavoratori sulla base di progettazioni "tailor made" nel rispetto delle specifiche peculiarità.

Il processo è articolato in tre macro-fasi di cui una propedeutica all'avvio dell'intervento che ha la finalità di illustrare il percorso e favorire l'adesione consapevole dei lavoratori coinvolti che conclude con la sottoscrizione di un patto di azione individuale (PAI).

Progettazione

L'intervento, seppur con una struttura standard, permette delle personalizzazioni, correlate alla genesi e alla tipologia della crisi in atto. La progettazione è una fase determinante per verificare la rispondenza del percorso alle caratteristiche dei lavoratori.

Per la fase di microprogettazione, viene costituito un gruppo di lavoro tecnico in Agenzia Piemonte Lavoro con il supporto di ANPAL Servizi, coordinato dalla cabina di regia regionale, che ha il compito di strutturare gli obiettivi operativi di dettaglio, la metodologia, gli strumenti e le tempistiche.

La struttura di Agenzia Piemonte Lavoro che partecipa alla cabina regionale avrà il compito di organizzare gli incontri di raccordo metodologico tra gli esperti tecnici dell'ente coinvolti nelle differenti fasi del processo e il favorire lo scambio e il raccordo con tutti gli attori privati in maniera personalizzata che partecipano attivamente al processo.

Percorso erogato dai Centri per l'impiego

Fase propedeutica

L'Unità di Crisi Integrata organizza e gestisce un incontro di presentazione del percorso finalizzato ad “ingaggiare” i lavoratori” presentando le caratteristiche del percorso proposto e i vantaggi delle azioni di accompagnamento e rinforzo delle competenze. Il percorso di politica attiva è finalizzato alla ricollocazione dei lavoratori.

Prima fase – Percorso di informazione orientativa

I lavoratori, dopo aver sottoscritto il patto di ricollocazione, vengono inseriti nel percorso vero e proprio.

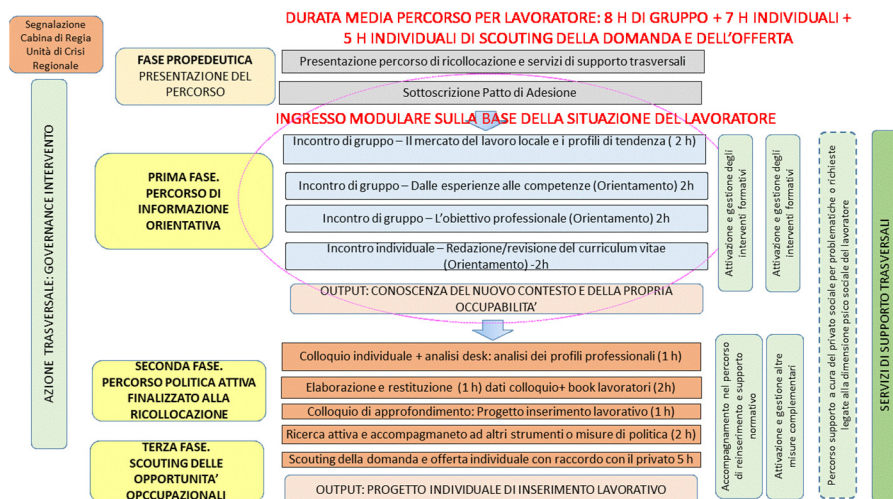
La prima fase del percorso è rivolta a tutti i lavoratori, che sulla base delle caratteristiche che emergono durante le attività, possono scegliere di proseguire l'intero percorso o parte di esso, “entrando e uscendo” in coerenza con le opportunità professionali e/o formative che progressivamente potrebbero aprirsi. Questa flessibilità permette ai lavoratori che, in prima battuta non ritenuto di aderire all'intero percorso, di valutare l'ingresso in itinere.

La complessità gestionale derivante da questa scelta operativa è compensata dalla maggiore efficacia rilevata negli interventi proposti.

Il percorso (figura 3) ha una finalità orientativa volta all'acquisizione o al rinforzo delle competenze, alla consapevolezza del proprio sé professionale sviluppato e del nuovo progetto professionale. Prevede un incontro di gruppo sul mercato del lavoro locale e sui profili di tendenza, un incontro di gruppo sull'obiettivo professionale e un incontro individuale per la redazione o revisione del curriculum vitae. Al termine della fase, i lavoratori avranno acquisito informazioni ed elementi per poter meglio valutare la propria occupabilità, anche grazie all'utilizzo di strumenti di autovalutazione proposti durante il percorso.

Sulla base delle loro caratteristiche i lavoratori sono inseriti nella seconda fase del percorso o inviati direttamente ai servizi di incontro domanda e offerta/formazione.

Figura 3 – Percorso da crisi pluricolizzate, interesse nazionale o regionale o da accordi di transizione



Seconda fase – reinserimento e ricollocazione

Durante la seconda fase del percorso viene effettuata la profilazione dei lavoratori attraverso attività on desk e colloqui individuali. Le informazioni raccolte consentono di mettere a punto “la vetrina del lavoratore”, il progetto individuale di inserimento lavorativo e l’attivazione dei servizi trasversali e aggiuntivi messi a disposizione dei partecipanti:

- Scouting della domanda;
- Percorsi di re-skilling e up-skilling;
- Supporto all’autoimprenditorialità;
- Supporto psico-sociale;
- Accesso alle misure complementari.

Sulla base delle caratteristiche e delle esigenze dei lavoratori sono attivati i servizi previsti dal percorso.

Monitoraggio del processo

Le attività erogate e l’esito dei percorsi sono costantemente monitorati dalla cabina di regia regionale. La predisposizione di progetti specifici che vengono caricati sul gestionale regionale denominato Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP), permette in tempo reale la tracciatura delle attività previste nelle due fasi dell’intervento. Nel monitoraggio vengono anche incluse tutte le attività formative che vengono tracciate attraverso il supporto

dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Regione Piemonte (estrazione dati dal sistema Formazione Professionale regionale).

1.8. Alcune riflessioni sul monitoraggio degli interventi rivolti a lavoratori provenienti da crisi aziendali a cura dell'Osservatorio regionale

di *Alberto Anselmo, Giovanni Montano, Elena Valvassori e Catia Pernigotto*

Le attività erogate e l'esito dei percorsi sono costantemente monitorati dall'Unità di Crisi Integrata e dall'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro a partire da:

- dati estratti dal Sistema Informativo Regionale per il Lavoro (SILP) e Monviso;
- dati sull'AdR CIGS forniti da ANPAL Servizi;
- dati/elementi rilevati dagli operatori impegnati nell'erogazione dei percorsi, che forniscono utili elementi da un punto di vista qualitativo.

Il monitoraggio degli interventi è in fase di ridefinizione con particolare attenzione sul secondo e sul terzo percorso. Nello specifico si sta andando verso un sistema che consentirà a tutti i Centri per l'impiego, in maniera uniforme e omogenea, di tracciare tutte le azioni come "servizi alle persone e alle imprese crisi aziendali" con l'ausilio di un manuale guida che è in corso di strutturazione.

Inoltre, sulla base dell'esperienza maturata in questi anni e al fine di rendere più efficace il monitoraggio degli interventi è stato costituito un gruppo di lavoro interno ad Agenzia Piemonte Lavoro in collaborazione con l'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro, collabora alla predisposizione della struttura di rilevazione delle azioni. Il gruppo è composto sia dalle strutture tecniche coinvolte nella progettazione e nella realizzazione delle azioni degli interventi specifici sia dalle aree Monitoraggio e Dati e Implementazione di SILP. Questo gruppo si avvarrà anche dell'assistenza tecnica di ANPAL Servizi. Saranno inoltre previsti incontri scadenziati con la cabina di regia finalizzati a verifiche in itinere sugli andamenti delle progettualità in corso ed eventuali aggiustamenti e miglioramenti in corso d'opera.

All'interno del gruppo di lavoro e dell'Osservatorio regionale sono emerse delle riflessioni finalizzate al miglioramento del processo di monitoraggio degli interventi rivolti ai lavoratori provenienti da aziende in crisi, di seguito riportati:

Nell'elaborazione e analisi dei dati va tenuto conto che la forte azione orientativa prevista dai percorsi di ricollocazione mira, tra le altre cose, a rendere autonomi i lavoratori nella ricerca attiva del lavoro, che nel nostro contesto per gran parte si basa sull'attivazione di canali informali come il passa parola, le conoscenze personali.

Negli esiti del monitoraggio per quanto riguarda il canale formale va tenuto conto che molti contratti vengono attivati in modo autonomo dai lavoratori e questo è un esito derivante da un'azione orientativa erogata dal sistema pubblico o privato finalizzata all'auto-attivazione del soggetto.

Il monitoraggio andrebbe effettuato a tre mesi dalla fine dell'erogazione delle attività con successiva cadenza trimestrale e con termine a un anno dalla fine erogazione delle attività. In questo monitoraggio vanno inclusi sia i soggetti che pur avendo sottoscritto il patto di servizio non hanno terminato le attività previste, sia i soggetti che hanno aperto una DID ma non hanno sottoscritto un patto di servizio.

La scelta del termine massimo di 12 mesi dalla fine dell'erogazione delle attività si giustifica dal fatto che se uno o più soggetti sono ancora disoccupati e/o alternano periodi di occupazione con periodi di disoccupazione non andrebbero più trattati come lavoratori provenienti da una crisi aziendale ma costituirebbero un target diverso cui applicare appropriati percorsi di politiche attive.

Allegati

PROTOCOLLO D'INTESA TRA AGENZIA PIEMONTE LAVORO E LA FONDAZIONE DON MARIO OPERTI ONLUS PER LA COLLABORAZIONE NELL'AMBITO DI INTERVENTI DI POLITICA ATTIVA DEL LAVORO IN FAVORE DI PERSONE SVANTAGGIATE E DI LAVORATORI PROVENIENTI DA AZIENDE IN CRISI

Agenzia Piemonte Lavoro, C.F. 97595380011, rappresentato da Federica Deyme, in qualità di Direttore, nata a Torino l'11/03/1974, domiciliata, ai fini del presente atto, presso la sede dell'Ente in Torino, via Avogadro, 30 e Fondazione don Mario Operti Onlus, C.F. 97647080015, rappresentato da Tommaso Dealessandri, in qualità di Presidente, nato a Cercenasco (TO) il 18/09/1949, domiciliato, ai fini del presente atto, presso la sede della Fondazione in Torino, via Arcivescovado, 12 di seguito congiuntamente denominate "le Parti" Premesso che – Agenzia Piemonte Lavoro gestisce i Centri

per l'impiego secondo quanto previsto dall'articolo 16 della L.R. 23/2015 e definito dalla convenzione di cui all'articolo 11, comma 1, del D.Lgs. 150/2015. Assicura l'erogazione dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro nonché dei servizi per il collocamento mirato dei disabili, realizza l'integrazione tra i servizi per l'impiego, le politiche attive del lavoro e le politiche formative, stipula nell'ambito di ogni bacino per l'impiego convenzioni con gli enti locali o accordi con altri organismi pubblici o privati del territorio, supportando, su richiesta, gli enti locali e le loro associazioni per la progettazione e realizzazione di programmi e di interventi connessi ai servizi per il lavoro; – Agenzia Piemonte Lavoro ha la finalità di supportare la Regione Piemonte nel coordinamento delle diverse azioni di orientamento realizzate sul territorio, finalizzate al successo formativo e al rinforzo dell'occupabilità delle persone, in collaborazione con le scuole, le Università, i Centri per l'impiego e altri componenti pubblico-privati della rete territoriale; – la Fondazione don Mario Operti opera per fornire gli strumenti e l'accompagnamento per avviare le persone verso una piena autonomia, superando la mera assistenza economica, propria della solidarietà passiva, per sviluppare azioni di solidarietà attiva; – l'attività della Fondazione opera in base al principio della sussidiarietà e si rivolge a chi vive uno stato di disagio, con un conseguente rischio di esclusione sociale, e a chi vuole concretamente impegnarsi per cercare di migliorare la propria condizione e quella di altre persone. 2 Considerato che – Agenzia Piemonte Lavoro, ente strumentale della Regione Piemonte, eroga servizi e misure di politica attiva del lavoro attraverso i Centri per l'impiego e partecipa attivamente a progetti ed iniziative finalizzati a rafforzare l'inclusione socio-lavorativa dei cittadini, con particolare riguardo alle persone con disabilità e a quelle più vulnerabili e svantaggiate; – la Regione Piemonte ha sperimentato operativamente, a partire dal quarto trimestre dell'anno 2018 ed in collaborazione con Agenzia Piemonte Lavoro e con ANPAL Servizi, una metodologia di intervento finalizzata alla ricollocazione dei lavoratori a rischio di esubero provenienti da aziende in crisi, integrando strumenti di intervento, professionalità e competenze al fine di offrire una serie di azioni mirate ad accrescere l'efficacia degli interventi stessi; – sul tema specifico della vulnerabilità e dello svantaggio, già con l'istituzione del SIA (Sostegno per l'Inclusione Attiva), evolutosi nel REI (Reddito di Inclusione Attiva) e, a seguire, con l'introduzione del Reddito di Cittadinanza e recentemente con il Programma GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori), i Centri per l'impiego hanno consolidato forme di dialogo e di collaborazione con la rete dei soggetti territoriali, anche attraverso la costituzione di equipe multidisciplinari finalizzate alla costruzione di percorsi personalizzati di inclusione socio-lavorativa; – la situazione di

crisi economica, incrementata anche dagli effetti della pandemia, vede ancora molte realtà imprenditoriali, nell'ambito regionale, fruire di periodi di utilizzo degli ammortizzatori sociali per affrontare le problematiche legate alle crisi aziendali; – le recenti disposizioni normative hanno integrato ed incrementato le fattispecie di cassa integrazione guadagni straordinaria (CIGS), di cui all'art. 21 del D.Lgs. 148/2015, prevedendo la possibilità di prorogare la durata del periodo di CIGS a fronte dell'attivazione di specifici interventi regionali di politiche attive per il lavoro, come esplicitamente indicato per talune fattispecie quali quelle previste ai sensi degli artt.22 bis e 22 ter del D.Lgs. 148/2015 e l'art. 44, comma 1, del D.L. 109/2018, concordati con le aziende in crisi e rivolti ai lavoratori posti in CIGS e a rischio di esubero e perdita del posto di lavoro, al fine di favorirne la ricollocazione lavorativa; – Agenzia Piemonte Lavoro ha, tra i suoi obiettivi, quello di progettare e gestire interventi volti alla ricollocazione di lavoratori provenienti da situazioni di crisi aziendali posti in integrazione salariale; – Agenzia Piemonte Lavoro opera anche attraverso la costruzione di collaborazioni e partenariati territoriali al fine di favorire la definizione di risposte integrate ai fabbisogni multidimensionali di quei cittadini che necessitano di un supporto per inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro. Ritenuto che – per rendere maggiormente efficaci gli interventi di politica attiva per l'inclusione socio-lavorativa di persone svantaggiate e per il reinserimento occupazionale di lavoratori provenienti da aziende in crisi, sia di primaria importanza avviare e consolidare la rete degli stakeholders territoriali quali, per esempio, i comuni, gli enti gestori dei servizi socio assistenziali, gli enti del terzo settore, le associazioni e le fondazioni attive nell'ambito del sociale, le agenzie accreditate da Regione Piemonte ai servizi al lavoro e alla formazione, le agenzie di somministrazione, le organizzazioni sindacali e datoriali; 3 – si intende dare continuità alla collaborazione operativa tra Agenzia Piemonte Lavoro e la Fondazione don Mario Operti che, a partire dal Progetto di politica attiva del lavoro attivato per i lavoratori della Ex EMBRACO, ha delineato una strategia comune fondata sulla condivisione degli obiettivi e l'integrazione dei servizi e degli strumenti di politiche attive per il lavoro estendendo l'ambito territoriale di intervento a tutto il territorio regionale e, oltre ai lavoratori provenienti da crisi aziendali, all'inclusione socio-lavorativa di persone svantaggiate. CONVENGONO E STIPULANO QUANTO SEGUE:

Art. 1 – Valore delle premesse 1. Le premesse fanno parte integrante e sostanziale del presente Protocollo. Art. 2 – Oggetto e scopo dell'intesa – Instaurare un rapporto di collaborazione organica attraverso la condivisione di strategie, interventi e strumenti operativi in materia di politiche attive del lavoro, sostegno alle situazioni di fragilità e ricollocazione di lavoratori a

rischio di espulsione dal mercato del lavoro; - favorire lo sviluppo di connessioni progettuali tra le Parti sul comune territorio di competenza, riconoscendo come tale reciproca collaborazione conferisca valore ed efficacia agli interventi co-progettati ed erogati e generi una visione di comunità e un senso di appartenenza sia tra gli attori, sia tra i cittadini coinvolti dagli interventi messi in campo; - condividere un sistema olistico di azioni integrate nei confronti di persone che necessitano di azioni di inclusione socio-lavorativa e di lavoratori provenienti da aziende in crisi.

Art. 3 – Impegni delle Parti e ambiti dell'azione condivisa

1. Agenzia Piemonte Lavoro si impegna a: - creare momenti di confronto professionale e di scambio di competenze e di buone prassi tra i volontari della Fondazione e operatori specializzati dei Centri per l'impiego; – collaborare, con la cabina di regia regionale, alla progettazione e alla sperimentazione di azioni di politica attiva del lavoro finalizzate al miglioramento dell'occupabilità delle persone, anche a fronte della mutata domanda di competenze dei mercati del lavoro; – condividere eventuali nuove opportunità di lavoro con Fondazione Operti per favorire il buon esito dei percorsi di inserimento al lavoro, anche strutturati e a valere su bandi e risorse afferenti a Enti e Istituzioni private; – condividere eventuali nuove opportunità lavorative con Fondazione Operti, sia riferite al territorio regionale, sia extra-regionale, con particolare attenzione alle persone fragili e vulnerabili; – supportare le persone che si sono rivolte a Fondazione Operti – qualora si renda necessario – nell'iscrizione alla Piattaforma IOLAVORO di Agenzia Piemonte Lavoro; – condividere dati e informazioni relativi a specifiche progettualità e opportunità formative, per ridurre le asimmetrie informative e, di conseguenza, migliorare l'interazione tra le Parti; – diffondere comunicazioni inerenti agli specifici interventi, sia internamente alle Parti, sia nei confronti di cittadini e Istituzioni;

4 – mettere a disposizione di Fondazione Operti le professionalità e le competenze dei propri servizi centrali Collocamento mirato, Inclusione e lavoro e Servizi alle imprese; – coinvolgere la Fondazione nelle fasi di progettazione degli interventi “speciali” di gestione delle crisi anche quelle complesse; – coinvolgere la Fondazione nell'ambito delle reti territoriali e nella definizione di nuove progettualità riferite ai Percorsi 4 e 5 del Programma GOL (Garanzia Occupabilità dei Lavoratori), ovvero Lavoro e inclusione e Ricollocazione collettiva.

2. Fondazione Operti si impegna a: – partecipare alla fase di progettazione degli interventi di gestione di crisi “speciali” mettendo a disposizione le proprie risorse in raccordo con la cabina di crisi regionale; – mettere a disposizione personale specializzato per un supporto alle dimensioni psicologiche e sociali espresse dai lavoratori/trici o dai disoccupati/e coinvolti/e negli interventi; – collaborare e arricchire il percorso di azioni e contenuti integrativi

rispetto a quelli già disponibili, guardando ad una strategia di inclusione sociale che renda maggiormente occupabili i beneficiari e offra risposte e percorsi sui temi dell’abitare, dell’accesso al credito, dell’educazione finanziaria, dell’accesso ai servizi, della regolarizzazione dello status giuridico, dell’accesso a percorsi di cura e di tutela della salute; – collaborare, con la cabina di regia regionale, alla progettazione e alla sperimentazione di azioni di politica attiva del lavoro finalizzate al miglioramento dell’occupabilità delle persone, anche a fronte della domanda di competenze dei mercati del lavoro; – condividere eventuali progettualità e nuove opportunità di lavoro con Agenzia Piemonte Lavoro per favorire il buon esito dei percorsi di inserimento al lavoro, anche strutturati a valere su bandi e risorse afferenti a Enti e Istituzioni private; – partecipare alle fasi di lancio dei percorsi condivisi in sinergia al gruppo regionale che si occupa delle crisi aziendali; – favorire il confronto e l’interoperabilità tra i volontari e gli operatori specialisti delle crisi operanti nei Centri per l’impiego, al fine di prevenire situazioni di abbandono del percorso di ricollocazione; – mettere a disposizione i seguenti servizi: • Accoglienza e ascolto dei beneficiari in transizione nel mercato del lavoro, attraverso la rete di volontari del Servizi per il Lavoro collegati alla Fondazione Operti • Promozione e gestione di gruppi di riattivazione, auto-mutuo-aiuto e counseling, gestiti con l’apporto di psicologi e tutor professionisti • Percorsi di recupero di autostima e ruolo sociale, sviluppati con attività di volontariato che sono accompagnate da tutoraggio di volontari dei Servizi per il Lavoro della Fondazione Operti • Interventi di Educazione Finanziaria per la costruzione e gestione del bilancio familiare con l’apporto di volontari e professionisti di estrazione del settore bancario • Servizi ausiliari di accompagnamento al Microcredito per la risposta a problemi di sofferenza di reddito o la realizzazione di progetti di autoimpiego, con prestiti costruiti sulle esigenze dei beneficiari – accompagnamento alle transizioni lavorative e all’ingresso nel mercato del lavoro di soggetti svantaggiati, quali migranti e persone con disabilità, in collaborazione con specifiche linee di intervento di Agenzia Piemonte Lavoro; 5 – condividere dati e informazioni relativi a specifiche progettualità e opportunità formative, per ridurre le asimmetrie informative e, di conseguenza, migliorare l’interazione tra le Parti; – messa in comune di percorsi comunitari e di gruppo, nell’ambito dell’azione specifica denominata Risorse Resilienti, nella quale i beneficiari hanno l’opportunità di essere accompagnati mediante i metodi d’azione con la finalità di rielaborare la perdita del lavoro, la possibilità di aprire una fase progettuale, sia sul piano personale, sia su quello professionale; inoltre si propone di svolgere attività di volontariato (nell’ottica della riattivazione e dell’orientamento) e di partecipare a percorsi formativi di riabilitazione di alcune competenze tra-

sversali (es. laboratori di alfabetizzazione informativa e digitale); – diffondere comunicazioni inerenti agli specifici interventi, sia internamente alle Parti, sia nei confronti di cittadini e Istituzioni. Art. 4 – Attività di comunicazione 1. Nel comune riconoscimento della rilevanza sociale dell’iniziativa, Agenzia Piemonte Lavoro e Fondazione Operti porranno in essere le opportune azioni di comunicazione integrata e di promozione del Protocollo, previa condivisione dei contenuti e delle modalità. Art. 5 – Responsabili operativi 1. Agenzia Piemonte Lavoro e la Fondazione don Mario Operti individueranno, successivamente alla sottoscrizione del presente accordo, i relativi responsabili e referenti per l’attuazione del Protocollo. Art. 6 – Durata e rinnovo 1. Il presente Protocollo si intende stipulato con validità a far data dal giorno di sottoscrizione congiunta delle Parti o comunque a far data dal giorno di sottoscrizione dell’ultima Parte firmataria. Il presente Protocollo sarà produttivo di effetti per la durata di mesi 12 dalla data di sottoscrizione, senza tacito rinnovo. Art. 7 – Modifiche e integrazioni 1. Le Parti concordano che attraverso separati accordi operativi potranno essere definite modalità e condizioni attuative di specifiche attività previste dal presente Protocollo. I suddetti accordi operativi potranno prevedere il coinvolgimento di altri soggetti pubblici o privati la cui partecipazione si rendesse utile per una più efficace realizzazione delle attività. 2. Le Parti concordano altresì che per sopravvenuti motivi di pubblico interesse ciascuna di esse possa recedere unilateralmente dal Protocollo prima della sua naturale scadenza. 3. Ogni genere di modifica e/o integrazione del presente Protocollo, per essere valida, dovrà essere redatta in forma scritta e firmata da tutte le Parti. 4. Le eventuali modifiche saranno vincolanti dalla data stabilita dalle Parti o, in mancanza di espressa indicazione, dalla data della relativa sottoscrizione. Le disposizioni contenute nel presente Protocollo debbono intendersi sostituite, modificate, abrogate ovvero disapplicate automaticamente ove il relativo contenuto sia incompatibile con sopravvenute disposizioni legislative e regolamentari, ovvero con eventuali modifiche introdotte dalle Parti al Protocollo medesimo. 6 Art. 8 – Oneri economici 1. Il presente atto non comporta alcun onere economico per le Parti. Art. 9 – Codice etico 1. Le Parti si impegnano a rispettare le norme contenute nei propri codici di comportamento i quali, seppur non allegati al presente Protocollo, ne costituiscono parte integrante e sostanziale. 2. Nell’attuazione del presente Protocollo d’intesa vengono assicurate pari opportunità e non discriminazione ai sensi della legge 10 aprile 1991 n. 125. Art. 10 – Riservatezza 1. Con la sottoscrizione del presente atto le Parti si impegnano espressamente, per sé e per i propri dipendenti e/o collaboratori per tutta la durata del presente Protocollo d’intesa e per un periodo di cinque anni successivo al termine o alla risoluzione dello stesso: a) a non divulgare

le informazioni riservate e a non renderle in alcun modo accessibili a Soggetti Terzi; b) ad impiegare ogni mezzo idoneo, e a porre in essere ogni e qualsiasi atto o attività ragionevolmente necessari, al fine di garantire che le informazioni riservate non siano liberamente accessibili a Soggetti Terzi; c) a non utilizzare in alcun modo le Informazioni Riservate per finalità diverse e ulteriori rispetto a quelle connesse con l'esecuzione del presente Protocollo d'intesa; d) a non duplicare, copiare, riprodurre, registrare o diversamente rappresentare, salve le necessità che discendano dall'esecuzione del presente Protocollo d'intesa, o salvo consenso espresso della Parte che ne abbia diritto, con ogni e qualunque mezzo a tali fini idoneo, in tutto o in parte, file, atti, documenti, elenchi, registri, rapporti, note, disegni, schemi, schede, corrispondenza e ogni altro materiale contenente una o più Informazioni Riservate; e) a restituire o distruggere immediatamente, dietro richiesta scritta della Parte che ne abbia diritto, ogni e qualsiasi file, atto, documento, elenco, registro, rapporto, nota, disegno, schema, scheda, lettera ed ogni altro materiale, comprese le loro eventuali copie o riproduzioni, contenenti una o più Informazioni Riservate, sempre che non vi sia un obbligo di legge che ne prescriva la conservazione; f) a restituire o distruggere immediatamente, al termine o alla risoluzione del presente Protocollo d'intesa, ogni e qualsiasi file, atto, documento, elenco, registro, rapporto, nota, disegno, schema, scheda, lettera ed ogni altro materiale, comprese le loro eventuali copie o riproduzioni, contenenti una o più Informazioni Riservate, sempre che non vi sia un obbligo di legge che ne prescriva la conservazione. 2. Sono fatte salve, rispetto a quanto disposto nel paragrafo precedente: (a) le informazioni, i dati e le conoscenze comunicati da una Parte all'altra che siano espressamente destinati dalle Parti alla pubblicazione o comunque alla diffusione tra il pubblico; (b) le informazioni, i dati e le conoscenze comunicati da una Parte all'altra che siano già di pubblico dominio o siano comunque già liberamente accessibili da parte di Soggetti Terzi; (c) le informazioni, i dati e le conoscenze che, in qualunque momento, divengono di pubblico dominio o comunque liberamente accessibili da parte di Soggetti Terzi, a condizione che la loro divulgazione o la loro accessibilità non siano causati da fatto illecito o non siano stati comunque espressamente vietati dalla Parte che li abbia comunicati, e a partire dal momento in cui esse divengono effettivamente di pubblico dominio o liberamente accessibili; 7 (d) le informazioni, i dati e le conoscenze in relazione ai quali la Parte che ne abbia diritto fornisca il consenso scritto alla loro diffusione o alla loro libera accessibilità e solo nei limiti, nei termini e alle condizioni a cui tale consenso viene effettivamente prestato; (e) le informazioni, i dati e le conoscenze che una Parte possa dimostrare di essere state in suo legittimo possesso in un momento antece-

dente a quello in cui gli sono state comunicate dall'altra Parte o in cui essa ne sia venuta comunque a conoscenza nel corso ed in virtù del rapporto di collaborazione; (f) le informazioni che una Parte possa dimostrare essere in suo legittimo possesso indipendentemente dal rapporto di collaborazione; (g) le informazioni che una Parte sia tenuta a comunicare o a rendere accessibili in adempimento di norme di legge o regolamento nonché di un ordine impartito dalla pubblica Autorità, nei limiti, nei termini, nelle forme e in relazione ai soli destinatari cui la Parte stessa sia effettivamente tenuta a comunicarle o a renderle accessibili. 3. Ai fini dell'applicazione del presente articolo, per Soggetti Terzi devono intendersi tutti i soggetti diversi dalle Parti che non siano rappresentanti, dipendenti, collaboratori o consulenti delle Parti stesse. Devono comunque considerarsi Soggetti Terzi, in relazione alle singole Informazioni Riservate che vengano di volta in volta in rilievo, anche i soggetti sopra indicati nei casi in cui essi, per la natura del rapporto che li lega alle Parti, non abbiano ragione o necessità di conoscere una o più Informazioni Riservate o nel caso in cui la Parte che ne abbia diritto abbia espressamente vietato la comunicazione di Informazioni Riservate al loro indirizzo.

Art. 11 – Trattamento dei dati personali 1. Le Parti si danno reciprocamente atto di conoscere ed applicare, nell'ambito delle proprie organizzazioni, tutte le norme vigenti, sia primarie che secondarie, rilevanti per la corretta gestione del trattamento dei dati personali, in particolare il Regolamento UE 2016/679 (di seguito GDPR) e il Codice Privacy D. Lgs n. 196/2003 come novellato dal D. Lgs. n. 101/2018. 2. Premesso quanto al precedente capoverso, le Parti predisporranno, pertanto, la documentazione necessaria a consentire, di volta in volta, l'adempimento delle finalità previste nel presente Protocollo nel pieno rispetto della normativa, comunitaria ed italiana, a protezione dei dati personali delle persone fisiche coinvolte nell'esecuzione delle attività specifiche previste. Articolo 12 – Utilizzo dei segni distintivi 1. Ciascuna Parte potrà utilizzare il nome e il logo dell'altra Parte per i soli scopi e interessi connessi al presente accordo, chiedendone preventiva autorizzazione. La collaborazione di cui al presente accordo non conferisce alcun diritto di usare per scopi pubblicitari, o per qualsiasi altra attività promozionale, alcun nome, logo, o altra designazione delle Parti (incluse abbreviazioni). Art. 13 – Disposizioni fiscali 1. Il presente Protocollo di intesa è soggetto a registrazione in caso d'uso ai sensi del D.P.R. 131 del 26 aprile 1986 a cura della parte che richiede la registrazione ed è redatto per scrittura privata non autenticata in un unico formato digitale, soggetto alle prescrizioni della firma digitale ai sensi dall'art. 15, comma 2 bis della L. 241/1990 e D.Lgs. 82/2005 codice dell'Amministrazione digitale. Esso è esente dall'imposta di bollo ai sensi dell'art. 16 Tabella allegato B del D.P.R. 642/1972. 8

Art. 14 - Rinvio a norme di legge e foro competente 1. Per quanto non espressamente previsto dal presente Protocollo, si fa riferimento alle disposizioni normative vigenti in materia. 2. Il presente Protocollo viene firmato digitalmente ai sensi dell'articolo 15, comma 2-bis, legge n. 241/1990 e dell'art. 24, D.Lgs. 82/2005. 3. Ogni eventuale contestazione e/o controversia che dovesse insorgere fra le Parti in relazione all'interpretazione e/o all'esecuzione del presente Protocollo, che non venisse risolta bonariamente fra le Parti, sarà deferita in via esclusiva al Foro di Torino. Letto, confermato e sottoscritto Fondazione don Mario Operti Onlus Agenzia Piemonte Lavoro Il Presidente Il Direttore Tommaso Dealessandri Federica Deyme (documento firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005).

Schede formative

SCHEDA DI SINTESI

PROGETTO FORMAZIONE ADDETTO ALLA LOGISTICA DI MAGAZZINO CON SAP E PATENTE DEL CARRELLO ELEVATORE - PERCORSO CRISI N°3

Fabbisogni La Regione è uno dei cuori industriali del nostro Paese e, più in generale, dell'Europa, al 4° posto nel panorama nazionale per vocazione manifatturiera, con un PIL di oltre 126 miliardi di euro nel 2020, pari al 7,7% del totale nazionale, e un valore di export pari a 41 miliardi di euro e di import pari a 27,9 miliardi di euro. Secondo i dati Unioncamere in Piemonte vi sono ben 14.000 aziende di logistica (comprendenti le diverse sedi operative e sono l'80% PMI) e contano 83.146 addetti, pari al 6,1% del totale degli occupati piemontesi. Tra queste Confindustria rappresenta più di 200 imprese di grandi dimensioni, tra cui si annovera Gruppo FS, Poste, società autostradali, tutti gli interporti e gli aeroporti piemontesi, i leader dell'e-commerce, corrieri e spedizionieri e anche le società di trasporto intermodale che contano più di 18.000 addetti. (Fonte: LOGISTICA E INFRASTRUTTURE PER IL PIEMONTE E IL NORD OVEST A cura della Commissione Logistica di Confindustria Piemonte)

Obiettivi La Regione Piemonte insieme ad Agenzia Piemonte Lavoro ha ritenuto, all'interno degli interventi di gestione delle crisi aziendali, di progettare e realizzare, in collaborazione con gli stakeholder privati, un percorso sperimentale finalizzato alla formazione e all'inserimento della figura professionale di «operatore logistico di magazzino con acquisizione del patentino muletto» attivato dall'agenzia formativa ForIT Group e Manpower come soggetto proponente il percorso formativo finanziato con i fondi FormaTemp.

Periodo di erogazione Dal 14 novembre al 23 dicembre 2023 finalizzato al rilascio finale della patente del muletto.

Fasi del progetto

- Promozione dell'opportunità ai potenziali interessati coinvolti nei percorsi di crisi aziendale
- Intervista individuale di approfondimento per
- Laboratorio informativo orientativo:
 - Presentazione opportunità ai potenziali interessati (in plenaria)
 - Colloqui motivazionali selettivo condotti da For.IT e Manpower finalizzato all'individuazione dei partecipanti al percorso formativo
 - Inserimento lavorativo in somministrazione da parte dell'agenzia per il lavoro Manpower

| | |
|---------------------------------------|--|
| Posizione | Addetto alla logistica di magazzino con sap e patente del carrello elevatore |
| Descrizione del percorso Formativo | <p>Obiettivi del percorso: fornisce una preparazione di base come Operatore della logistica con rilascio patente muletto completa di materie trasversali utili a tutti i settori, in particolar modo nell'ambito dei trasporti, avendo come focus la movimentazione delle merci/prodotti attraverso la prova pratica del carrello industriale semovente, con relativo rilascio del patentino di guida</p> <p>Gruppo classe: 20 persone</p> <p>Periodo: Novembre-Dicembre 2022</p> <p>Programma del corso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondamenti di logistica • Procedure contabili e amministrative della logistica • Movimentazione delle merci • Gli strumenti informatici • Elementi di gestione del magazzino • Dinamiche organizzative nel mondo del lavoro • Conduzione di carrelli elevatori e addestramento pratica alla guida • Moduli obbligatori Elementi di SAP MM <p>Attestazioni: patentino del muletto (previo superamento esame)</p> <p>Entro 90 giorni dalla fine del corso verrà rilasciato: - Un attestato di frequenza riconosciuto su tutto il territorio italiano ed europeo (con almeno il 70% delle presenze, inclusa la frequenza dei due moduli obbligatori); - L'abilitazione all'utilizzo del carrello elevatore. La prova pratica per il rilascio della patente verrà svolta presso Corso Unione Sovietica, 312</p> |

SCHEDA DI SINTESI

PROGETTO FORMAZIONE CONDUTTORI DI AUTOBUS, TRAM E FILOBUS - PERCORSO CRISI N°3

| | |
|-----------------------|---|
| Fabbisogni | <p>Dall'analisi del rapporto di ANPAL (*) sulle previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio e lungo termine (2022-2026), emerge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una ampia richiesta di profili legati alla logistica e trasporti, in particolari sui conducenti di veicoli, stimano in circa 100 mila unità nel quinquennio; • per quanto riguarda il pilastro della transizione verde, previsto dal PNRR e che discende direttamente dal Green Deal europeo, si segnala la priorità di intervento per alcuni settori, tra i quali anche quello automobilistico e dei trasporti, per i quali saranno essenziali strategie di sviluppo delle competenze e riqualificazione; • per quanto riguarda il rapporto tra l'offerta di diplomati e fabbisogno per diversi indirizzi si riscontra un fabbisogno superiore all'offerta, anche per l'indirizzo trasporti e logistica. <p>Nelle previsioni delle imprese del territorio piemontese cresce la difficoltà di reperimento dei profili afferenti al settore trasporti e logistica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • autista di autobus, conducente di pullman, autista di corriera, autista di filobus, autista di pullman, conducente di autobus, conducente di corriera, conducente di filobus |
| Obiettivi | <p>La Regione Piemonte insieme ad Agenzia Piemonte Lavoro ha ritenuto, all'interno degli interventi di gestione delle crisi aziendali, di progettare e realizzare, in collaborazione con gli stakeholder privati, un percorso sperimentale finalizzato alla formazione e all'inserimento della figura professionale di «conducente mezzi trasporto persone» attivato per il tramite dell'agenzia formativa Conosfap, del Consorzio Cast (autoscuole) e dalle aziende interessate.</p> |
| Periodo di erogazione | <p>Maggio-Ottobre 2022 (durata effettiva del percorso per conseguimento della patente circa 4 mesi) finalizzato al conseguimento della patente professionale nel settore del trasporto (patente D e CQC) attraverso un corso erogato dal Consorzio Cast Torino</p> |
| Fasi del progetto | <ul style="list-style-type: none"> - Promozione dell'opportunità ai potenziali interessati coinvolti nei percorsi di crisi aziendale - Intervista individuale di approfondimento per - Laboratorio informativo orientativo: <ul style="list-style-type: none"> • Presentazione opportunità ai potenziali interessati (in plenaria) |

| | |
|------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Colloqui motivazionali selettivo condotti dall'agenzia formativa finalizzato all'individuazione dei partecipanti al percorso formativo • Inserimento lavorativo da parte dello sportello lavoro CNOS-FAP per accompagnamento al lavoro e inserimento in impresa |
| Posizione | <p>7.4.2.2.0 – Conduttori di autobus, di tram e di filobus</p> <p>Le professioni comprese in questa unità guidano autobus, tram, filobus ed altri mezzi dotati di motore a combustione interna o ad energia elettrica, facilitano la salita e la discesa dei passeggeri, gestiscono le relazioni informative con gli stessi, nel rispetto degli itinerari, delle disposizioni di corsa, delle condizioni viarie e delle norme di sicurezza applicabili.</p> <p>Principali attività/mansioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • guidare rispettando le norme di sicurezza stradale • seguire l'itinerario prefissato • verificare la presenza di oggetti smarriti • aprire e chiudere le porte del mezzo • studiare l'itinerario da compiere (chilometri, fermate, ecc.) e fermare il mezzo alle fermate stabilite • controllare l'efficienza del veicolo (controllare i dispositivi in dotazione come estintori, oblitteratrice, ecc.) • comunicare alla centrale operativa emergenze, incidenti, anomalie di servizio, ecc. • fornire informazioni ai passeggeri • compilare documenti di servizio • eventualmente controllare o vendere i titoli di viaggio a bordo • verificare l'avvenuta salita/discesa dei passeggeri • curare la pulizia del mezzo • caricare i bagagli ingombranti negli appositi vani |
| Descrizione del percorso Formativo | <p>Durata della formazione: 3 mesi per il conseguimento della patente D (tempo indicativo in relazione alle sessioni di esame) e 2 mesi per il CQC (tempo indicativo in relazione alle sessioni di esame)</p> <p>Gruppo classe: 20 persone</p> <p>Periodo: maggio 2022 – ottobre 2022</p> <p>Attestazioni: la patente D + CQC (previo superamento esame)</p> <p>Oneri per i partecipanti: impegno frequentare le lezioni e contributo di 120 € per visita medica e tasse automobilistiche (bollettini da versare presso uffici postali)</p> |

PARTE SECONDA

STORIE DI PERSONE, IMPRESE, ORGANIZZAZIONI SOCIALI ED ISTITUZIONI NELLA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI IN PIEMONTE

CE.Ca.P. – Centro per il cambiamento
delle pubbliche amministrazioni
UNIVERSITÀ CATTOLICA S. C.

Direzione: Prof. Elena Zuffada – Direttore CECAP – Università Cattolica
S.C.

Coordinamento scientifico: Prof. Pier Antonio Varesi – Università Catto-
lica S.C.

Team di ricerca:

Prof. Pier Giovanni Bresciani – Università di Urbino

Prof. Marco Carcano – Università di Parma

Prof. Francesca De Michiel – Università di Pavia

Prof. Pier Antonio Varesi – Università Cattolica S.C.

Prof. Alberto Vergani – Università Cattolica S.C.

Dr. Giuliano Spreafico – Esperto politiche lavoro

Dr. Tommaso Carcano – Esperto politiche lavoro

Dr. Mauro Montante – Esperto politiche lavoro

2. EXECUTIVE SUMMARY

di *Pier Antonio Varesi*

Introduzione

La ricerca, svolta da un gruppo di studiosi ed esperti facenti capo al CE-CAP (Centro per il Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche) dell'Università Cattolica, ha preso in esame dieci casi di “crisi aziendali” dislocate nell'intero territorio piemontese¹.

La scelta dei casi è stata operata prevalentemente d'intesa con il Committente nell'intento di verificare l'impatto del modello di intervento approntato dalla Regione per fronteggiare le conseguenze sociali ed economiche derivanti dalle eccedenze di personale.

Il tratto comune è dato dall'eccedenza di manodopera ma l'esame dei singoli casi ha messo in evidenza rilevanti difformità, di cui, per quanto utile ai fini della Ricerca, si darà conto nelle pagine che seguono.

L'oggetto specifico della ricerca è stato l'illustrazione ed il commento degli interventi realizzati con la regia della Regione per fronteggiare gli effetti delle crisi sulle condizioni di vita (leggi sostegno al reddito) e di occupabilità/occupazione dei lavoratori coinvolti.

I casi aziendali sono stati ricostruiti ricorrendo ad interviste strutturate ad alcuni testimoni privilegiati rilevanti ai fini degli specifici casi (rappresentanti dell'impresa interessata o curatori fallimentari, rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori)².

In alcuni casi sono stati intervistati anche ulteriori testimoni, ritenuti stakeholders rilevanti a livello locale.

¹ Le imprese oggetto di esame sono state le seguenti: Alessi Spa, Brandamour, Cerutti Packaging, Officine Meccaniche Cerutti, ex Embraco/Ventures, Lanificio Tessilstrona Srl., ex Mahle/SGF, Pininfarina Engineering Srl – Cambiano (TO), PMT. Srl., Italia on line,

² Nel complesso, sono stati intervistati 34 testimoni privilegiati così suddivisi:

23 rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori;

8 rappresentanti delle organizzazioni sindacali degli imprenditori;

3 rappresentanti della proprietà o manager aziendali.

Questo metodo³ è stato integrato in un disegno complessivo anche da altre modalità di acquisizione di dati ed informazioni ovvero:

- la analisi *desk* della documentazione amministrativa relativa ai singoli casi (in primo luogo, i Verbali e negli Accordi aziendali e le schede descrittive delle singole crisi, aggiornate al febbraio 2022, ma anche nei Report di analisi quantitativa prodotti da Anpal Servizi e negli eventuali verbali di riunioni/incontri formali di monitoraggio dell'Accordo);
- la elaborazione ed analisi delle Comunicazioni Obbligatorie (COB) relative ai lavoratori dipendenti delle aziende oggetto dei casi⁴;
- la interlocuzione strutturata con la Regione (in particolare il Settore Politiche del Lavoro e al suo interno la struttura dedicata alla gestione delle crisi aziendali), Anpal Servizi e Agenzia Piemonte Lavoro, in particolare rispetto all'inquadramento istituzionale e di contesto della singola crisi *prima* della realizzazione degli studi in situazione (una interlocuzione che ha consentito di disporre, come gruppo di ricerca, di una sorta di *note preliminari di campo* per ciascun caso).

L'insieme di queste modalità, tra le quali sono di particolare interesse ed importanza l'uso delle COB (pur con i loro limiti⁵) e l'interlocuzione preliminare con il Settore Politiche del Lavoro della Regione, Anpal Servizi e Agenzia Piemonte Lavoro per *collocare* le crisi nei loro rispettivi scenari locali e regionali, ha consentito di costruire intorno al singolo *studio di caso* una cornice analitica ed interpretativa in grado di ottimizzarne sia la realizzazione sia la capacità euristica e di ricostruzione, pur all'interno dei suoi vincoli, realizzativi.

Questa combinazione di tipi di evidenze ma soprattutto le loro modalità di organizzazione, categorizzazione e analisi -hanno consentito sia la stesura delle *monografie di singolo caso*, sia la lettura trasversale che ne viene data nel presente Rapporto finale.

L'esito dell'attività di ricerca è dunque sfociato in due diversi tipi di "prodotti":

- un Rapporto finale, che analizza trasversalmente i casi aziendali e che descrive e valuta nell'insieme l'azione posta in essere dalla Regione e dai diversi attori;

³ Per indicazioni più approfondite sulla metodologia utilizzata, rinvio al contributo del Prof. Vergani in questo volume.

⁴ Ciò è stato possibile grazie alla disponibilità e collaborazione offerta dal Responsabile dell'OML della Regione nel supportare il gruppo di ricerca nell'attività di estrazione delle COB.

⁵ Si rimanda su questo aspetto allo specifico capitolo dedicato al tema.

- le schede di caso, relative ciascuna ad uno dei casi aziendali esaminati.

Quelli che ad avviso del gruppo di ricerca sono i principali esiti derivanti dalla lettura in chiave sistematica dei casi esaminati sono racchiusi nel presente “Executive Summary”, il cui scopo principale è di favorire un approccio più agile ai contenuti del Rapporto finale di ricerca.

Quale è stato il Focus della ricerca?

Il FOCUS della Ricerca svolta è identificabile nelle misure di gestione delle crisi con particolare riferimento alle iniziative ed agli interventi finalizzati ad attutire l’impatto sociale della stessa.

Le vicende evolutive delle imprese esaminate sono state prese in considerazione solo in quanto hanno inciso (in bene o in male) sulla condizione dei lavoratori.

Si noti che questo approccio è diverso da quello che abbiamo riscontrato in pur interessanti studi, apparentemente analoghi, promossi da altre Regioni⁶. Come illustrato in precedenza (e come condiviso con la committenza negli incontri congiunti realizzati prima della fase dedicata alle interviste ai testimoni privilegiati), il nostro approccio allo studio dei casi di crisi aziendali di imprese piemontesi ha posto al centro la conoscenza dei processi di gestione di tali fenomeni con attenzione specifica ai sostegni offerti ai lavoratori ed in specie alle politiche attive del lavoro realizzate in loro favore. Ciò ha comportato, come anticipato, l’adozione di una specifica metodologia (si pensi all’uso congiunto di informazioni derivanti da fonti istituzionali e da interviste a testimoni privilegiati) nonché particolare attenzione ai movimenti occupazionali dei lavoratori coinvolti (v. in proposito la parte dedicata alla lettura delle COB).

⁶ La Regione Veneto, ad esempio, ha presentato (in data 1 dicembre 2022) i risultati del suo intervento di un decennio sulle crisi aziendali. Questa analisi è stata incentrata sulle imprese coinvolte in processi di crisi, nell’intento di illustrare il percorso (più o meno difficile) di risanamento, esaminandone la diversa casistica (impresa ristrutturata dalla proprietà, impresa ristrutturata da nuovi imprenditori, impresa passata di proprietà a cooperativa di lavoratori, impresa che ha cessato la produzione, ecc.). Gli effetti che tutto ciò ha avuto sui lavoratori sono stati considerati in tale contesto come un aspetto ancillare e conseguente al destino dell’impresa (per come questo si è venuto progressivamente a configurare a seguito di un intervento regionale caratterizzato prevalentemente come azione di politica industriale più che che di politica del lavoro).

Il ruolo della Regione nella descrizione offerta dagli attori sociali intervistati

Queste considerazioni, che inquadrano il principale obiettivo della ricerca, inducono anche a precisare meglio il senso dell'attività di ricerca svolta e gli esiti a cui essa è pervenuta.

L'analisi dei casi aziendali ha consentito di andare oltre la pur opportuna descrizione del fenomeno delle ricollocazioni dei lavoratori coinvolti nei processi di crisi aziendali.

L'aver ricostruito il quadro entro cui è sorta, si è sviluppata ed è stata gestita la crisi (cause economiche e gestionali che l'hanno provocata, le relazioni sindacali che si sono sviluppate, gli interventi di politica passiva e di politica attiva del lavoro posti in essere ed i comportamenti dei lavoratori), ha consentito di cogliere l'esito socialmente più rilevante dell'azione della Regione Piemonte a contrasto delle crisi e cioè l'essersi posta come soggetto che ha assunto la regia del confronto tra tutti gli attori (pubblici e privati), innescando e governando meccanismi di reazione alla crisi.

Come emerge con evidenza dalle interviste, la Regione (ed in particolare la struttura preposta alla gestione delle crisi, affiancata nel suo agire di *Agenzia Piemonte Lavoro per il tramite dei Centri per l'impiego e da Anpal Servizi*), è il soggetto a cui i testimoni privilegiati intervistati riconoscono il merito di aver voluto e saputo interpretare questo ruolo.

La Regione è stata descritta come un solido e costante punto di riferimento nelle alterne e complesse vicende delle diverse crisi aziendali; questo è un merito che viene riconosciuto nella generalità dei casi esaminati ma che risulta ancor più apprezzato laddove la crisi dell'impresa ha avuto un impatto traumatico sull'economia di un intero territorio, lasciando smarriti lavoratori, sindacati ed istituzioni locali.

Può essere considerato un intervento di successo?

Alla domanda se le azioni messe in atto per fronteggiare la crisi possano essere valutate come un "successo", la risposta che i testimoni privilegiati intervistati hanno dato è stata positiva.

A nostro avviso questa risposta richiede però una precisazione alla luce di quanto fino ad ora argomentato. Il giudizio non è (né potrebbe essere) una valutazione generica sul destino delle imprese oggetto di studio, né sul destino occupazionale dei lavoratori delle stesse imprese. Laddove il giudizio fosse basato su questi parametri, sarebbe estraneo alle finalità perseguite

dalla presente ricerca e non potrebbe che limitarsi ad un giudizio caso aziendale per caso aziendale, visto la profonda diversità dei casi esaminati e dei percorsi intrapresi per fronteggiare le crisi con conseguenti differenze negli esiti a cui si è pervenuti.

Il “successo” a cui ci riferiamo consiste nel riconoscimento del decisivo ruolo di regia (nel senso di esercizio di funzioni di promozione, animazione, accompagnamento e coordinamento, e di solido punto di riferimento per gli stakeholders, “anche nella bufera”), svolto dalla struttura regionale preposta.

Il ruolo esercitato dalle politiche attive del lavoro e la registrata propensione dei lavoratori a ricercare risposte occupazionali

Per quanto riguarda le politiche attive del lavoro, premesso che interventi riconducibili a questo filone sono stati attuati in tutti i casi esaminati, va contestualmente precisato che essi hanno assunto forme ed intensità molto diverse.

Il primo stadio dell'intervento, rappresentato dalla presa in carico dei lavoratori e dalla erogazione di servizi di profilazione e di orientamento svolti dalle strutture pubbliche preposte (Agenzia Piemonte Lavoro attraverso i Centri per l'impiego ed ANPAL servizi) ha registrato il coinvolgimento della quasi totalità dei lavoratori interessati.

Ne risulta ulteriormente confermato quanto segnalato dalla letteratura in materia: i Centri per l'impiego svolgono un'essenziale funzione di accoglienza e di primo aiuto nei confronti dei lavoratori che vivono fasi critiche del loro percorso di lavoro⁷. È questa una funzione che i Centri per l'impiego hanno assolto con competenza e che trova riscontro nei giudizi di lavoratori e dei testimoni privilegiati intervistati.

Inoltre, alcuni Centri per l'impiego hanno organizzato interessanti iniziative “non tradizionali” (in quanto sperimentate solo in alcune realtà del Paese), denominate “FORUM DEL LAVORO”, consistenti in specifici eventi per far conoscere i lavoratori ad aziende potenzialmente interessate all'assunzione (e viceversa), al fine di promuovere il matching mirato tra domanda ed offerta di lavoro.

Per altro verso, preso atto dei meriti che vanno riconosciuti ai Centri per l'impiego va registrato che, nel solco di una tradizione consolidata nel nostro

⁷ M. CARCANO, Come si cerca, si trova lavoro ed efficacia dei servizi per l'impiego, F. Angeli, Milano, 2005, in specie pp. 72-74.

Paese che vede prevalere i canali informali di incontro tra domanda ed offerta di lavoro su quelli formali e specializzati, nelle interviste è emerso che:

- vi è stata una diffusa attività informale di promozione della ricollocazione di lavoratori svolta da molte delle imprese interessate e dalle stesse organizzazioni sindacali (mediante segnalazioni a potenziali datori di lavoro); è questo un dato particolarmente interessante poiché mette in evidenza la mobilitazione dei diversi attori nel favorire il matching fra domanda ed offerta di lavoro e la creazione di una rete informale a ciò finalizzata;
- come confermano gli esiti delle COB riguardanti i lavoratori delle aziende in crisi esaminate, è riscontrabile un consistente (ed a volte sorprendente) attivazione dei lavoratori nella ricerca di nuove opportunità di lavoro. Si tratta di un fenomeno che merita attenzione poiché spesso è sottovalutato (a volte non è nemmeno percepito) dalla pubblicistica in materia. In ragione di ciò, riteniamo sia metodologicamente corretto affermare che una quota dei reinserimenti nel mercato del lavoro di questi lavoratori non sia ascrivibile unicamente alle politiche poste in essere dall'istituzione pubblica e condivise con le parti sociali, ma anche all'azione di ricerca del lavoro messa in campo dai lavoratori, certamente promossa e resa più efficace dall'offerta di servizi e dalle misure di sostegno al reddito.

Riteniamo pertanto che il risultato positivo (il reimpiego) sia stato dunque l'esito dell'effetto congiunto di diversi fenomeni: alla tradizionale dinamicità dell'economia del territorio vanno aggiunti il sostegno offerto dalle politiche attive (che ha stimolato il lavoratore a presentarsi sul mercato del lavoro grazie all'offerta di servizi che hanno reso credibile il processo di transizione), l'iniziativa autonoma del lavoratore e la rete di protezione economica stesa dalle c.d. politiche passive.

Come anticipato, le politiche attive non si sono esaurite nella presa in carico, nella profilazione, nella stesura del patto di servizio e nell'erogazione di servizi di informazione e orientamento (interventi e servizi quasi sempre collocabili nelle prime fasi della crisi conclamata). Seguendo lo sviluppo dei casi aziendali abbiamo registrato una diversificazione degli strumenti utilizzati. Si potrebbe dire che, caso per caso, si è fatto ricorso agli interventi ritenuti più idonei, frutto di una selezione che, a fronte del pur ampio set di interventi accessibili, ha individuato le azioni concrete condivise dagli attori per quel caso specifico.

Il panorama delle possibili azioni messe in campo è risultato molto variegato (incentivi alle dimissioni, servizi per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e servizi di outplacement, incentivi alle assunzioni/Buoni

Servizi Lavoro, aiuto all'avvio di nuove attività imprenditoriali anche in forma cooperativa, formazione professionale); il set degli interventi però non è stato interamente utilizzato in tutti i casi esaminati ma ad esso si è fatto ricorso in maniera non standardizzata. Per un verso, ciò potrebbe indurre a ritenere che le politiche attive non siano ancora sufficientemente apprezzate dai lavoratori; per altro verso, si potrebbe invece sostenere che è emerso l'impegno ad elaborare schemi di intervento "tailor-made", selezionati e costruiti su misura per lo specifico caso aziendale.

Sono emersi elementi di criticità?

In un quadro di valutazioni complessivamente positive, meritano comunque di essere segnalate anche alcune problematiche poste in evidenza dagli intervistati (pur nella consapevolezza che quella che segue è la sommatoria dei rilievi raccolti e non, quindi, la sintesi qualitativa degli stessi):

- da più parti è stata manifestata l'esigenza di metodi di osservazione della condizione economica delle imprese che consentano di cogliere con anticipo i segni della crisi, onde poter implementare interventi tempestivi. Questo auspicio peraltro è stato accompagnato anche dalla segnalazione di comprensibili resistenze da parte delle imprese interessate alla diffusione di notizie di crisi, spesso all'origine di un immediato deterioramento dei rapporti col sistema creditizio.
- i tempi di attesa del sussidio di cassa integrazione, anche dopo gli accordi delle Regione con le Banche, sono stati considerati eccessivi. Alcuni intervistati hanno dichiarato di non ritenere sufficientemente efficace (in quanto non adeguatamente tempestivo) tale intervento;
- le ridotte competenze regionali in materia di politica industriale, con il necessario rinvio al Ministero dello Sviluppo Economico - MISE della ricerca di interventi più incisivi per il salvataggio delle imprese; tra gli intervistati vi è chi vedrebbe con favore un ampliamento della sfera di competenze della Regione in materia di politica industriale⁸;
- è stato segnalato come critico anche il fatto che l'offerta di servizi per l'impiego (v. in particolare l'Assegno di ricollocazione) non ha avuto i riscontri sperati (molti lavoratori non hanno accettato l'ADR o, dopo i primi step, hanno abbandonato il percorso); in proposito va precisato che le speranze riposte sul piano nazionale sull'istituto denominato

⁸ Il tema si inserisce nel dibattito aperto sull'attuazione dell'art. 116, c. 3 della Costituzione, noto come "regionalismo differenziato".

“Assegno di ricollocazione” (di cui all’art. 23 del d. lgs n. 150/2015) non hanno avuto riscontro nella realtà italiana (basti pensare agli esiti assai deludenti della sperimentazione nazionale). In questo contesto nazionale “sfavorevole”, l’esperienza piemontese ha comunque raggiunto performances tra le migliori di tutto il Paese.

un altro punto critico segnalato è la “reputazione sociale” di cui godono i Centri per l’impiego. Come si è detto, ai Centri viene riconosciuta la capacità di rapportarsi ai lavoratori prendendoli in carico e fornendo loro servizi di “prima assistenza”; allo stesso tempo però sono ritenuti privi di rapporti strutturati con le imprese, da cui deriva la mancata conoscenza, in quantità e qualità, dei posti effettivamente vacanti sul territorio. Di conseguenza gli intervistati hanno espresso una limitata fiducia in merito alla capacità dei Centri per l’impiego di presidiare l’area del matching tra domanda ed offerta di lavoro. Per quanto possa apparire sorprendente, questo giudizio risulta condiviso da molti degli intervistati su entrambi i fronti delle relazioni industriali (sia dai rappresentanti delle associazioni dei datori di lavoro che dai rappresentanti delle associazioni dei lavoratori).

In proposito, è doveroso segnalare che in alcuni casi aziendali si è ritenuto di porre in essere un servizio strutturato di sostegno ai lavoratori interessati alla ricerca di una nuova occupazione, coinvolgendo, oltre ai Centri per l’impiego (che hanno anche promosso specifiche iniziative ricordate in precedenza (v. Forum Lavoro), Agenzie per il lavoro (v., ad esempio, i casi Alessi ed ex-Mahle) o Agenzie di formazione.

Risulta confermato, anche da questo angolo visuale, che l’intervento di politica attiva del lavoro (sia che si tratti di servizi per l’impiego o di formazione) nel contesto esaminato è stato messo in opera da una rete di soggetti pubblici e privati, promossa e coordinata dalla Regione. L’essersi affidati al c.d. “sistema misto” pubblico-privato è risultato dunque frutto di una scelta, peraltro da tempo sollecitata da organismi internazionali (v. I.L.O. e Commissione europea).

Annotazioni sul ruolo della formazione professionale ed in particolare sul ruolo che essa assume nella rappresentazione dei lavoratori (considerata utile se finalizzata ad un posto di lavoro)

Dai casi esaminati emerge la diffusa propensione a prevedere attività di formazione, pur di maggiore o minore intensità quando si affrontano crisi aziendali; basti pensare che la formazione è presente in otto casi sui dieci oggetto di indagine.

Il quadro prevalente che emerge dai casi può essere sintetizzato come quello di una formazione complessivamente realizzata per una minoranza dei lavoratori coinvolti nelle singole crisi (salvo i casi ex-Mahle e PMT) mentre, rispetto alla profondità (e quindi alla direttrice *reskilling-upskilling*⁹), i casi si suddividono in due gruppi di numerosità più o meno equivalente, con Italiaonline, Pininfarina, Alessi e ex-Mahle che possono essere identificati come più orientati verso una logica di *reskilling*.

Risulta una *pratica* della formazione come risorsa che prevalentemente interviene in una fase successiva alla individuazione – per i lavoratori coinvolti nella formazione – di un nuovo posto di lavoro e non come strumento di potenziamento delle competenze per consentire loro – come è negli assunti della “*skill gap analysis*” – di presentarsi con più chances sul mercato del lavoro (analizzato anche in termini di “prossimità professionale”). Questa caratterizzazione appare dal nostro punto di vista nel complesso coerente sia con il profilo dei casi analizzati sia con quello dei lavoratori coinvolti nei casi stessi.

Semplificando (ed escludendo i casi nei quali *la formazione non è stata realizzata ma sarebbe servita*: non abbiamo elementi di risposta su questo punto) possiamo ricondurre gli esiti delle nostre osservazioni all’interno del seguente schema: la formazione non è stata organizzata perché non serviva (o, meglio, è *stata ritenuta*, nei fatti, come una risorsa da non attivare, in primo luogo da parte dei lavoratori). È il caso, tipico, nel quale i lavoratori si sono ricollocati “a prescindere” – o nel medesimo settore di provenienza o in altro – oppure sono andati in pensione (l’esempio più lampante è quello dei casi Tessilstrona o Cerutti);

La formazione è stata fatta ma “in relazione a ...”, “in riferimento a ...”, “in collegamento con....” un preciso posto di lavoro, concreto, formalizzato e *accettato* dal lavoratore: è la situazione verificatasi con particolare evidenza nei casi Italiaonline e Mahle nonché, ma su un piano diverso, Pininfarina (a supporto dell’avvio di una *nuova* attività imprenditoriale da parte di un gruppo di dipendenti) e Alessi (con la mediazione, importante in primo luogo come elemento che ha dato fiducia ai lavoratori, della Fondazione Buon Lavoro).

Questa seconda direttrice, che porta a definire la formazione realizzata come reattivo-adattiva (e non pro-attiva o anticipatoria: ma forse questa è solo nei libri, tanto da rendere legittimo l’interrogativo se quest’ultima sia essenzialmente un costrutto teorico oppure un desiderio degli stakeholders

⁹ Intendiamo qui i due termini in senso sostanziale e non (anche) formale (ovvero come definiti, ad esempio, nell’ambito del Programma GOL).

politici e socio-istituzionali), appare del tutto coerente non solo - e non tanto - con la cultura ed il radicamento della formazione (continua) per gli adulti in Italia (un dibattito che nemmeno vogliamo introdurre in questa sede ma che in ogni caso è bene tenere sullo sfondo) ma soprattutto il fatto che quelli analizzati sono casi di *crisi*, etichettati come *aziendali* ma che investono in realtà micro-sistemi sociali (dalle comunità locali ai nuclei familiari), *ecologie relazionali* che vengono intaccate e messe (appunto) in crisi (oppure, come in alcuni dei casi analizzati, *continuano ad esserlo*).

Alla luce di ciò, è del tutto plausibile che, nei casi considerati, il ruolo della formazione sia stato mirato, specifico ed accessorio esito della combinazione di fattori di tipo diverso:

- fattori che hanno agito sul lato della domanda di formazione (i lavoratori);
- fattori che hanno operato su quello dell'offerta (sia di formazione che di servizi di *indirizzamento* alla formazione stessa);
- spiegazioni/evidenze derivanti dalla *letteratura* e dalle indagini relative alla formazione continua degli adulti.

Considerazioni di carattere sistematico: Investire sul “capitale sociale” dei territori

Una lezione che emerge con evidenza dall'analisi svolta è riconducibile agli effetti positivi generati dalla partecipazione alle vicende delle crisi da parte dei principali stakeholders presenti nel territorio.

Abbiamo constatato che in alcune realtà la crisi aziendale ha investito gli equilibri economici e sociali dell'intero territorio circostante. In questi contesti più che in altri (ma non solo in questi), la crisi aziendale è uscita dal ristretto ambito delle relazioni sindacali (impresa vs sindacato) ed è stata al centro dell'azione di una molteplicità di soggetti istituzionali e sociali. In questa schiera vanno annoverati i Comuni, le associazioni con finalità sociali, e, non ultime per importanza del contributo offerto, le strutture della Chiesa Cattolica e (nel caso PMT) della Chiesa Valdese.

In qualche caso abbiamo registrato anche l'iniziativa originale dell'imprenditore con forte sensibilità sociale che ha dato vita ad una apposita Fondazione (v. la Fondazione Buon Lavoro promossa dalla Famiglia Alessi).

Spesso nei territori, normalmente su iniziativa dei Comuni, sono stati implementati tavoli di confronto aperti a tutti gli stakeholders. Al di là della denominazione (a volte sono stati genericamente definiti “tavoli della crisi XY”); sono state sedi in cui prevalentemente è stata espressa la solidarietà

dell'intera comunità ai lavoratori e sono state promosse iniziative di sostegno (anche economico).

Il giudizio positivo su queste apprezzabili iniziative, sorte spontaneamente, potrebbe indurre per il futuro a valutare attentamente l'ipotesi di implementare da parte della Regione iniziative rispondenti ad un disegno più "istituzionale", volto a dare sedi di confronto stabili al dialogo nel territorio tra le istituzioni e le parti sociali sui temi del lavoro e dell'occupazione e, in primo luogo, sulle crisi aziendali. Nulla vieta di immaginare il coinvolgimento in queste sedi, pur in forme specifiche, di tutti i soggetti che operano sul mercato del lavoro (ad es. Enti di formazione, Agenzie per il lavoro, Consulenti del lavoro, ecc.).

A questo fine, anche sulla base di esperienze sperimentate nel campo della partecipazione, potrebbe inoltre essere utile programmare a livello territoriale momenti di informazione/formazione/dibattito rivolti congiuntamente a rappresentanti dei datori di lavoro, rappresentanti dei lavoratori, funzionari dei Centri per l'impiego, Enti di formazione professionale, Agenzie per il lavoro, Consulenti del lavoro. L'obiettivo di questa proposta è di elevare la qualità del "capitale sociale" del territorio in termini di abitudine al dialogo e di acquisizione condivisa di competenze. È su questa base che la Regione potrebbe sviluppare ulteriormente il ruolo di "regia" già sperimentato per ampliarlo verso iniziative per fronteggiare i diversi fenomeni che impediscono al mercato del lavoro regionale di essere più efficiente. È un ruolo che, come abbiamo già avuto modo di segnalare, è stato svolto con competenza e che ha ricevuto apprezzamento da parte degli operatori economici e sociali con riferimento alla crisi aziendali. E' un ruolo che potrebbe essere ulteriormente rafforzato per investire anche le altre problematiche del mercato del lavoro regionale.

Il passaggio dalla cultura delle "crisi aziendali" alla cultura della "transizione verso un nuovo sistema produttivo"

L'analisi svolta, pur principalmente incentrata su vicende passate, consente anche di avanzare alcune riflessioni riguardanti le prospettive dell'azione delle istituzioni pubbliche e delle parti sociali per fronteggiare le problematiche derivanti da situazioni di gravi difficoltà dell'impresa.

I cambiamenti, nei processi e nei prodotti, richiesti al sistema produttivo dalle sfide poste dalla transizione ambientale e digitale richiesta dalle politiche comunitarie (v. Next Generation EU) e dalla competizione globale renderanno sempre più frequente la gestione di processi destinati ad incidere

significativamente sulla quantità e sulla qualità del lavoro. Ciò che abbiamo chiamato “crisi aziendale” e vissuto come un fenomeno circoscritto e patologico, in quanto tendenzialmente destinato a produrre effetti negativi (il ridimensionamento o la chiusura dell’impresa e la riduzione del personale), molto probabilmente si ripresenterà più diffusamente ma con nuove forme e con prospettive e logiche diverse (che potrebbero rivelarsi la scelta necessitata per assicurare non solo il rilancio della singola impresa ma anche l’avvio di nuovi modelli locali di sviluppo).

Ciò richiederà a tutti gli attori del sistema la capacità di delineare schemi originali di gestione di questi processi, frutto in parte della rielaborazione delle esperienze maturate ed in parte di nuovi approcci al tema e di nuove metodologie.

Il presente Rapporto di ricerca si offre all’attenzione del lettore proprio con questo duplice obiettivo: per un verso consentire la meditata rivisitazione di importanti e diversificate esperienze di crisi aziendale, dall’altro lato invitare all’apertura di una riflessione sulla costruzione di una metodologia per la gestione di processi aziendali di transizione verso il nuovo sistema produttivo (si v. in proposito il capitolo di P. G. Bresciani).

3. FINALITÀ, OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA PRESENTE RICERCA

di *Alberto Vergani*

Questo *Rapporto* presenta, con una lettura di tipo trasversale e per assi tematici, le principali evidenze ed elementi di riflessione ricavabili dalla ricostruzione ed analisi di 10 crisi aziendali accadute in Piemonte a partire dal 2019 ed oggetto di altrettanti approfondimenti, nel 2022, secondo il metodo dello *studio di caso*.

La realizzazione dei *cas* si è collocata all'interno di una attività di ricerca finalizzata ad approfondire ed analizzare, con riferimento ad una serie di situazioni *concrete*, le forme effettive – come fossero delle *pratiche* – di utilizzo e di intreccio tra strumenti di politica passiva e attiva a contrasto degli effetti, in primo luogo sui dipendenti coinvolti, di crisi aziendali *importanti* rispetto al contesto piemontese.

Questa finalità generale si è articolata, in coerenza con il progetto concordato con la Regione¹, nei seguenti obiettivi specifici di ricerca:

- ricostruire – dal punto di vista normativo, istituzionale e delle risorse disponibili – i tratti caratterizzanti il modello di gestione delle crisi aziendali definito ed utilizzato dalla Regione Piemonte dal 2019 in avanti (un modello che, appunto, combina misure di politica passiva e attiva nonché il presidio tecnico della Regione stessa sull'evolversi della crisi);
- ricostruire ed analizzare, nei loro elementi di processo e di esito, 10 casi di crisi aziendali *trattati* con il modello di intervento della Regione, combinando – in questa ricostruzione – fonti di varia natura, in primo luogo la *voce* dei principali *stakeholder* coinvolti;
- effettuare una *lettura* trasversale dei casi al fine di individuare, per quanto possibile, degli elementi e delle regolarità ricorrenti utili alla comprensione sia di come il modello è stato effettivamente *tradotto in*

¹ Versione definitiva del novembre 2021.

pratica (Latour, 2005), sia di come i lavoratori² hanno agito e utilizzato le risorse di politica passiva e attiva messe a loro disposizione.

I 10 casi, indicati dalla Regione in quanto esempi di applicazione – per la loro gestione – del suo modello formalizzato con Determina Dirigenziale n. 1929 del 24/12/2019, si sono quindi focalizzati – come emergerà chiaramente dal Rapporto – sulle iniziative e gli interventi finalizzati ad attutire sia l’impatto sociale delle crisi sia, essendone una sorta di precondizione, quello sui lavoratori coinvolti nelle crisi stesse. Pertanto, quanto accaduto alle imprese (intese quali *entità organizzative*) è stato analizzato solo in quanto variabile che, nelle sue dinamiche, ha inciso sui percorsi dei lavoratori *durante* le crisi e sui loro esiti al termine del periodo di osservazione considerato. Da questo punto di vista, anche tenuto conto del fatto che sono stati realizzati nei mesi di giugno e luglio 2022, i casi hanno ricostruito lo *svolversi* delle crisi – un percorso assimilabile ad una *transizione* verso un esito più o meno positivo a seconda dei casi – anche nel loro intreccio, soprattutto di processo, con gli attori ed i contesti locali di tipo sociale, istituzionale ed economico³. Questo *svolversi* ha coperto un arco temporale compreso tra il 2019 o il 2020 (gli anni di formalizzazione dei Verbali di accordo e degli Accordi di ricollocazione relativi alle aziende considerate) e, come già anticipato, l’estate del 2022, attraversando quindi sia la fase del *picco pandemico* (2020) sia quella del progressivo riassetto nell’ambito del cosiddetto *new-normal* pandemico (nel 2021 e 2022). Nel periodo di osservazione, quindi, non solo le dinamiche e gli accadimenti propri della singola crisi ma anche la pandemia hanno interessato i casi⁴, i quali, al di là dell’essere *di crisi e trattati* secondo il modello della Regione Piemonte, presentavano le seguenti caratteristiche distintive:

- essere in prevalenza casi di crisi *per cessazione* (tranne Alessi, per crisi temporanea, e Italiaonline e SGF Industrial, per riorganizzazione);

² Useremo di norma nel testo il maschile per pura convenzione e consapevoli del fatto che di ciò si tratta.

³ Ciò spiega anche il titolo del Report, nell’ambito del quale la centratura sulle persone (i lavoratori delle aziende in crisi ma anche i diversi intervistati) è prevalente rispetto a quella sulle aziende (in quanto attori economici ed organizzativi) e le crisi sono narrate (‘Storie di ...’) attraverso le interviste realizzate nell’ambito delle quali una focalizzazione prioritaria è stata posta sia sul modello di gestione delle crisi implementato dalla Regione sia, per quanto possibile, sul ruolo delle istituzioni locali nell’accompagnamento alle crisi stesse.

⁴ Che sono stati i seguenti: Alessi, Mahle, Ventures/ex-Embraco, Italiaonline, Brandamour, Cerutti Packaging Equipment, PMT, Lanificio Tessilstrona, Officine Meccaniche Cerutti, Pininfarina Engineering.

- riguardare aziende appartenenti soprattutto al comparto manifatturiero (salvo Italiaonline);
- avere una ampia diffusione su tutto il territorio regionale, nei suoi *quadranti* di riferimento;
- interessare *marchi* storici, importanti certamente nelle economie locali di riferimento ma in alcuni casi anche a livello sovra-locale nonché, per alcuni, anche con forte esposizione mediatica e, per molti versi, simbolica (valga per tutti la Ventures/ex-Embraco);
- riguardare aziende per le quali la crisi oggetto del caso è stata l'*ultimo atto* di una serie precedente, più o meno lunga, di difficoltà ed altre crisi (v., ad esempio, Tessilstrona, Brandamour, di nuovo Ventures/ex-Embraco, Cerutti);
- infine, interessare Aziende per le quali la crisi si è sviluppata con esiti diversi: per alcune imprese si è conclusa (già prima dell'estate 2022) con il fallimento (Tessilstrona, Brandamour, le due Cerutti, Ventures/ex-Embraco, PMT, Pininfarina Engineering), per altre la crisi è rientrata (Alessi e Italiaonline) e per una si è conclusa con un passaggio ad altra proprietà (ex-Mahle verso SGF Industrial).

È già stato evidenziato come, dal punto di vista metodologico, l'impianto della ricerca si sia basato soprattutto sullo *studio di caso* ma si è avvalso anche del ricorso ad una pluralità di strumenti di conoscenza. In primo luogo va posta in rilievo la realizzazione di interviste a testimoni privilegiati (in rappresentanza delle parti sociali o delle istituzioni locali o di altre organizzazioni sociali) che hanno partecipato attivamente al processo di gestione delle crisi. Nel complesso, sono stati intervistati 34 testimoni così suddivisi:

- 23 rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- 8 rappresentanti delle organizzazioni degli imprenditori;
- 3 rappresentanti della proprietà o manager aziendali.

Tuttavia, questo metodo⁵ è stato integrato anche da altre modalità di acquisizione di dati ed informazioni ovvero:

⁵ In realtà, a rigore, lo studio di caso non è un metodo ma una sorta di meta-metodo, di modalità attraverso la quale si combinano, secondo una logica di profondità e di aggancio contestuale forte, tecniche diverse di indagine capaci di cogliere lo specifico di un oggetto puntuale. Ciò spiega perché esso non sia indicato come tecnica o metodo nei principali manuali di metodologia della ricerca, anche qualitativa (ad esempio: De Lillo, 2010; Ricolfi, 2001; Palumbo e Garbarino, 2004; Silverman, 2000). Sullo studio di caso come dispositivo di metodo si rimanda al classico volume di Yin, 2005. Si veda oltre nel testo quale è stata la sua declinazione effettiva nell'ambito della ricerca realizzata.

- la elaborazione ed analisi delle Comunicazioni Obbligatorie ai Servizi per l'Impiego (COB) relative ai lavoratori dipendenti delle aziende oggetto dei casi⁶;
- la analisi *desk* della documentazione relativa ai singoli casi (fornita dalla Regione oppure da ANPAL Servizi e consistente, in primo luogo, nei Verbali e negli Accordi aziendali e in schede descrittive delle singole crisi, aggiornate al febbraio 2022, ma anche nei Report di analisi quantitativa prodotti da ANPAL Servizi e negli eventuali verbali di riunioni/incontri formali di monitoraggio dell'Accordo);
- la interlocuzione strutturata con la Regione (in particolare il Settore Politiche del Lavoro e al suo interno la struttura dedicata alla gestione delle crisi aziendali), ANPAL Servizi e Agenzia Piemonte Lavoro, in particolare rispetto all'inquadramento istituzionale e di contesto della singola crisi *prima* della realizzazione degli studi in situazione (una interlocuzione che ha consentito di disporre, come gruppo di ricerca, di una sorta di *note preliminari di campo* per ciascun caso).

L'insieme di queste modalità, tra le quali sono di particolare interesse ed importanza l'uso delle COB (pur con i loro limiti⁷) e l'interlocuzione preliminare con il Settore Politiche del Lavoro della Regione, ANPAL Servizi e Agenzia Piemonte Lavoro per *collocare* le crisi nei loro rispettivi scenari locali e regionali, ha consentito di costruire intorno al singolo *studio di caso* una cornice analitica ed interpretativa in grado di ottimizzarne sia la realizzazione sia la capacità euristica e di ricostruzione, pur all'interno dei suoi vincoli realizzativi⁸. Va infatti sottolineato, a questo proposito, che – da un lato – per ragioni legate al dimensionamento complessivo della ricerca, ogni studio di caso si è basato, per la parte empirica, su 3-5 interviste semi-strutturate, di norma individuali, a *testimoni privilegiati* indicati dalla Regione, rappresentanti le diverse parti coinvolte nella crisi (tipicamente: rappresentanti delle associazioni datoriali e sindacali, queste ultime, territoriali, di settore o aziendali a seconda dei casi; management dell'impresa in crisi e, se esistente, subentrante; eventuali curatori fallimentari; altri soggetti locali ri-

⁶ È questa l'occasione per ringraziare il Responsabile dell'OML della Regione per la collaborazione e la disponibilità mostrate nel supportare il gruppo di ricerca nella estrazione delle COB.

⁷ Si rimanda su questo allo specifico capitolo del volume.

⁸ Questa cornice è stata formalizzata in un documento di Indicazioni per la realizzazione dei casi che è stato condiviso preliminarmente con la Committenza ed è stato utilizzato come traccia per lo svolgimento dei casi stessi e la redazione dei loro resoconti (il documento è in allegato a questo Report).

tenuti rilevanti⁹). Dall'altro, le interviste (salvo alcuni interlocutori dei casi Pininfarina e Cerutti) sono state condotte a-distanza, on-line, per l'evidente *eredità* della pandemia e, indubbiamente, anche perché questa scelta ha costituito un elemento di facilitazione nella loro organizzazione. In proposito è doveroso riconoscere che essa ha rappresentato anche una *limitazione* rispetto ad una delle dimensioni qualificanti il metodo dello *studio di caso*, ovvero quella di *entrare dentro anche fisicamente* in una specifica *situazione, vederla e annusarla* (il che spiega perché, ad esempio: Silverman, 2000, siano *visual data* e *verbal data* le fonti sulle quali basare la ricostruzione in profondità di situazioni puntuali e circoscritte ovvero di *casì*).

A questo proposito, è qui opportuno ricordare che dal punto di vista metodologico lo *studio di caso* viene tradizionalmente ascritto al campo dei disegni di indagine di tipo qualitativo (per quanto questa *etichetta* sia ormai superata) anche se ne esistono versioni di tipo misto quanti-qualitativo (che, ad esempio, combinano l'impiego di tecniche quali le interviste e micro-survey oppure la analisi statistica di dati di tipo numerico). L'applicazione fattane nella ricerca, formalizzata nelle *Indicazioni* consegnate ai ricercatori¹⁰, ha visto il singolo *studio di caso* basato su tecniche non-standard¹¹ (oltre alle già citate interviste, l'analisi desk di documenti e dati disponibili e la interlocuzione con Regione, ANPAL Servizi e APL) che hanno valorizzato sia dati di tipo numerico (tipicamente quelli delle COB, i quali però sono stati oggetto di una lettura complessiva e non di singola crisi, oppure quelli contenuti nei Report di ANPAL Servizi) sia evidenze di tipo narrativo (*in primis* quelle derivanti dalle interviste ma anche i contenuti dei Verbali, degli Accordi, dei Report di ANPAL Servizi, delle Schede di caso fornite dalla Regione).

Questa combinazione di tipi di evidenze ma soprattutto le loro modalità di organizzazione, categorizzazione e analisi – al fine della stesura sia delle *monografie di singolo caso*¹² sia della loro lettura trasversale – sono coerenti con una visione dello studio di caso di natura *etnografica* che, rispetto alle crisi considerate, cerca di cogliere in quanto accaduto (meglio: in quanto *fatto accadere e agito* dai diversi attori coinvolti), gli effetti sui lavoratori in primo luogo – le loro strategie di azione (alla Crozier e Friedberg,

⁹ Il gruppo di ricerca ha lungamente discusso, anche con la Regione, dell'opportunità di coinvolgere attraverso una survey o delle interviste di gruppo anche dei panel di lavoratori ma alla fine, soprattutto per ragioni di praticabilità formale e sostanziale, questa ipotesi non è stata presa in considerazione.

¹⁰ Versione finale del 27/4/2022.

¹¹ Ad esempio: Nigris, 2003.

¹² Anch'esse in allegato.

1977), ‘le dinamiche culturali e processuali [ed i] significati attribuiti più che i dati strutturali, comunicando i risultati non tramite definizioni formali e tabelle ma attraverso una descrizione spessa (Geertz, 1973), capace di fornire un quadro ricco di significato’ (Quarantino, 2004, p. 281).

Tuttavia, è bene qui ribadire il fatto che, per le ragioni esposte in precedenza (alle quali va aggiunta, per la maggioranza delle crisi, la non-esistenza delle realtà aziendali di riferimento), gli studi di caso hanno potuto valorizzare solo in parte il potenziale della ricerca etnografica ad essi sottostante (Cardano in Ricolfi, a cura di, p. 45 e segg.). Infatti, se la sua dimensione interpretativa del ‘punto di vista dei nativi’ e quella di descrizione di ciò ‘di cui i nativi non hanno consapevolezza’ (Ibidem) sono state sviluppate per il tramite delle interviste ai testimoni privilegiati (oltre che attraverso la analisi della documentazione messa a disposizione dalla Regione), è mancata invece di fatto la componente dell’osservazione e della presa di contatto diretta con le diverse situazioni aziendali e locali. Questo tratto distintivo dei casi realizzati li rende del tutto particolari sia dal punto di vista del processo sia da quello degli esiti assicurando però al tempo stesso – come crediamo che questo Report sia in grado di mostrare – la loro rispondenza a quella che è la finalità principale dello studio di caso dal punto di vista metodologico ovvero ‘generare nuove teorie’ (Lee, 1999, p. 54); il che significa, per questa ricerca, consentire la identificazione di elementi qualificanti comuni alle diverse crisi in grado sia di darne una lettura complessiva in chiave di comprensione di quanto accaduto sia di trarne lezioni ed indicazioni di prospettiva.

4. LE RELAZIONI SINDACALI. IL RUOLO DEGLI ATTORI E L'INTERAZIONE CON L'AZIONE DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE

di *Marco Carcano e Mauro Montante*

La dimensione del fenomeno e il contesto di riferimento

Prima di entrare nel merito di come si sono sviluppate le relazioni sindacali nei diversi casi da noi presi in considerazione ci sembra opportuno fornire qualche informazione essenziale intorno alla entità del fenomeno ovvero intorno alla questione dell'eccedenza di personale in aziende in crisi.

Siamo in presenza sia di imprese dove il fenomeno dell'eccedenza di personale ha interessato in alcuni casi poche decine di lavoratori – un esempio classico in questa direzione è quello del Lanificio Tessistrona dove sono stati coinvolti 24 persone –, in altri casi, invece, aziende dove gli esuberanti di personale riguardavano centinaia di lavoratori (400 nel caso Italia on line; 397 nel caso Embraco; 217 nel caso Cerutti). In altre realtà ancora il fenomeno è risultato più contenuto, coinvolgendo poco più o poco meno di 100 dipendenti (93 in Brandamour; 80 in Alessi; 135 in Pininfarina engineering; 115 in PMT).

In definitiva considerando il campione di casi da noi esaminati si può sostenere che sono stati coinvolti – come vedremo più dettagliatamente in altre parti di questo rapporto di ricerca – nei processi di gestione delle crisi poco più di 2.000 lavoratori.

Va inoltre ricordato che alcune di queste imprese erano state in anni precedenti “grandi imprese” e leader nel loro settore economico di riferimento.

Da questi dati si può facilmente dedurre che c'è una rappresentazione abbastanza realistica del tessuto produttivo piemontese e tale informazione ci aiuterà a cogliere, nelle considerazioni conclusive, il livello di plausibilità delle nostre interpretazioni del fenomeno.

Le relazioni sindacali si sviluppano, ovviamente, dentro un contesto di riferimento che ovviamente incide sia sui processi che sui risultati delle stesse. Guardiamo quindi ora al contesto socio-economico in cui sono inse-

rite le realtà produttive esaminate: tale contesto presenta, nel complesso, tre caratteristiche che vanno sottolineate.

Quasi tutti casi – in sostanza nove su dieci – si inseriscono in situazioni territoriali dove il tema dominante è la crisi occupazionale di settore con particolare riguardo a quello tessile.

Soltanto il caso PMT si può collocare in un contesto nel quale il territorio non presenta una particolare gravità occupazionale.

Ragionamento a parte va fatto per il caso Pininfarina Engineering nel quale la specificità va individuata nelle caratteristiche professionali della forza lavoro da ricollocare. Infatti qui ci troviamo in presenza di una manodopera – forse, in questo caso, si potrebbe parlare di menti d’opera – altamente professionale che insiste su mercati del lavoro specifici.

L’insieme di queste brevi considerazioni ci porta a riflettere sul fatto che sarebbe forse necessario dotarsi di strumenti di analisi che pur presentando elementi comuni siano in grado di tenere in considerazione le diverse specificità.

Una rappresentazione complessiva dei casi in un’ottica di relazioni sindacali. Una premessa di metodo e una guida alla lettura

Come, forse, direbbe il grande sociologo Max Weber i fatti, le informazioni, i dati non parlano quasi mai da soli. Per darne una più corretta interpretazione è sovente necessario dotarsi di, chiamiamoli così solo per intenderci, schemi logico-interpretativi in grado di fare luce su eventi che, altrimenti, rimarrebbero opachi o comunque di non facile lettura.

Anche le relazioni sindacali – o industriali come spesso vengono denominate – appartengono all’universo di queste situazioni e quindi ci pare opportuno riflettere, sia pure in modo estremamente sintetico, su quale può essere un modello di riferimento teorico-metodologico che ci aiuti a meglio capire le diverse situazioni che abbiamo incontrato nelle nostre analisi dei casi aziendali.

Non è questa certo la sede per una disamina analitica della letteratura in materia ma ci sia permesso, facendo anche tesoro della nostra esperienza professionale, di introdurre alcune considerazioni che, se prese in adeguata considerazione, ci possono aiutare poi a individuare sia le variabili più significative che hanno inciso sugli esiti delle vertenze, sia il “che fare” in queste tipi di situazioni.

Semplificando al massimo grado la complessità di questa tematica si può sostenere che nell'analisi del sistema di relazioni industriali si possono avere tre approcci, tre atteggiamenti così sintetizzabili:

- il primo – che possiamo chiamare di tipo gius-lavoristico – è quello considerato più tradizionale, e più “robusto” sotto il profilo della produzione scientifica, e trova i suoi riferimenti teorici in studiosi come Dunlop;
- il secondo – che possiamo chiamare di tipo psico-sociale – è soprattutto presente negli psicologi del lavoro (in particolare si possono ricordare i contributi di Enzo Spaltro) e trova il suo fondamento principale nei processi relazionali che si instaurano fra le parti sociali sia a livello collettivo che individuale;
- il terzo – che potremmo chiamare di tipo organizzativo-istituzionale o di tipo socio-organizzativo – si muove in una logica di tipo gius-lavoristico ma si caratterizza per il fatto che considera le relazioni industriali alla stregua di un “processo organizzativo”.

Nell'economia di questo contributo è a quest'ultimo approccio che faremo riferimento. Vediamone quindi gli elementi essenziali.

Qualsiasi organizzazione – e in questa prospettiva le relazioni industriali possono essere viste come una organizzazione – può essere letta in questo modo:

input → processi di trasformazione → output

Gli *input* delle relazioni industriali possono essere relativi a due grandi ambiti:

- il contesto economico-sociale e quello politico istituzionale;
- le rivendicazioni sindacali e le esigenze aziendali.

Fra le prime (il contesto) un ruolo di primo piano è certamente rivestito sia dalla situazione economica generale (crescita o recessione) che da quella aziendale (crisi o espansione). Sarà evidente in questo stesso capitolo che in tutti i casi da noi esaminati le imprese si trovavano in situazioni di crisi sia dovute a ragioni specifiche di settore che di più generali processi di globalizzazione e di innovazioni tecnologiche.

Fra le seconde (rivendicazioni sindacali e delle imprese) è bene ricordare, da un lato, la necessità, per il sindacato, di tutelare, innanzitutto, il salario reale dei lavoratori (sottolineiamo quello reale non solo quello nominale) o il sostegno al reddito nelle situazioni di crisi aziendali; dall'altro, per le imprese, di mantenersi sia competitive sotto il profilo economico che attrattive nella prospettiva di soddisfare i bisogni del proprio capitale umano e di essere un luogo di lavoro ricercato dai nuovi talenti.

Come vedremo, nelle situazioni da noi studiate è la questione relativa al sostegno al reddito il problema oggetto di maggiore attenzione.

Per quanto riguarda i processi di trasformazione vanno considerati diverse componenti che possono, combinandosi in modo differente fra loro, dare origine a profili diversi di relazioni industriali.

Gli elementi più significativi da considerare sono: a) gli attori ovvero i protagonisti e le loro relazioni; b) i metodi che vengono messi in campo; c) gli strumenti utilizzati.

Per quanto riguarda gli attori sono piuttosto differenti a seconda dei metodi che vengono utilizzati. Nella situazione italiana abbiamo – in quelle che potremmo chiamare le “relazioni industriali tradizionali” – due attori; il sindacato e le associazioni imprenditoriali. Nel contesto da noi esaminato è opportuno, per essere precisi, tenere conto del concetto di “portatore di interessi” e considerare anche qualche altro protagonista (ad es. Chiesa e Fondazioni).

Innanzitutto, i lavoratori che, per svariate ragioni che qui non possiamo approfondire, possono privilegiare interessi, come direbbe uno studioso come Alessandro Pizzorno, di breve periodo rispetto a quelli di medio periodo.

Inoltre, le rappresentanze sindacali unitarie (le RSU) mostrano sempre, come è comprensibile, grande preoccupazione per la situazione aziendale entrando qualche volta in conflitto con il sindacato esterno all’azienda.

Infine, la proprietà e/o il management aziendale vivono spesso le associazioni imprenditoriali come strumenti di supporto per le trattative sindacali e non tanto come strutture a cui fare riferimento per l’elaborazione dei fini e delle strategie inerenti le relazioni industriali.

Ma se spostiamo l’attenzione dalla contrattazione in senso stretto a quella che spesso viene chiamata concertazione troviamo un altro interlocutore molto significativo, cioè a dire l’attore pubblico (lo Stato a livello centrale, con i suoi Ministeri o le sue strutture tecniche, a livello territoriale le Regioni, le Province/Città Metropolitane e i Comuni). Come vedremo questo attore ha avuto un ruolo piuttosto significativo in alcuni casi che abbiamo analizzato che tra l’altro evidenziano anche la presenza di altri interlocutori che qui tralasciamo ma che, come sottolineeremo in altra parte di questo capitolo, hanno avuto un ruolo di rilievo in alcuni processi negoziali.

E veniamo ai metodi. In questo schema semplificato ci concentriamo solo sulla contrattazione collettiva che però è bene avere presente può assumere diverse forme.

Innanzitutto, quella della contrattazione interconfederale che vede come protagonisti le Confederazioni sindacali dei lavoratori da un lato e le Associazioni imprenditoriali dall'altro lato.

Vanno poi considerati i contratti nazionali di categoria che nel nostro sistema di relazioni sindacali ne rappresentano un perno essenziale.

Sta sempre più assumendo un ruolo centrale – e lo abbiamo notato anche in questa ricerca – la contrattazione aziendale (che viene denominata anche in modi diversi: di secondo livello, decentrata, articolata, integrativa, di prossimità...) per la sua capacità di agire in una logica “sartoriale” ovvero in grado di elaborare vestiti su misura a seconda della situazione in cui si trova ad agire.

Non va poi dimenticata – data la natura del nostro sistema produttivo caratterizzato da una diffusa presenza di piccole imprese – la contrattazione territoriale che, al contrario di quella aziendale, non trova ancora un consistente diritto di cittadinanza nel nostro sistema di relazioni industriali.

Altre poche considerazioni sugli strumenti delle relazioni sindacali. In questa prospettiva un ruolo molto significativo è stato ricoperto dallo sciopero nelle sue diverse modalità ma oggi possiamo affermare che tale strumento si è terziarizzato ovvero è presente in particolare nel settore terziario. Infatti nel settore manifatturiero, e anche questa ricerca lo conferma, è maggiormente presente una logica di “mobilitazione” che utilizza strumenti di pressione sindacale non solamente riconducibili alla tradizionale forma di conflitto rappresentata dall'astensione dal lavoro.

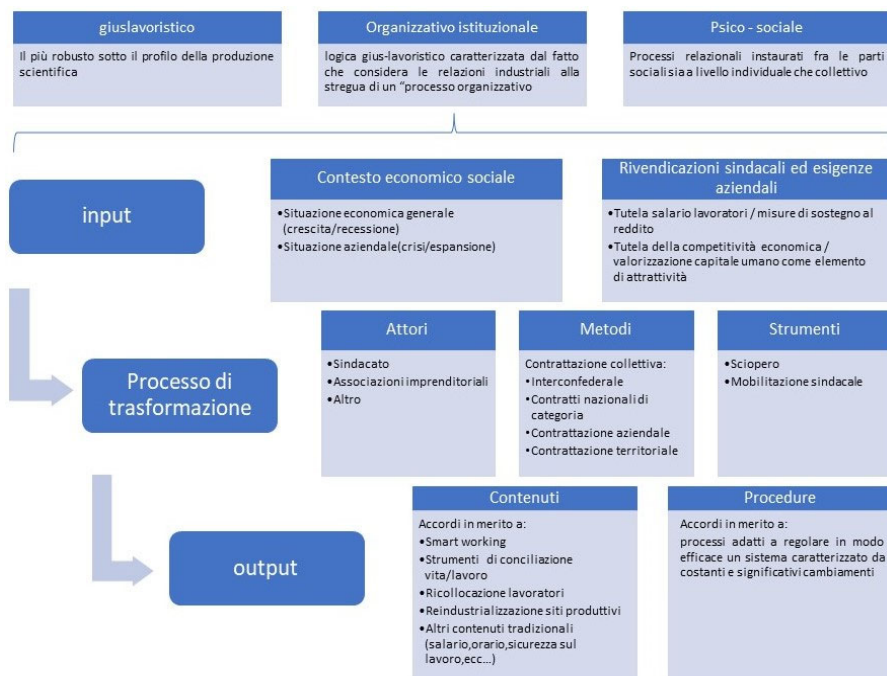
Infine guardiamo agli output ovvero agli esiti, ai risultati dei processi negoziali. In questa direzione è importante distinguere due ambiti.

Innanzitutto, quello dei contenuti, delle materie, degli istituti contrattuali oggetto di contrattazione. In questa prospettiva ci sono stati notevoli cambiamenti – basti pensare allo smart working e a tutti gli strumenti di conciliazioni fra vita lavorativa e privata – e anche la nostra ricerca affronta due temi, quello della ricollocazione dei lavoratori e quello della reindustrializzazione dei siti produttivi, che certamente devono ormai essere parte del bagaglio professionale degli addetti alle relazioni industriali.

Inoltre, poniamo attenzione alle procedure, cioè ai processi adatti per regolare in modo efficace un sistema di relazioni industriali che, per svariate ragioni, è sempre più caratterizzato da veloci e significativi mutamenti.

Riassumendo possiamo sintetizzare il ragionamento fin qui sviluppato in questo grafico.

Grafico. Le Relazioni Industriali come processo organizzativo



A questo punto, dopo aver esposto lo schema di riferimento a cui ci siamo riferiti, ci sembra opportuno organizzare gran parte delle informazioni raccolte dalla nostra ricerca nella tab. 1 che ci permette di individuare quali sono gli elementi comuni e quelli che invece caratterizzano le singole esperienze da noi considerate. Partendo dagli input, di cui in parte abbiamo già detto riflettendo sul contesto di riferimento, interrogiamoci sulle rivendicazioni e/o gli obiettivi che si ponevano le diverse parti in causa nei diversi contesti aziendali esaminati.

| Attori, ruolo, attività, strumenti, criticità e punti di forza | Brandamour | Alessi | Lanificio Tessilstrona | Ex Mahle | Cerutti packaging e officine | Embraco | Italia on line | Pininfarina engineering | PMT |
|--|---|---|--|---|--|--|---|---|-----------------------------------|
| <p>Sindacati di categoria</p> <p>Presenza costante con diversi tipi di attività: a) supporto informale per la profilazione informatizzata di tutti i lavoratori; b) intervento informale per la ricollocazione dei lavoratori; c) attivazione per raccogliere fondi per sostenere i lavoratori senza spendo prima della Cassa; d) comunicazione ai lavoratori attraverso le assemblee per la spiegazione dell'assegnazione di lavoro; e) comunicazioni ai lavoratori per le cosiddette vie brevi;</p> | <p>All'inizio qualche differenza di strategia (la Cgil puntava ad un contratto di solidarietà); lavoro di supporto informale per la ricollocazione; assemblee di formazione con i lavoratori; un ruolo molto significativo l'hanno ricoperto le RSU interne</p> | <p>Centrale Assemblea iniziale Ricerca informale di nuove opportunità occupazionali Comunicazione ai lavoratori nel complesso agevole e facile; Comunicazione anche attraverso un gruppo WhatsApp</p> | <p>Molto coinvolti ad eccezione di Fim che sembrava propensa ad accettare l'offerta economica della multiazione;</p> | <p>forte prevalenza della fion-vgi sia sotto il profilo degli iscritti che sotto quello della gestione della vertenza; prima di arrivare all'accordo qui considerato si erano utilizzati molti altri strumenti quali: a) le procedure di mobilità non oppositiva; b) contratto di solidarietà; c) contratto di part time solidale; rapporti complicati con la curatela fallimentare; accordo sottoscritto a denti stretti; non ha assecondato la richiesta dell'impresa di privilegiare l'azienda Rinascente; non sono molto coinvolti gli interventi di politiche attive del lavoro messi in campo della Regione; La comunicazione ai lavoratori è passata soprattutto attraverso il "presidio" e un'assemblea ogni 10 giorni. Si è formato inoltre un gruppo Whatsapp</p> | <p>Presente anche con le RSU che erano divise in componenti, tra i quali: a) auto nei confronti dei singoli lavoratori; b) una posizione di "lobbying" sociale soprattutto attraverso il Parlamento europeo;</p> | <p>Presente con le segreterie</p> | <p>Come Rsu era presente solo la Fim-Cis che aveva 20 iscritti; le altre organizzazioni erano comunque presenti; l'accordo però è stato firmato solo dalla Fim-Cis; Le divisioni erano divise a due regioni: a) solo la Fim aveva una rappresentanza in azienda attraverso la Rsu; b) la Fim aveva, prevalentemente, l'obiettivo di consolidare e mantenere la professionalità all'interno del territorio di riferimento. La Fim e la Uilim ritenevano invece che la priorità fosse quella di garantire ai lavoratori una buona uscita significativa e di offrire una serie di strumenti in grado di garantire loro una ricollocazione rapida e in linea con le proprie aspettative e competenze;</p> | <p>Storicamente c'era stato un elevato livello di sindacalizzazione; Presenti Fim e Fiom e ALP (sindacato creato a seguito di una scissione della Fim);</p> | <p>Presente ma non molto data</p> |
| <p>Associazioni industriali</p> <p>Presenza con alcune attività: a) intervento informale per la ricollocazione dei lavoratori;</p> | <p>Presente ma non molto data</p> | <p>Presente ma non molto data</p> | <p>Presente ma poco coinvolta</p> | <p>Presente solo nella prima parte della vertenza;</p> | <p>Presente all'inizio Assolombarda</p> | <p>ANIMA (azienda metalmeccaniche Meccatroniche Associate. Ha ricoperto un presenza vigile</p> | <p>Presente ma non molto data</p> | <p>Presente ma non molto data</p> | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|---|---|
| <p>Ministero dello sviluppo economico</p> | <p>Assente</p> | <p>Non citato nella narrazione della vertenza</p> | <p>Assente</p> | <p>In un primo momento si era negato; comunicazione è stato compilato</p> | <p>Presente sia con il personale politico che tecnico; fa una proposta di reindustrializzazione sostenendo che ci sono due aziende interessate; la sua presenza è stata valutata come ambigua nel senso che ha fatto promesse poi non mantenute;</p> | <p>Presente</p> | <p>Assente perché si è deciso di non coinvolgerlo per non rendere più complessa la gestione della trattativa;</p> |
| <p>Regione; in generale</p> | <p>Presenza costante</p> | <p>Centrale Assemblee iniziali</p> | <p>Sopratutto la parte tecnica</p> | <p>Molto coinvolta nella persona del dr. Anselmo il cui ruolo è stato definito da tutti fondamentali;</p> | <p>Presente sia con il personale politico che tecnico; presenza molto attenta anche se non risolutiva per mancanza di competenze sulle politiche industriali;</p> | <p>È stato riconosciuto la positività del modello regionale che ha aiutato la gestione e la risoluzione della crisi. È stato anche riconosciuta la grande proattività di tutti i soggetti dipendenti dalla Regione (compresa la parte politica) e le grandi competenze tecniche delle stesse;</p> | <p>Non solo presente ma ha svolto un ruolo fondamentale sia sotto il profilo della gestione complessiva della vicenda, sia sotto quello della messa a disposizione di alcuni strumenti di politica che del lavoro (richiesta della CIGS e dell'assegno di ricollocazione)</p> |
| <p>Regione; strutture tecniche e/o strumenti messi in campo</p> | <p>Presenza incostante: a) colloqui iniziali con i lavoratori poi più nulla; b) comunicazione ai lavoratori attraverso le assemblee per la spiegazione dell'assegno di ricollocazione;</p> | <p>Attivazione procedure/percorso per il pensionamento; Organizzazione, con partecipazione dei lavoratori, della</p> | <p>la parte tecnica viene identificata con il dr. Anselmo. Non si hanno ulteriori</p> | <p>Presente; assegno di ricollocazione</p> | <p>Non molto citata nella ricostruzione</p> | <p>Presente soprattutto con l'area crisi e formazione professionale</p> | <p>Non molto citata nella ricostruzione</p> |

| | Formazioni più di dettaglio | | Fiera/Forum del lavoro | | informazioni più di dettaglio | | | | |
|---|---|---|--|---|--|--|---|---|--|
| Comune | Ha dato spazi per le assemblee | Di Omegna, informal ma non coinvolto | Sempre presente durante tutto il corso della crisi | Convolti Comuni di riferimento salvo quello di Torino anche se la maggior parte dei lavoratori abitavano a Torino | Presente con il Comune di Casale Monferrato che ha istituito un tavolo coordinato, su delega del sindaco, del presidente del consiglio comunale | Presenti alcuni Comuni in cui risiedono i lavoratori | Presenza costante del Comune di Torino | Non citata nella ricostruzione della vicenda | Di Pierdico, non ha giocato un ruolo chiave nella trattativa ma ha messo a disposizione spazi e strumenti per il dialogo fra i diversi attori; |
| Curatori fallimentari e/o consulenti esterni | Presenza | Presenza di un consulente esterno incaricato dall'azienda | Non citato | Non citato | Presente | Presenza piuttosto significativa | Presente con lo studio legale "Lablaw" di Milano con un pool coordinato dall'Avv. Rondani | Comportamento piuttosto critico | |
| Consorzi locali dei servizi sociali o strutture similari | Presente | Sempre presente durante tutto il corso della crisi | | | | | | | |
| Fondazione | Presenza significativa della Fondazione buonaiuro | | | | | | | | |
| Chiesa | Presenza attraverso la Caritas | Presenza significativa della Fondazione buonaiuro | | Convinta attraverso il Vescovo di Torino S.E. Cesare Nosiglia; Convinta anche attraverso il prete di La Loggia; | La presenza della Diocesi è stata sia di carattere operativo (ha aiutato molti lavoratori in difficoltà economiche), sia di carattere "strategico" perché il suo contributo è stato determinante | | | La Diocesi è stata un interlocutore soprattutto nella prima parte della trattativa; | presente sia quella cattolica che quella valdese; |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | La Diocesi ha pagato il pullman per andare a Roma | nella costruzione del Fondo alimentato con le risorse dell'impresa Whipood | |
| In generale | <p>Processo "più o meno tutto in discesa dopo l'annuncio della crisi e la sua trasformazione da parte del sindacato in mancanza di dialogo"; che attive del lavoro c'è stata una combinazione di strumenti attivi e passivi</p> <p>E' un caso in cui si è realizzato un percorso che ha dato "meno visibilità strutturale alla crisi" e la sua trasformazione da parte del sindacato in mancanza di dialogo"; che attive del lavoro c'è stata una combinazione di strumenti attivi e passivi</p> | <p>Gli attori principali sono stati, da un lato, il Ministero dello sviluppo economico e quelle del lavoro e, dall'altro, la Regione Piemonte che ha avuto un peso determinante nella soluzione della vertenza;</p> | |
| Utilizzo o meno dello sciopero o di altri strumenti simili | <p>Non c'è stato bisogno di un ora di sciopero</p> <p>Presidio durato circa 270 giorni</p> | <p>Molte manifestazioni sia ai Ministeri romani che i Regione;</p> | <p>Sono stati fatti presidi davanti alla fabbrica</p> <p>E' stato fatto un referendum che ha legitimato la Fim-Cisl ad andare avanti nella sua strategia;</p> |
| Entità del fenomeno ovvero quantità dei lavoratori da ricollocare | <p>Per la comparazione dei dati con le altre imprese possiamo dire che siamo in presenza di 230 dipendenti con 80 esuberanti dichiarati</p> <p>Ha avuto al massimo 100 dipendenti. Al momento della crisi ne contava 24.</p> <p>Al fine del nostro ragionamento possiamo stimare che i lavoratori coinvolti nel 2014 i dipendenti di 400;</p> <p>A febbraio 2020 sono stati chiesti 217 posti di cassa integrazione; alla fine del 2019 i dipendenti erano 307; nel 2014 i dipendenti erano 600</p> | <p>L'esuberato previsto era di circa 400 persone</p> <p>135 lavoratori.</p> | <p>115 dipendenti, ne vengono assunti 14</p> |
| Elementi essenziali del contesto di riferimento | <p>Siamo in presenza di una pesante crisi occupazionale del settore tessile; di una forza lavoro anziana; crisi del prodotto "abito da uomo"; della fine di una fabbrica "simbolo" del territorio;</p> <p>Molte aziende della zona erano in crisi;</p> | <p>Il momento storico è particolarmente complesso perché molte sono le situazioni di crisi</p> <p>Contesto simile a quello della ex-Mahle.</p> <p>E' un territorio in sofferenza ovvero quasi privo di reali opportunità occupazionali</p> | <p>In questo caso siamo in presenza di elementi comuni ad altri territori – annoverando l'onda lunga che in questo caso c'è crisi occupazionale – e di un elemento di specificità dato dai profili professionali, molto elevati interessati dalla crisi</p> <p>Non c'erano particolari seppur di crisi occupazionale</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>Altri dati e informazioni</p> <p>Le banche locali hanno avuto difficoltà ad anticipare la Cassa integrazione perché nell'accordo non ci sono i nomi dei lavoratori le agenzie per il lavoro hanno sviluppato colloqui iniziali con i lavoratori poi più nulla;</p> | <p>Il dirigente del Ministero dello sviluppo economico sostiene che il ruolo della Regione è stato più significativo rispetto al Lazio e alle Marche</p> | <p>Non è mai decollato il progetto di una cooperativa formata da lavoratori ex Cerutti operante per conto della Bobst;</p> <p>C'è stato anche un interesse di una grande azienda del settore orafa; la Bulgari di Valenzi;</p> | <p>Il dirigente del Ministero dello sviluppo economico sostiene che il ruolo della Regione è stato più significativo rispetto al Lazio e alle Marche</p> | <p>Interessante osservare che dalla crisi di può uscire anche con la costituzione di una cooperativa di lavoratori</p> | <p>Questo caso mostra come la Cassa integrazione non sia tanto un diritto quanto una conquista</p> |
| <p>temente industrializzato a territorio che deve ripensarsi verso altri modelli economici</p> | <p>I media Hanno dato grande rilevanza a questo evento Presente il Cnio; ha erogato l'intervento di riqualificazione dei lavoratori</p> <p>È stata utilizzata Imbo che si è occupata del outplacement dei lavoratori</p> | <p>I media Hanno dato grande rilevanza a questo evento</p> | <p>I media Hanno dato grande rilevanza a questo evento</p> | <p>Presente il consorzio CPE (Consorzio Pinerolo Energia)</p> | <p>Presente il consorzio CPE (Consorzio Pinerolo Energia)</p> |
| <p>tori; la crisi pandemica ha avuto un certo ruolo;</p> | <p>20 lavoratori su 24 erano iscritti allo stesso sindacato</p> | <p>Il dirigente del Ministero dello sviluppo economico sostiene che il ruolo della Regione è stato più significativo rispetto al Lazio e alle Marche</p> | <p>Non è mai decollato il progetto di una cooperativa formata da lavoratori ex Cerutti operante per conto della Bobst;</p> <p>C'è stato anche un interesse di una grande azienda del settore orafa; la Bulgari di Valenzi;</p> | <p>Interessante osservare che dalla crisi di può uscire anche con la costituzione di una cooperativa di lavoratori</p> | <p>Questo caso mostra come la Cassa integrazione non sia tanto un diritto quanto una conquista</p> |
| <p>Mie note</p> <p>La presenza costante delle strutture tecniche della Regione era prevista dall'accordo</p> | <p>Il dirigente del Ministero dello sviluppo economico sostiene che il ruolo della Regione è stato più significativo rispetto al Lazio e alle Marche</p> | <p>Non è mai decollato il progetto di una cooperativa formata da lavoratori ex Cerutti operante per conto della Bobst;</p> <p>C'è stato anche un interesse di una grande azienda del settore orafa; la Bulgari di Valenzi;</p> | <p>Il dirigente del Ministero dello sviluppo economico sostiene che il ruolo della Regione è stato più significativo rispetto al Lazio e alle Marche</p> | <p>Interessante osservare che dalla crisi di può uscire anche con la costituzione di una cooperativa di lavoratori</p> | <p>Questo caso mostra come la Cassa integrazione non sia tanto un diritto quanto una conquista</p> |

Ci limiteremo, in questa ottica, a considerare la proprietà e il management aziendale da un lato e, dall'altro, le organizzazioni sindacali.

Quattro sono le osservazioni che si possono trarre utilizzando una logica comparativa.

Innanzitutto, la presenza in alcuni casi di una diversità di obiettivi fra azienda e sindacato come si evince guardando ai casi di Cerutti e Pininfarina.

In secondo luogo, in pochi casi, una differente prospettiva strategica fra le organizzazioni sindacali. Infatti, qui possiamo ricordare Alessi dove all'inizio della trattativa un sindacato puntava ad ottenere il contratto di solidarietà oppure in ex-Mahle dove un altro sindacato sembrava propenso ad accettare l'offerta economica della multinazionale. Ma la differenza più significativa si è avuta in Pininfarina dove, fra l'altro, si è arrivati ad un accordo separato. Le divisioni erano dovute a due ragioni: a) solo un sindacato aveva una rappresentanza in azienda attraverso la Rsu; b) lo stesso sindacato aveva, prevalentemente, l'obiettivo di consolidare e mantenere le professionalità all'interno del territorio di riferimento: Altri sindacati ritenevano invece che la priorità fosse quella di garantire ai lavoratori una buonuscita significativa e di attivare una serie di strumenti in grado di garantire loro una ricollocazione rapida e in linea con le proprie aspettative e competenze

Inoltre, in un caso, si è sviluppata una dialettica fra il management locale e il management internazionale. È questa la situazione che si è verificata in ex-Mahle.

Infine, va anche ricordato – anche se le piccole fratture si sono poi ricomposte – la presenza di differenti opinioni fra sindacato esterno, Rsu e lavoratori. In questa direzione si può collocare il caso Alessi dove la metà dei lavoratori non era intenzionata a ricollocarsi perché vicino alla pensione. Oppure il caso Lanificio Tessilstrona dove solo una parte dei lavoratori mostrava interesse verso gli strumenti di politica attiva del lavoro. O ancora il caso Mahle dove i lavoratori hanno avuto un ruolo di rilievo per avere condiviso l'obiettivo di evitare i licenziamenti e di non accettare ristori economici. O infine il caso Pininfarina dove i lavoratori si sono mossi soprattutto spinti da obiettivi di valorizzazione professionale.

Guardiamo ora al processo di trasformazione concentrandoci, soprattutto, sul ruolo e sulle attività sviluppate dai diversi protagonisti delle vertenze.

In questa direzione è necessario procedere, innanzitutto, con il censimento degli attori che hanno “popolato” il sistema di relazioni industriali di queste vertenze perché, come vedremo, ci sono “new entry” di un certo interesse.

Ovviamente abbiamo i sindacati categoriali delle diverse confederazioni ma in due situazioni (ex-Mahle e PMT) c'è anche la presenza di un sindacalismo cosiddetto autonomo.

Più complesso è il ragionamento che si può fare per le associazioni imprenditoriali, perché di esse si può sostenere che siano presenti in una logica di “stop and go” ovvero non in modo costante. Sulle ragioni di un tale atteggiamento non è facile pronunciarsi con le informazioni di cui disponiamo.

Una presenza corposa è invece assicurata dalla proprietà delle imprese – e in qualche caso dal suo management – ma in questo ambito abbiamo due (relative) novità; da un lato, almeno in alcuni casi, un forte ruolo dei curatori fallimentari e, dall'altro la presenza di consulenti esterni chiamati dalla proprietà per presidiare alcune attività lontane dalle competenze presenti nelle singole imprese.

Per gli studiosi di relazioni industriali è opportuno distinguere fra sindacato e lavoratori. Intorno a questa tematica delle crisi aziendali tale distinzione è ancora più opportuna perché i “calcoli di convenienza economica” che inevitabilmente ogni lavoratore è portato a fare diventano, in queste situazioni, più complessi e pregnanti.

Nei casi da noi esaminati troviamo poi, a differenza di quello che succede nelle relazioni industriali “normali, la galassia delle Istituzioni pubbliche.

Innanzitutto abbiamo due Ministeri, quello del Lavoro e dello Sviluppo economico, e all'interno di quello del Lavoro c'è anche la presenza di strutture tecniche come le Agenzie Anpal. e Anpal Servizi (la cui unità locale ha svolto un preciso ruolo nell'ambito del modello piemontese di gestione delle crisi aziendali)

Abbiamo poi la Regione, soprattutto attraverso l'Assessorato ed attraverso le sue strutture tecniche (Agenzia Piemonte Lavoro), ma in alcune situazioni non è trascurabile la presenza dei Comuni sui quali insistono i lavoratori delle imprese coinvolti in questi processi di ristrutturazione.

Ma le due Istituzioni che, possiamo dire, rappresentano una novità sotto il profilo dei protagonisti di queste vicende, sono la Chiesa e le Fondazioni di cui scriveremo fra poco.

Guardiamo ora, in termini un poco più analitici, le attività dei diversi attori presenti nei casi esaminati e da qui possiamo anche trarre qualche indizio sul ruolo degli stessi.

Cominciamo dai sindacati di categoria.

Guardando alle diverse attività messe in campo da questi soggetti si può elaborare la seguente tipologia o classificazione.

Prima però di individuare tali attività è opportuno avere presente che, in alcune situazioni, prima di arrivare al dilemma fallimento e ricollocazione

dei lavoratori o reindustrializzazione del sito produttivo si sono sperimentate, evidentemente senza successo, altre soluzioni quali: a) le procedure di mobilità non oppositiva; b) contratto di solidarietà; c) contratto di part time solidale;

Ma torniamo alle attività.

Il primo tipo di attività è quella, diciamo così, classica di rappresentanza che, in sostanza, significa una costante presenza ai tavoli contrattuali e non solo e una forte attenzione alla comunicazione verso i propri rappresentati ovvero i lavoratori. Questa comunicazione si è sviluppata con strumenti diversi quali:

- la forma tradizionale dell'assemblea con i lavoratori a cui si spiegava l'accordo. In alcuni casi, oltre all'assemblea iniziale si sono anche svolte assemblee periodiche che hanno permesso un rapporto costante tra operatori sindacali e lavoratori;
- l'utilizzo dei gruppi WhatsApp che ha permesso una comunicazione in tempo reale delle informazioni più rilevanti. Sarebbe questo un tema di approfondimento per gli studiosi di comunicazione in quanto, ma in proposito questa ricerca non può dire nulla, se non riferire che alcuni sindacalisti hanno evidenziato problemi di ridondanza e/o confusione informativa;
- l'informazione, come è stata da alcuni denominata, per "vie brevi" ovvero quella che avveniva, prevalentemente nei cosiddetti "presidi";

Il secondo tipo di attività è stata quella rivolta ai singoli lavoratori – potremmo chiamarla una rappresentanza di servizio personale – che è consistita, essenzialmente, in due concrete operazioni che hanno avuto un peso diverso nelle differenti situazioni:

- un supporto, di vario tipo, ai Centri per l'impiego per un primo contatto e la profilazione dei lavoratori coinvolti nei processi di ricollocazione (ad esempio mediante l'aver agevolato la messa in contatto con i lavoratori oppure l'aiuto nell'individuare imprese che gli operatori sindacali sapevano essere interessate ad assunzioni);
- un supporto, in sostanza alle Agenzie per il lavoro, per individuare posti di lavoro vacanti per inserire i lavoratori in esubero.

Il terzo tipo di attività, presente di questi progetti di ricollocazione, va ricercata in due ambiti; da un lato in quello della raccolta di fondi, il cosiddetto fundraising, che rappresenta una specificità dei compiti degli attori delle relazioni industriali in questo tipo di vertenze; dall'altro in quello della "lobbying sociale" ovvero in una azione di pressione verso le Istituzioni che si ritengono essere significative per la risoluzione del problema che si sta affrontando.

Questo excursus sulle diverse attività ci permette di avanzare, a nostro giudizio, una tesi sintetica sul ruolo che il sindacato ha nei fatti esercitato in questi contesti produttivi.

A noi sembra che il sindacato abbia recuperato una funzione, che certamente ha avuto nella sua lunga storia, di tipo pedagogico nel senso di porre grande attenzione ai rapporti personalizzati con i lavoratori che rappresenta. Con altro linguaggio si potrebbe dire che anche nel sindacato è entrata l'esigenza di assumere "il lavoro di cura" come una prospettiva per rendere efficace ed efficiente il lavoro del dirigente sindacale.

E veniamo alle associazioni imprenditoriali.

La considerazione di fondo che può essere qui sostenuta è che abbiamo assistito ad una presenza piuttosto diversificata che possiamo mostrare attraverso una sintetica tipologia della stessa.

Abbiamo innanzi tutto delle situazioni ((lanificio Tessilstrona e Pininfarina engineering) in cui una presenza piuttosto forte o, meglio, centrale o, come si è espresso un intervistato "vigile".

Ma nella maggior parte dei casi troviamo una presenza debole o, se si vuole, marginale che si esprime però con modalità diverse.

Infatti tale presenza possiamo considerarla debole perché:

- nella narrazione del caso tale presenza è poco citata (ex-Mahle e Pmt) anche se è necessario tenere presente che nel complesso della ricerca sono stati intervistati più i sindacalisti che non i dirigenti delle associazioni imprenditoriali;
- si coglie un debole coinvolgimento (Cerutti) nelle diverse attività che hanno caratterizzato le diverse fasi delle vertenze salvo su quella di aiuti informali per la ricerca di una nuova occupazione per i lavoratori in esubero;
- perché questo importante attore delle relazioni industriali mostra una presenza discontinua e soprattutto concentrata all'inizio della vertenza stessa (Embraco e Italia on line);

Se quello che finora abbiamo delineato rappresenta la descrizione di quello che abbiamo ascoltato, possiamo anche avventurarci, per meglio capire il ruolo dell'associazionismo imprenditoriale, nel livello interpretativo. In questa ottica ci pare opportuno sottolineare tre aspetti:

- il sindacalismo imprenditoriale potrebbe essere facilitato nell'esercitare in modo più efficace la sua azione se, a livello regionale, fosse presente (e questo in Italia è riscontrabile solo nel Trentino) una Agenzia cogestita dal pubblico con le parti sociali;
- la non sufficiente consapevolezza che oggi la difesa del lavoro – qui inteso come strumento di creazione del "valore" – va sviluppata dentro

l'impresa e nel mercato del lavoro e quindi i processi di ricollocazione fanno parte ovviamente del mestiere di queste associazioni;

- Confindustria che, ricordiamolo, è una istituzione di rappresentanza, come tutte le altre organizzazioni di questo tipo, risente nel suo tipo di attività delle strategie delle imprese. Quando quest'ultime esercitano un forte ruolo nei processi di relazioni industriali si possono verificare due scenari alquanto diversi fra loro: da un lato la proprietà delle imprese chiede un "supporto tecnico" ai funzionari dell'associazione o, dall'altro, ritiene di "far da sola", ovvero chiede totale autonomia, anche perché intuisce che ci possono essere differenti strategie per raggiungere il risultato atteso.

Qualche considerazione sul ruolo della proprietà delle imprese

Anche su questo attore del sistema delle relazioni industriali da una lettura comparativa dei diversi casi è possibile trarre qualche considerazione sulla natura della sua presenza nelle differenti situazioni.

È abbastanza facile cogliere, in parecchi casi (Alessi, Cerutti, Embraco, Pinnfarina), una sua significativa presenza anche se essa si è manifestata in forme e con finalità differenti quali:

- la difesa dei confini aziendali dalla politica ovvero la volontà di mettere in campo tutti gli strumenti per evitare che entrasse la politica (Alessi);
- la creazione di Fondazioni con uno sguardo più largo sull'impresa e il lavoro ma che, in qualche misura, aiutassero l'esito positivo di questa vertenza (Alessi);
- la messa a disposizione di risorse anche significative per facilitare l'uscita dei lavoratori o attraverso forti incentivi economici oppure la messa a disposizione di servizi di outplacement (Embraco);
- la ricerca di diverse soluzioni prima di arrivare al classico dilemma fra fallimento dell'impresa o reindustrializzazione del sito produttivo (Cerutti). Tali soluzioni erano state individuate nelle procedure di mobilità non oppostive; nel contratto di solidarietà; nel contratto di part time solidale.
- la propensione a dare maggiore spazio di manovra al management locale della multinazionale (ex-Mahle).

Deve però anche essere ricordato un caso (Pmt) dove nel racconto dei protagonisti non si fa esplicito riferimento ad un preciso ruolo della proprietà dell'impresa.

Come abbiamo messo in evidenza nello schema di lettura del sistema di relazioni industriali un altro attore significativo che va tenuto presente è certamente quello dei lavoratori.

Anche in questo caso la tab. 1 ci aiuta ad individuare il ruolo che questa componente ha avuto nel processo complesso di queste vertenze.

Premettendo che ci sono casi nei quali i lavoratori hanno avuto un ruolo di rilievo mentre in altri la loro partecipazione è stata più “defilata” possiamo distinguere, utilizzando una terminologia cara agli studiosi delle strutture sociali, fra atteggiamenti e comportamenti.

Per quanto riguarda gli *atteggiamenti* se ne notano di tre tipi; quelli nei quali i lavoratori sembrano essere in *attesa* di avvenimenti che loro non possono tanto influenzare o controllare; quelli nei quali i lavoratori mostrano una grande responsabilità, e un'attenzione a investire nel futuro, tanto da rifiutare proposte che nel breve periodo possono essere considerate piuttosto allettanti; quelli nei quali i lavoratori mostrano un atteggiamento attivo in tutte le fasi della vertenza e un rapporto costante con le loro rappresentanze.

Per quanto riguarda i *comportamenti* è interessante segnalarne di due tipi; da un lato quello del “passaparola” per la ricerca di una nuova occupazione, dall'altro quello della comunicazione informale sull'andamento della vertenza.

Nell'ambito della riflessione sul ruolo dei lavoratori è anche necessario mettere in evidenza le maggiori difficoltà che le persone hanno incontrato in questa vicenda. Ci riferiamo sia alla difficoltà di sviluppare le pratiche amministrative on-line, sia di poter disporre in modo tempestivo delle risorse finanziarie della Cassa Integrazione.

A questo punto non ci rimane da affrontare – oltre al ruolo delle Istituzioni pubbliche che verrà approfondito nel paragrafo successivo – le modalità di presenza/assenza di interlocutori che non sono normalmente presenti nei processi di relazioni industriali, diciamo così, tradizionali. Intendiamo riferirci ai curatori fallimentari, ai consorzi locali dei servizi sociali, alle Fondazioni e alla Chiesa.

La percezione che nostri intervistati ci hanno trasmesso del curatore fallimentare è piuttosto articolata. Si va da chi considera il suo ruolo molto significativo; a chi ritiene che la sua presenza sia stata prevalentemente di tipo burocratico; per giungere a coloro che esprimono giudizi critici. Da notare, infine che una parte degli intervistati nemmeno cita il curatore nella narrazione delle vicende aziendali esaminate dalla presente ricerca.

Si può osservare una presenza dei Consorzi locali dei servizi sociali in Brandamaur e nel Lanificio Tessilstrona. Per le Fondazioni può essere interessante considerare il ruolo incisivo svolto dall'apposita struttura istituita nel caso Alessi.

Infine, piuttosto significativo (e forse non atteso nei termini da noi rilevati) è stato il ruolo della Chiesa. Infatti, innanzitutto, si può osservare una sua presenza in circa la metà dei nostri casi e inoltre tale presenza è stata sia di carattere generale (ad es. svolgono un'opera costante di sensibilizzazione dei cittadini e delle istituzioni)); sia di carattere operativo, per il sostegno, da un lato anche economico per i lavoratori in maggiore difficoltà; dall'altro, attraverso Fondazioni ad essa legate, per la messa a disposizione di servizi di politiche attive del lavoro.

Il ruolo delle istituzioni pubbliche

Veniamo ora ad un protagonista significativo nelle negoziazioni riguardanti la gestione degli esuberanti aziendali. Ci riferiamo alle Istituzioni pubbliche sia a livello centrale che decentrato. In altri termini questo paragrafo vuole tracciare alcuni degli elementi principali emersi dai casi di studio per spiegare e approfondire l'importanza del ruolo delle Istituzioni nei casi di crisi aziendale

Le Istituzioni a cui faremo riferimento nel nostro ragionamento sono; a livello centrale il Ministero del lavoro, il Ministero dello sviluppo economico e l'Agenzia Anpal. A livello decentrato la Regione e i Comuni. Per tutte queste Istituzioni viene considerato il "soggetto politico" e quello tecnico.

Le nostre considerazioni si svilupperanno in tre direzioni; innanzitutto guardando al livello di presenza/assenza delle diverse Istituzioni pubbliche in questi processi di ricollocazione; inoltre ci soffermeremo sul ruolo, non solo di tipo tecnico, che queste Istituzioni hanno effettivamente sviluppato nei diversi casi; infine considereremo il tipo di attività e la natura dei compiti di queste Istituzioni.

Complessivamente la tab. 2 ci aiuta a cogliere la presenza/assenza che ognuna di queste Istituzioni ha, di fatto, esercitato in questi progetti di ricollocazione.

Tabella 2 – Presenza/assenza delle diverse Istituzioni pubbliche

| Attore/ruolo | Presenza costante | Presenza più sporadica | Non citato espressamente |
|------------------------------------|--|--|---|
| Ministero del lavoro | Alessi; ex-Mahle; Embraco; Italia on line; | Brandamaur; Cerutti; | Lanificio Tessilstrona; Pininfarina enimeering; PMT |
| Ministero dello sviluppo economico | Ex-Mahle; Embraco; | Cerutti; Italia on line; | Brandamaur; Alessi; Lanificio tessilstrona; Pininfarina engineering; PMT; |
| Anpal | | Brandamaur; Alessi; Lanificio tessilstrona; Cerutti; | ex-Mahle; Embraco; Italia on line; Pininfarina engineering; PMT; |
| Regione | Brandamaur; Alessi; Lanificio tessilstrona; ex Mahle; Cerutti; Embraco; Italia on line; Pininfarina engineering; PMT | | |
| Comuni | Lanificio Tessilstrona; Cerutti; Italia on line; | Brfandamaur; Alessi; ex-Mahle; Embraco; PMT | Pininfarina engineering; |

È facile constatare come sia stata la Regione, soprattutto col suo apparato tecnico, la protagonista più autorevole di tutto il processo negoziale.

E veniamo, in termini più generali, al ruolo esercitato da queste Istituzioni.

Un primo elemento che non va sottovalutato in questo tipo di interventi è relativo a quella che potremmo chiamare la “sicurezza psicologica” dei lavoratori: in tutti i casi di studio in cui è stata rappresentata in modo chiaro la presenza delle Istituzioni, emerge un fattore molto importante di sicurezza psicologica da parte dei lavoratori. Sapere che le Istituzioni sono presenti nelle trattative, infatti, dà maggiori garanzie ai dipendenti che si sentono “rassicurati” e meno “impotenti” anche davanti ai rappresentanti delle aziende. In questo senso è bene però distinguere due fattori:

- questo senso di sicurezza pare aumentare se le Istituzioni coinvolte sono simultaneamente presenti (Regione, Comune e Ministeri) ed inoltre la presenza dei Ministeri del Lavoro e/o dello Sviluppo Economico rende i casi più rilevanti anche a livello Nazionale;
- quando parliamo di Istituzioni dobbiamo distinguere tra parte politica e parte tecnica. Infatti, la prima è molto più riconoscibile e alimenta anche attenzione mediatica, la seconda è quella che poi spesso ha contribuito concretamente alla risoluzione dei casi (in molti casi in modo molto trasversale è stato riconosciuto il ruolo tecnico della Regione Piemonte in termini anche di presa in carico, competenze e “capacità di fare”).

Un secondo elemento è rinvenibile nel rapporto di potere tra azienda e Istituzioni. In tutti i casi in cui le Istituzioni sono state realmente presenti, con particolare riferimento alla politica, la negoziazione con le aziende spesso è stata fortemente influenzata dalle “prese di posizione” specie dei Ministeri. Si alimenta infatti un classico sistema in cui il “processo”, cioè portare nei tavoli ministeriali i casi di crisi, è già importante di per sé e cambia la negoziazione al di là del reale contenuto, cioè le soluzioni che gli attori istituzionali hanno proposto e messo in campo.

Soffermiamoci, infine, sugli aspetti più tecnici, anche di metodo, inerenti le singole Istituzioni pubbliche.

Dalle interviste emerge con evidenza il riconoscimento del ruolo positivo svolto dalla Regione. Questo giudizio si sostanzia nella favorevole valutazione del modello regionale di gestione delle crisi aziendali sia sul versante degli strumenti di politiche attive del lavoro, sia su quello delle competenze degli operatori chiamati a gestire tali strumenti. Ma il giudizio positivo riguarda anche la capacità di monitoraggio delle diverse esperienze. Alla Regione Piemonte si riconosce in particolare la capacità di “mettere insieme” le diverse Istituzioni. La Regione Piemonte è stata in grado di far dialogare realtà anche molto diverse tra loro come le associazioni sindacali, quelle datoriali e le altre Istituzioni e di condurre sempre le trattative verso il dialogo, avvicinando e creando “ponti”, anche nei casi più critici e difficili di gestione delle crisi.

Più complesso e articolato è il pensiero che può essere elaborato sulla funzione realmente esercitata dai Ministeri centrali. Sempre dalla tab. 2 si vede come ci sia stata una diversa presenza nei diversi casi e in alcuni tale presenza non sia proprio ricordata. Vale la pena ricordare, per la loro specificità, il caso di Embraco e il caso Pininfarina. In Embraco la presenza è stata corposa ma, come ci hanno riferito i nostri interlocutori, le promesse non sono state mantenute. In Pininfarina gli Enti centrali sono stati volutamente tenuti fuori da questa vicenda perché l’immagine dei gruppi dirigenti locali era che questi avrebbero complicato la vertenza senza dare un valore aggiunto alla stessa.

Non ci rimane che soffermarci sul ruolo dei Comuni. A noi sembra che si possa affermare che tutti, salvo in un caso dove non viene citato nella narrazione (Pininfarina), abbiano esercitato, sia pure con modalità differenti, un ruolo di supporto operativo che, in queste situazioni, riveste una certa importanza.

Di seguito, invece, ci focalizziamo complessivamente sul “metodo”, cioè in che cosa ha consistito l’intervento delle 3 grandi Istituzioni richiamate:

- Comuni: complessivamente poco coinvolti e con pochi strumenti effettivi per poter affrontare le crisi e sostenere i dipendenti. I comuni spesso hanno giocato maggiormente un ruolo di prossimità alle comunità e di “soft power” con tutti i principali attori coinvolti;
- Ministeri: nei casi in cui i Ministeri sono intervenuti hanno giocato un ruolo importante soprattutto in termini di negoziazione con le aziende soggette a crisi e di “garanzia” per i dipendenti oggetto della crisi.

Regione Piemonte, in moltissimi casi ha giocato un ruolo da protagonista specie nella risoluzione delle crisi. In particolare, ha svolto:

- una funzione di raccordo, fondamentale tra le parti, per facilitare lo scambio e il confronto all’interno di sedi istituzionali “osservate e presidiate” dal soggetto istituzionale interessato allo sviluppo del territorio in grado di stare in alcune reti relazionali più ampie e portare all’attenzione di alcuni tavoli strategici, anche a livello nazionale, la situazione di crisi oggetto dello studio;
- l’indicazione puntuale, attraverso la competenza e professionalità dei funzionari regionali, degli strumenti di contrasto alla crisi e di supporto ai lavoratori, per porre sui tavoli di lavoro alcune decisioni strategiche da prendere;
- il costante monitoraggio dell’effettiva esecuzione degli accordi presi tra le parti, in modo da fornire a ciascuna di esse un “garante” istituzionale che non facesse sentire trascurati gli interessi di ciascuno;
- la implementazione di soluzioni finanziarie (v. anticipo CIG) e formative che hanno sostenuto i lavoratori facendo da “garante” e/o intermediario. In tutti questi casi, la parte regionale è individuata nella parte “tecnica” ed in particolare in alcuni ruoli specifici. In particolare, ci sembra interessante citare il caso Italia on Line in cui attraverso l’intervento della Regione è stato possibile fare un’operazione di re-skilling di circa 30 persone che hanno mantenuto il posto di lavoro in Piemonte acquisendo competenze digitali all’avanguardia, trasformando quindi un’emergenza occupazionale nella opportunità di partecipare alla costruzione di una digital factory di eccellenza.

In conclusione, possiamo affermare che la presenza e l’azione delle Istituzioni pubbliche hanno facilitato le risoluzioni delle crisi, migliorato il dialogo tra le parti e portato a soluzioni efficaci per i singoli lavoratori. In particolare, emerge dai casi che il soggetto Istituzionale percepito come più presente ed attivo risulta essere la Regione, in specie mediante gli interventi delle strutture tecniche ed amministrative che hanno seguito direttamente i casi di crisi aziendali.

Da segnalare, infine, che molti intervistati hanno espresso l'auspicio che la Regione possa avere maggiori strumenti per intervenire prima della formalizzazione della crisi, attraverso politiche industriali legate al territorio; questo è un passaggio che diversi interlocutori hanno sottolineato come necessario da inserire nel modello di gestione delle crisi ideato dalla Regione Piemonte.

Un'interpretazione possibile dei processi di crisi esaminati e qualche raccomandazione

Pensiamo che il modo più utile per tentare un'interpretazione complessiva di ciò che è accaduto nelle imprese da noi considerate sia quello di individuare quali sono stati gli elementi comuni presenti nei diversi casi e, al contrario, cogliere gli elementi di differenza.

La tabella 3, costruita sempre avendo presente lo schema di riferimento presentato nel paragrafo 1 di questo contributo, ci fornisce la possibilità di sviluppare qualche considerazione.

Tabella 3 – Elementi comuni ed elementi diversi

| Elementi comuni | Elementi diversi |
|--|--|
| Crisi pre-annunciate | Entità del fenomeno considerato |
| Cultura del dialogo ovvero non cultura antagonistica | Reale utilizzo delle politiche attive |
| Volontà di utilizzo sia delle politiche attive e passive | Diversa esposizione ai "media" |
| Presenza costante dell'uso della Cassa integrazione | Diverso livello di concentrazione sugli iscritti al sindacato |
| (quasi) assenza dello strumento dello sciopero e ricerca di altri strumenti di pressione quali, per esempio, i presidi | Difficoltà di erogazione tempestiva della cassa integrazione |
| Obiettivi simili – ricollocazione e/o re-industrializzazione – salvo un tentativo di costituire una cooperativa | Differente intensità di coinvolgimento da parte dell'associazionismo imprenditoriale |
| Forte coinvolgimento del sindacato e della Regione | Presenza di attori non tradizionali (Chiesa e Fondazioni) che, in qualche modo, suppliscono agli abituali protagonisti delle relazioni industriali |
| | Utilizzo, in un solo caso, dello strumento del referendum fra i lavoratori |

Guardando la tabella 3 va sottolineato – anche solo utilizzando una logica, diciamo così, fotografica – il compenetrarsi di elementi comuni e differenti fra i diversi casi. Questo ci mette già in guardia verso soluzioni che non tengono conto delle differenziazioni esistenti e ci indica l’opportunità di elaborare modelli di intervento flessibili in grado di adattarsi alle diverse realtà senza però perdere alcune caratteristiche essenziali.

Soffermandosi ora sugli elementi comuni, si possono cogliere alcuni fatti interessanti.

In primo luogo un elemento comune significativo è da rinvenire che in più o meno tutte queste aziende c’erano state avvisaglie di crisi che però sono state affrontate in modo preciso solo nel momento in cui lo spettro delle soluzioni possibili si stava riducendo o comunque le difficoltà di risoluzione erano maggiori.

Ciò ci induce a pensare all’opportunità di avere a livello territoriale – quello regionale può essere sicuramente adatto – un tavolo di benchmarking sulle prospettive delle imprese in modo tale che gli interventi avvengano in tempi ragionevolmente più corretti. Tavolo di benchmarking che può consistere in un confronto continuo di riflessione, anche operativa, fra diverse situazioni simili.

In secondo luogo – e questo elemento per la storia delle nostre relazioni industriali rappresenta certo un valore aggiunto – è presente una cultura del dialogo – quindi non antagonistica ma partecipativa – che ha certamente aiutato l’individuazione di felici soluzioni e, sotto questo profilo, ha fatto aumentare l’efficacia e l’efficienza del nostro sistema di relazioni industriali visto come un “atto organizzativo”.

In terzo luogo, in tutti i casi si nota una comune volontà di utilizzare sia le politiche passive, in primis la Cassa Integrazione, che le politiche attive. Ma in questa direzione emerge un problema piuttosto importante e, a nostro giudizio, sottovalutato dalla cultura politica prevalente nel nostro sistema legislativo. Intendiamo riferirci alla distanza fra modelli teorici disponibili sotto il profilo normativo e risorse finanziarie, umane e organizzative realmente utilizzabili per “mettere a terra” le stesse norme. Non c’è insomma una sufficiente consapevolezza, come direbbero gli studiosi di organizzazione, dell’importanza di una cultura organizzativa che deve saper accompagnare gli obiettivi da raggiungere con strumenti organizzativi coerenti con gli stessi.

In quarto luogo, è molto evidente che lo strumento da tutti utilizzato è stato quello della Cassa integrazione guadagni confermando quindi la propensione di un maggiore uso delle politiche passive rispetto a quelle attive. In una prospettiva di relazioni industriali la Cassa Integrazione può rispon-

dere, in sostanza, a due obiettivi differenti ma complementari; da un lato quello di accompagnare il sistema delle imprese nel controllo della variabilità del ciclo economico; dall'altro quello di rappresentare per i lavoratori uno strumento importante di sostegno al reddito. La contemporanea presenza di queste due funzioni espone questo strumento al rischio dell'assistenzialismo che per essere evitato/attenuato ha bisogno di imprenditori "coraggiosi" e di un sindacato/lavoratori che crede nel "lavoro" come strumento di produzione di ricchezza. Da questa impostazione discende che in questi tipi di progetti è anche presente una "dimensione culturale" per la quale va individuato un adeguato spazio di riflessione con tutti i protagonisti di queste vicende.

In quinto luogo vediamo che lo strumento di gestione del conflitto è, in fondo, quello del "presidio" e della mobilitazione mettendo in campo diverse tipi di azioni. In questo ambito vertenziale va sottolineato che le parti sociali sviluppano un ulteriore "mestiere" e quindi è necessario chiedersi se al loro interno hanno tutte le professionalità necessarie.

Inoltre, gli obiettivi sono riconducibili, nella stragrande maggioranza dei casi, a quelli della ricollocazione dei lavoratori e dei processi di re-industrializzazione. Solo in una situazione si è tentato la costituzione di una cooperativa. Forse qui si potrebbe pensare ad una maggiore creatività sia da parte delle parti sociali che delle Istituzioni pubbliche. Solo qualche esempio per farci capire. Una direzione potrebbe essere quella di andare verso forme di workers buyout di cui ci sono ormai parecchie esperienze sia italiane che di altri Paesi (in proposito v. la rivista on line www.mitbestimmung.it – Osservatorio sulla partecipazione dei lavoratori alle imprese).

Un'altra direzione, sperimentata con un certo successo nell'esperienza dei lander tedeschi, potrebbe essere quella di costituire delle Fondazioni di tipo finanziario con una presenza di investitori sia pubblici che privati.

E veniamo a quegli elementi presenti solo in alcuni casi o, addirittura, in uno solo dei casi considerati e quindi rappresentano le specificità di ogni situazione.

Innanzitutto, l'entità del fenomeno degli esuberanti del personale è assai diversa perché investe sia piccole realtà che grandi imprese. Ciò suggerisce, ancora una volta, di non pensare a procedure rigide di intervento ma di guardare a "logiche di processo" che sono molto attente a tutti quegli aspetti che sono difficilmente formalizzabili.

In secondo luogo, è indubbio che ci sia stata una diversa attenzione dei "media" – stampa e televisione – nei confronti delle diverse vertenze. Questo ha comportato una specie di "lavoro supplementare" soprattutto per i sindacalisti e, forse, come elemento critico si è corso il rischio di puntare su tipi di rivendicazioni più "popolari" ma magari meno efficaci.

In terzo luogo, mentre in alcuni casi si è verificata una tempestiva erogazione della Cassa integrazione guadagni in altri ciò non è avvenuto (v. caso Embraco). Questo è un segnale da tenere adeguatamente presente e quindi è opportuno che nelle strategie sindacali e aziendali sia sempre disponibile una specie di “piano b” che permetta di non far mancare a nessuno un giusto sostegno al reddito. Proprio in questa direzione si è mossa la Regione mediante la convenzione con strutture del sistema bancario.

In quarto luogo si è notato una differente intensità di coinvolgimento dell’associazionismo imprenditoriale. Questa circostanza è, soprattutto in questo tipo di progetti, da considerare un limite in quanto la dimensione territoriale degli stessi richiede, inevitabilmente, organismi di rappresentanza che agiscano fuori dalla sola rappresentanza aziendale.

Inoltre, va ricordato che non tutta la strumentazione “sindacale” è stata utilizzata. Infatti, solo in un solo caso si è messo in campo l’istituto del referendum per deliberare su processi decisionali riguardanti i temi oggetto della negoziazione.

Infine, va segnalata – e questo forse rappresenta un aspetto innovativo della vicenda che abbiamo analizzato – una presenza, in alcuni casi molto significativa, di attori non tradizionali. Intendiamo riferirci alla Chiesa e alle Fondazioni promosse dalle stesse imprese.

Tutto ciò cosa ci può insegnare?

Queste vertenze si collocano in una particolare forma di relazioni industriali dove cambiano gli attori, gli strumenti/metodi, i contenuti della contrattazione collettiva.

Cambiano, come abbiamo mostrato, gli attori nel senso che sul “palcoscenico” salgono – e spesso da protagonisti almeno in alcuni casi – anche altre forze, portatrici di “vision” differenti delle relazioni sociali.

Muta la logica della contrattazione collettiva che non è tanto più sorretta da criteri di tipo “distributivo” bensì, e necessariamente, da criteri di tipo “generativo” ovvero in grado di far rimanere nel processo produttivo imprese in grado di produrre “ricchezza” per la collettività.

Ci sono dei cambiamenti anche sotto il profilo degli strumenti almeno in due direzioni; da un lato quello di inventare e mettere in campo iniziative che tengono sempre elevato il tenore della mobilitazione sindacale, dall’altro quello di rendere efficace il rapporto con le Istituzioni pubbliche (in particolare l’Inps e Centri per l’impiego) e con le organizzazioni di servizi (in particolare le banche e le Agenzie per il lavoro).

Non mancano, inoltre, differenze sul piano dei contenuti della contrattazione. Si tratta infatti di negoziare materie – i processi di re-industrializzazione – che appartengono, tradizionalmente, alle prerogative delle imprese;

ma si tratta anche di porre attenzione ai processi di mobilità del lavoro dove le dimensioni di soggettività dei lavoratori acquisiscono una notevole importanza (vedi il capitolo dedicato alla lettura delle COB).

Ma se queste sono le differenze è possibile trovare qualche punto in comune?

A nostro giudizio la risposta è positiva e ciò può essere identificato nell'importanza di quello che potremmo chiamare il "capitale sociale del territorio".

Con tale espressione intendiamo riferirci, in sostanza, alla presenza o meno di relazioni forti fra i diversi e potenziali interlocutori che possono incidere sull'esito dei processi di gestione delle eccedenze. Detto in altri termini, è decisivo il tasso di fiducia fra i diversi protagonisti di queste vertenze. Come ci sembra evidente da queste brevi considerazioni finali diventano significative le cosiddette "competenze soft" (ascolto, capacità di dialogo, luoghi di confronto non decisionale, ecc.) viste come requisiti essenziali per generare fiducia concepita come un "bene comune" che costituisce il capitale sociale di un territorio.

5. IL SOSTEGNO OFFERTO AI LAVORATORI TRA INDENNITÀ ECONOMICHE E MISURE DI POLITICA ATTIVA DEL LAVORO NEI CASI ANALIZZATI

di *Giuliano Spreafico, Pier Antonio Varesi e Alberto Vergani*

Introduzione

Come è noto, nel nostro Paese la protezione sociale offerta ai lavoratori di aziende in crisi si sviluppa lungo due principali filoni di intervento pubblico: il primo comprende il sostegno al reddito (assicurato, in prima battuta e per periodi variabili, dall'intervento straordinario della Cassa integrazione guadagni e, successivamente, una volta cessato il rapporto di lavoro, dalla Nuova Assicurazione sociale per l'impiego – Naspi); il secondo filone (che ha acquisito, per la prima volta, una sua fisionomia con la legge 12 agosto 1977, n. 675 ed una veste più organica mediante la l. 23 luglio 1991, n. 223) si sostanzia in misure di politica attiva del lavoro a sostegno del rientro al lavoro presso la stessa azienda oppure della ricollocazione in veste di lavoratori subordinati presso altre imprese del territorio oppure l'aiuto all'avvio di nuove attività imprenditoriali.

Questi interventi sono stati usualmente accompagnati dall'azione delle parti sociali che, mediante accordi collettivi, hanno inquadrato il ricorso agli strumenti sopra indicati nell'ambito di un disegno ritagliato su misura in relazione alle specifiche esigenze del contesto aziendale di riferimento ed agli obiettivi perseguiti (riqualificazione con rientro in azienda, cessazione del rapporto di lavoro, mobilità guidata verso altre imprese). Inoltre, gli accordi aziendali hanno previsto in molti casi anche l'erogazione ai lavoratori di somme a carattere incentivante (variabili, anche significativamente, da una realtà produttiva ad un'altra) *'in dipendenza della cessazione del rapporto di lavoro'*.

Tale pratica, già diffusa come strumento di soluzione di situazioni di eccedenze di manodopera mediante accordi individuali di dimissioni incentivate, è divenuta oggetto di contrattazione collettiva aziendale con l'emanazione

zione della citata l. n. 223/91 che ha regolato, tra l'altro, la materia dei licenziamenti collettivi in attuazione di direttive della Comunità europea.

In applicazione di questa normativa i licenziamenti collettivi si avviano con una *procedura di mobilità* (così la definisce la rubrica dell'articolo 4 di tale legge) che consiste in una comunicazione dell'impresa cui segue una fase obbligatoria di consultazione sindacale che può concludersi con la stipula di un accordo tra le parti. L'accordo non è un esito normativamente obbligato dell'esame congiunto previsto dall'articolo 4, comma 5 della legge, ma è ovviamente preferibile e auspicabile poiché riduce, in qualche caso elimina, l'impatto sociale di un evento occupazionale generalmente negativo.

Ora, poiché l'argomento principale dell'accordo riguarda, insieme con il numero dei licenziamenti, i criteri di scelta dei lavoratori da licenziare, si pose subito, nei primi mesi successivi all'emanazione della legge, il problema di come rendere compatibile il licenziamento, atto unilaterale dell'impresa, con la volontà del lavoratore disposto ad accettare gli incentivi all'esodo erogati dall'azienda senza ricorrere all'atto delle dimissioni (atto che esclude dai vantaggi previsti dalla legge il lavoratore stesso, l'impresa cedente e l'impresa operante un'eventuale assunzione successiva).

L'appiglio fu fornito dall'articolo 5 della legge, rubricato 'Criteri di scelta dei lavoratori' (...), che al comma 1 dispone che la scelta avvenga, tra l'altro, '*nel rispetto dei criteri previsti da contratti collettivi stipulati con i sindacati (...)*'.

Si decise quindi, fin dai primi *accordi di mobilità*, di concordare, quanto ai criteri di scelta dei lavoratori da licenziare, il criterio della '*non opposizione al licenziamento*', che qualificò tali accordi come *accordi non oppositivi*.

In molte delle crisi aziendali oggetto degli studi di caso la certificazione dello stato di *crisi* (identificando come tale l'esplicita dichiarazione della crisi occupazionale da parte dell'azienda) è stata preceduta dalla riduzione degli addetti operata attraverso accordi di mobilità non oppositivi.

In alcuni dei casi studiati i testimoni privilegiati hanno ammesso, col senno del poi, che tale pratica (variabile, nelle diverse situazioni, quanto ad estensione e reiterazione nel tempo) può aver determinato, insieme all'evidente positività di azioni non traumatiche, una sottovalutazione dell'importanza delle difficoltà aziendali con un conseguente ritardo nell'individuare e praticare possibili strategie di soluzione delle crisi.

Nell'esperienza italiana non v'è dubbio che il perno attorno a cui hanno ruotato e ruotano i diversi interventi delle parti sociali e della pubblica amministrazione sia rinvenibile nella sospensione dei lavoratori dal rapporto di lavoro per ragioni economiche abbinata alla erogazione della integrazione

salariale. Ed è proprio la funzione essenziale che il reddito da Cigs assume nella vita dei lavoratori e delle loro famiglie ad aver determinato, a fronte dei ritardi nella erogazione del sussidio, misure di anticipazione dello stesso ad iniziativa della Regione ed in accordo con il sistema bancario.

Inoltre, va posto in evidenza che la durata della Cigs influenza in modo significativo il processo di gestione della crisi aziendale (l'attivazione di interventi di politica attiva del lavoro, la ricerca da parte dei lavoratori di nuove opportunità di lavoro, la concreta finalizzazione di processi di formazione, il tipo di esiti occupazionali). Tanto è vero che situazioni di sofferenza sono emerse a seguito della limitazione della durata massima dell'intervento della Cigs (stabilita in *'24 mesi, anche continuativi, nel quinquennio mobile'* dall'art. 22 del d.lgs. n. 148/2015) e che la legislazione successiva ha introdotto importanti deroghe a tale limite di durata, purché in presenza di particolari condizioni (v. oltre).

I casi di crisi aziendali esaminati dalla presente Ricerca confermano con evidenza la centralità della Cassa integrazione guadagni. Nelle esperienze esaminate la Cigs è stata vissuta come lo strumento attorno a cui costruire strategie per superare la crisi o per gestire nella maniera socialmente meno dolorosa i suoi effetti.

Per essere più precisi, è opportuno segnalare, come verrà ricordato anche più avanti, che otto dei dieci casi esaminati nella presente ricerca riguardano aziende in cui era cessata l'attività produttiva e che l'intervento della Cigs è stato possibile solo per effetto delle deroghe sopra citate.

È pur vero che questa funzione, sicuramente centrale, da sola è risultata insufficiente per affrontare con successo le complesse problematiche economiche e sociali delle crisi aziendali esaminate, crisi spesso con forti riverberi sull'intero territorio circostante. È comunque attorno alla Cigs che, come vedremo, sono state sviluppate azioni di reindustrializzazione (con conseguente ricollocazione dei lavoratori) e/o di politica attiva. La pluralità delle azioni e degli strumenti utilizzati fa risaltare il ruolo della Regione che, come si dirà nel corso del presente Rapporto, ha svolto un compito di regia di tutti gli attori in campo, specialmente mediante la struttura preposta alla gestione delle crisi aziendali.

La legislazione statale volta all'intreccio tra misure di politica attiva e di politica passiva a sostegno dei lavoratori di aziende in crisi

Il perimetro entro cui l'azione della Regione ha svolto il ruolo decisivo indicato in precedenza va incastonato nell'ambito di scelte strategiche affer-

mate dalla legislazione statale ed in primo luogo all'interno dell'indirizzo volto ad affermare la correlazione tra politiche passive e politiche attive del lavoro. È questa una scelta legislativa presente da tempo in tutta l'estesa normativa che riguarda il sostegno al reddito dei lavoratori licenziati per riduzione di personale (si pensi a quanto a suo tempo previsto dall'art. 9 della legge n. 223/1991) o i beneficiari di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro. In particolare, è stato più volte affermato, in applicazione del principio di condizionalità, l'obbligo per particolari categorie di lavoratori beneficiari di integrazioni salariali di accettare l'inserimento in percorsi di politica attiva del lavoro (v., ad esempio, l'art. 22 del d.lgs. n. 150/2015, abrogato dalla l. 234/2021 e successivamente riaffermato da altri provvedimenti legislativi).

Negli ultimi anni il legislatore ha concentrato l'attenzione sugli interventi di politica attiva del lavoro volti alla ricollocazione del personale in esubero a seguito di processi di crisi o di riorganizzazione aziendale, consapevole che questa è una delle principali sfide per migliorare il funzionamento del nostro mercato del lavoro.

Un primo passo è rinvenibile nelle disposizioni del d.lgs. n. 148/2015 e del d.lgs. n. 150/2015, attuative della legge 10 dicembre 2014, n. 183 (il cosiddetto *Jobs Act*).

Più recentemente questo quadro normativo, ambiziosamente presentato come riforma destinata a durare nel tempo, è stato progressivamente riscritto; tanto è vero che, attualmente, in materia di condizionalità da applicarsi ai lavoratori beneficiari di Cigs, possono essere individuati almeno tre filoni nascenti dalle nuove disposizioni:

vi sono norme che impongono ai lavoratori beneficiari della Cigs di partecipare ad attività formative e che prevedono le sanzioni da irrogare in caso di mancata partecipazione a tali attività. Per la precisione, l'art. 25-ter del d.lgs. n. 148/2015¹ (Condizionalità e formazione) afferma che sono tenuti a partecipare alle attività formative i beneficiari di trattamenti di integrazione salariale straordinaria previsti sia dal Titolo I, capo III, sia dal Titolo II (riguardante i Fondi di solidarietà) del succitato d.lgs. n. 148/2015, qualora tali attività siano previste dalla legge o da accordi sindacali. L'intento esplicito del provvedimento è quello di rafforzare le competenze dei lavoratori sospesi e collocati in Cigs al fine di *'mantenere o sviluppare le competenze in vista della conclusione della procedura di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa e in connessione con la domanda di lavoro espressa dal territo-*

¹ Articolo inserito dall'art. 1, comma 202, L. 30 dicembre 2021, n. 234 e modificato dall'art. 23, comma 1, lett. h), D.L. 27 gennaio 2022, n. 4, convertito, con modificazioni, dalla L. 28 marzo 2022, n. 25.

rio'. È espressamente previsto, dunque, che la formazione possa essere finalizzata anche a sostenere processi di ricollocazione presso altri datori di lavoro.

Un secondo modello di intervento legislativo sul punto è identificabile in quelle disposizioni che offrono ai lavoratori collocati in Cigs ed a rischio di esubero l'opportunità di avvalersi di servizi intensivi di aiuto alla ricollocazione. L'art. 24-*bis* del d. lgs. n. 148/2015 concede per l'appunto a questi lavoratori, purché rientranti nell'ambito di Accordi aziendali di ricollocazione, la facoltà di richiedere all'ANPAL l'attribuzione anticipata dell'assegno individuale di ricollocazione –A.d.R., di cui all'art. 23 del d.lgs. n. 150/2015. In questo caso l'intreccio tra strumenti di politica passiva ed attiva del lavoro non è imposto ma demandato alla volontà del lavoratore.

Altri provvedimenti legislativi, invece, subordinano la concessione della proroga dell'integrazione salariale oltre i limiti massimi di durata alla previsione di *specifiche azioni di politiche attive del lavoro*.

In proposito possono essere ricordati:

- a) l'art. 22-*bis* del d.lgs. n. 148/2015², che ha previsto la proroga oltre i limiti massimi di durata del periodo di cassa integrazione guadagni straordinaria per riorganizzazione o crisi aziendale; la proroga è subordinata alla presentazione da parte dell'impresa di *piani di gestione volti alla salvaguardia occupazionale che prevedano specifiche azioni di politiche attive concordati con la Regione interessata*.
- b) l'articolo 44 del d.l. n. 109/2018³ che, a testimonianza di un significativo ripensamento del legislatore sul punto, ha ripristinato la possibilità di accesso alla Cigs anche nel caso di azienda che abbia cessato o cessi l'attività produttiva, seppur nei limiti di dodici mesi complessivi (prorogabili di altri sei mesi a fronte di particolari condizioni); si noti che una delle condizioni per l'accesso alla Cigs, in alternativa a concrete prospettive di cessione dell'attività o ad interventi di reindustrializzazione del sito produttivo, è che *'siano posti in essere dalla Regione interessata specifici percorsi di politica attiva del lavoro'*.
- c) l'art. 22-*ter* del d.lgs. n. 148/2015, il quale, al fine di sostenere le transizioni occupazionali all'esito dell'intervento straordinario di integrazione salariale, prevede che possa essere concesso un ulteriore intervento di integrazione salariale straordinaria (per un massimo di dodici mesi complessivi non ulteriormente prorogabili) finalizzato al recupero occupazionale dei lavoratori a rischio di esubero. Ai fini del ri-

² L'art. 22-*bis* del d.lgs. n. 148/2015 è stato introdotto dall'art 1, c. 133 della l. n. 205/2017.

³ Convertito con modificazioni dalla legge n. 130/2018.

conoscimento del trattamento straordinario di integrazione salariale, *dovranno essere definite con accordo sindacale (definito 'Accordo di transizione occupazionale') le azioni finalizzate alla rioccupazione o all'autoimpiego, quali formazione e riqualificazione professionale, anche ricorrendo ai fondi interprofessionali.*

Ne deriva che, nelle ipotesi sopra illustrate, tutte le aperture di procedura per l'accesso alla Cigs devono essere precedute da un'intesa, tra l'impresa che richiede l'intervento e la Regione di competenza, che asseveri appunto l'impegno alla realizzazione di specifici interventi di politiche attive a supporto della ricollocazione dei lavoratori per i quali è richiesto il prolungamento del sussidio di integrazione salariale.

Nel prendere atto dei nuovi indirizzi legislativi a livello statale va rimarcata la progressiva valorizzazione del ruolo della formazione professionale. Sembra essere stata colta (finalmente!) la necessità di andare oltre la pur utile offerta di servizi di informazione, di orientamento e di incontro tra domanda ed offerta di lavoro per mettere a disposizione dei lavoratori opportunità di *upskilling* o di *reskilling*. È un nuovo approccio alle politiche di sostegno al reinserimento al lavoro dei disoccupati (v. in proposito i Percorsi 2,3 e 5 del Programma GOL), e, come accennato in precedenza, anche dei lavoratori collocati in Cigs, in particolare laddove questi ultimi appaiono a rischio di esubero. Da notare che questo approccio è sostenuto da specifiche strutture e da appositi finanziamenti: si pensi ai Fondi paritetici nazionali interprofessionali per la formazione continua e, più recentemente, al Fondo Nuove Competenze nonché alla promozione di azioni sinergiche tra le due realtà (v. D. I. 22 settembre 2022).

Proprio nell'intento di dare il giusto risalto a questa tendenza, il presente Rapporto dedica una riflessione specifica al ruolo svolto dalla formazione professionale nella gestione delle crisi aziendali esaminate (v. oltre).

L'obiettivo è duplice: da un lato quello di dare conto delle attività formative realizzate nell'ambito delle politiche attive poste in essere per facilitare il reinserimento al lavoro (presso l'azienda di provenienza o presso nuovi datori di lavoro) dei lavoratori collocati in Cigs; dall'altro lato, offrire primi elementi di prospettiva utilizzabili, ove opportuno, per eventuali rivisitazioni del modello regionale, in specie nella declinazione del percorso 5 di GOL.

L'intreccio tra interventi di sostegno al reddito e politiche attive nei casi di crisi aziendale oggetto della ricerca

Le crisi aziendali oggetto degli studi di caso esaminati nella presente Ricerca hanno comportato, in otto casi su dieci⁴, l'accesso alla Cigs per crisi aziendale per cessazione d'attività, ex articolo 44 del d.l. n. 109/2018, preceduto dal previsto accordo sindacale in sede governativa nel corso del quale è stato stipulato anche l'accordo di ricollocazione ex articolo 24-bis del d.lgs. n. 148/2015. Poiché la 'causale' che consente l'accesso all'integrazione salariale è rappresentata dagli *specifici percorsi di politica attiva del lavoro* posti in essere dalla Regione, le relative procedure sono corredate da protocolli d'intesa tra la Regione Piemonte e l'impresa interessata.

Tali protocolli sono redatti secondo un format standard comune ai casi analizzati.

Gli accordi attestano la messa in atto di interventi predisposti dalla Regione Piemonte in collaborazione con Agenzia Piemonte Lavoro, con il supporto di ANPAL Servizi, finalizzati ad accompagnare al reinserimento lavorativo anche attraverso l'Assegno di Ricollocazione (AdR).

Sono previsti i seguenti interventi:

- informazione e attivazione dei lavoratori con realizzazione di azioni di *scouting* e di assistenza intensiva;
- raccordo con i servizi attivabili attraverso l'assegno di ricollocazione;
- attivazione e gestione della formazione e di altre misure complementari.

Essi sono caratterizzati dalla personalizzazione sulla base delle caratteristiche e del livello di occupabilità e declinano in modo puntuale le azioni previste.

Gli accordi comprendono anche gli impegni dell'azienda interessata: fornire tempestivamente dati e informazioni necessari e collaborare con la Regione al fine di attivare l'intervento, attraverso l'individuazione di un referente specifico aziendale.

⁴ Brandamour, Cerutti Packaging, Mahle, Officine Meccaniche Cerutti, Pininfarina Engineering, Pmt, Tessilstrona, Ventures Capital 'Ex Embraco'.

Il ‘modello’ piemontese. Le politiche attive negli atti amministrativi conseguenti agli Accordi tra Regione e parti sociali: organizzazione e tipologia degli interventi

Gli impegni assunti dalla Regione (essenziali, come illustrato in precedenza, per l’accesso all’ammortizzatore sociale) sono supportati da specifici atti amministrativi.

Nella ‘Direttiva pluriennale sulla formazione professionale finalizzata alla lotta contro la disoccupazione (Mercato del Lavoro) Periodo 2018/2021’, approvata con Deliberazione della Giunta Regionale 1 giugno 2018, n. 35-6976 POR FSE 2014-2020, è stato previsto il Macro-Ambito Formativo 3 – ‘OFFERTA FORMATIVA PER IL MERCATO DEL LAVORO: Percorsi formativi di rafforzamento dell’occupabilità mirati a supportare la permanenza, l’ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro’. Nella definizione dell’utenza cui destinare gli interventi, accanto a giovani con obbligo formativo assolto e adulti disoccupati sono stati previsti anche *‘lavoratori che, per situazioni di crisi aziendale, industriale o di settore, siano stati collocati in cassa integrazione guadagni straordinaria e siano a rischio di perdita del posto di lavoro, ovvero che siano stati interessati da procedure di licenziamento collettivo’*.

Nel 2019, la Direzione Coesione Sociale della Regione Piemonte, ha adottato un provvedimento organizzativo, la Determinazione n° 1929 del 24/12/2019, ‘Disposizioni per l’erogazione di interventi di politiche attive per il lavoro a favore di lavoratori piemontesi posti in Cassa Integrazione straordinaria e a rischio di esubero e perdita del posto di lavoro’. Con questo atto la Regione ha disegnato il proprio modello di intervento nelle crisi occupazionali provocate da crisi aziendali.

È stata in tal modo *strutturata una unità integrata composta da Regione Piemonte, che coordina la cabina di regia, Agenzia Piemonte Lavoro (che si avvale dei Centri per l’impiego) e ANPAL Servizi, al fine di porre in essere interventi volti a favorire la ricollocazione lavorativa dei lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro*. Questa unità integrata si è interfacciata con tutti gli altri operatori pubblici e privati (quali ad esempio: Comuni, le agenzie di somministrazione, le agenzie formative, network di reti territoriali, organizzazioni sindacali e datoriali, etc.) che sono intervenuti nel processo, come abbiamo potuto constatare nella ricostruzione dei singoli casi aziendali.

Sono poi definiti due percorsi standard differenziati: per lavoratori che hanno richiesto l’Assegno di ricollocazione (AdR) e per lavoratori che non beneficiano di Assegno di ricollocazione.

Il percorso standard per lavoratori che hanno richiesto un Assegno di ri-collocazione prevede anzitutto un incontro [collettivo] di presentazione e illustrazione della misura. Il Centro per l'impiego di competenza territoriale, insieme ad ANPAL Servizi, offre la disponibilità di supporto nella effettuazione della procedura informatica per accedere alla misura. Dopo l'approvazione delle richieste di prenotazione viene organizzato da Agenzia Piemonte Lavoro, per il tramite dei Centri per l'impiego e ANPAL Servizi, un incontro con gli operatori privati del territorio accreditati all'erogazione di questa misura di politica attiva. La finalità è la presentazione congiunta del sistema pubblico e privato dell'offerta di percorsi di ricerca intensiva e delle metodologie di assistenza, al fine di facilitare al lavoratore la conoscenza, in un unico incontro, dei soggetti erogatori dell'ADR su base territoriale per dare modo allo stesso di orientare la scelta in modo consapevole confrontando i servizi offerti. Con la scelta del soggetto erogatore i lavoratori individuano l'ente o la società che erogherà l'ADR e li supporterà in tutto il percorso. Il documento prosegue poi con l'articolazione dei servizi erogati.

Il percorso standard per lavoratori che non beneficiano dell'AdR prevede due moduli attivati con l'organizzazione di incontri collettivi presso l'azienda o presso il centro per l'impiego della sede più prossima alla sede aziendale. Il primo modulo, denominato *'Mercato del lavoro e profili di tendenza'*, ha l'obiettivo di condividere con i lavoratori il percorso e di aiutarli a riflettere sul proprio posizionamento professionale rispetto alle richieste in essere e ai profili di maggior tendenza. Il secondo modulo, denominato *'Informazione Orientativa'*, ha l'obiettivo mettere i lavoratori in grado di effettuare una ricerca attiva di opportunità ed eventualmente supportarli nella elaborazione del proprio curriculum vitae.

Al termine degli incontri i lavoratori possono accedere a tutti i livelli di servizio messi a disposizione dal Centro per l'impiego.

La 'cassetta degli attrezzi' per la gestione delle crisi aziendali piemontesi prevede anche la possibilità di accedere a strumenti 'complementari', di seguito illustrati, afferenti in modo indiretto all'ambito delle politiche attive del lavoro.

a) Il Buono Servizi Lavoro.

La Deliberazione della Giunta Regionale 14 marzo 2016, n. 20-3037 POR FSE 2014-2020. Approvazione Direttiva pluriennale per la programmazione dei Servizi e delle Politiche Attive del Lavoro. Atto di Indirizzo per la formulazione dei dispositivi attuativi regionali ha disposto, nell'insieme degli strumenti, il *Buono servizi lavoro*, di cui sono destinatari, tra gli altri, i lavoratori coinvolti da crisi aziendali, settoriali e industriali.

I Buoni servizi lavoro sono erogati dai Centri per l'impiego e dagli operatori accreditati per i servizi al lavoro.

Il Buono servizi lavoro si compone nel seguente modo:

- servizi di orientamento e ricerca attiva del lavoro, incluso l'eventuale invio a misure integrate o complementari al percorso di politica attiva quali formazione, iniziative di conciliazione, auto-impiego e creazione di impresa;
- servizi di accompagnamento al lavoro, finalizzati all'inserimento in impresa, in tirocinio e/o con contratti brevi;
- servizi di orientamento specialistico di II livello, rivolti ai soggetti per i quali l'Operatore abbia rilevato la necessità;
- servizio di incrocio domanda/offerta, di ricollocazione e outplacement, il cui rimborso è riconosciuto a fronte di contratto di assunzione di medio/lungo periodo;
- contributo a parziale copertura dell'indennità di tirocinio (per i non percettori di ammortizzatori sociali), il cui valore può essere incrementato in caso di assunzione della persona.

Lo strumento è stato confermato e rinnovato con atti successivi. Quello attualmente in vigore è la Deliberazione della Giunta Regionale 19 ottobre 2020, n. 1-2118 'Approvazione Direttiva pluriennale per la programmazione dei Servizi e delle Politiche Attive del Lavoro. Atto di Indirizzo 2020-2023'

b) Il Voucher di Conciliazione

È citato espressamente nei protocolli d'intesa regionali precedentemente illustrati. Istituito con Deliberazione della Giunta Regionale 27 aprile 2018, n. 23-6796, può essere assegnato a sostegno di un tirocinio o di un inserimento lavorativo. Esso, condizionato al possesso di un limite ISEE, prevede l'erogazione di servizi di conciliazione, facenti parte del sistema dei servizi socioassistenziali ed educativi nonché dell'istruzione, selezionabili dalle persone destinatarie.

c) L'anticipo della cassa integrazione

Già si è fatto cenno a quanto previsto al fine di provvedere all'anticipazione della Cigs al fine di superare le problematiche derivanti dai ritardi nell'erogazione del sostegno al reddito dei lavoratori interessati. In proposito, la Regione Piemonte, insieme alle organizzazioni sindacali Cgil, Cisl, Uil, ha siglato accordi con alcuni istituti bancari⁵ per l'anticipo delle indennità di cassa integrazione straordinaria alle lavoratrici e ai lavoratori residenti

⁵ Gli Istituti bancari sono Intesa San Paolo e Banca Sella.

in Piemonte. Il provvedimento intende fornire una risposta immediata allo stato di difficoltà che viene a crearsi per lavoratori e famiglie nell'attesa del pagamento da parte dell'Inps. Il provvedimento si applica anche in caso di sostegno al reddito a carico del Fondo di integrazione salariale (Fis).

d) Programma MIP – Mettersi In Proprio

Merita di essere segnalato, infine, il PROGRAMMA MIP – METTERSI IN PROPRIO attivato dalla Regione Piemonte e finanziato dal Fondo Sociale Europeo, programmazione 2014-2020, nell'ambito dei Percorsi di sostegno alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo. Il Programma supporta anche lavoratori colpiti da crisi occupazionali ed interessati a vagliare opportunità di reinserimento nel mondo del lavoro diverse dal tradizionale lavoro subordinato. Per la precisione, il Programma promuove percorsi di autoimprenditorialità. Il sostegno si articola in due filoni di intervento: *assistenza ex ante* attraverso servizi consulenziali per la creazione di impresa e del lavoro autonomo e *servizi ex-post* di consulenza specialistica e tutoraggio.

Servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro: tipologia delle attività, ruolo dei Centri per l'impiego e delle Agenzie per il lavoro

Per quanto riguarda le politiche attive del lavoro, premesso che interventi riconducibili a questo filone sono stati attuati in tutti i casi esaminati, va precisato immediatamente che hanno assunto forme ed intensità molto diverse.

Il primo stadio dell'intervento, rappresentato dalla presa in carico dei lavoratori con servizi di profilazione e di orientamento svolti dalle strutture pubbliche preposte (Agenzia Piemonte Lavoro per il tramite dei Centri per l'impiego) ha registrato il coinvolgimento della quasi totalità dei lavoratori interessati. Ne risulta ulteriormente confermato quanto segnalato dalla letteratura in materia: i Centri per l'impiego svolgono una essenziale funzione di accoglienza e di primo aiuto nei confronti dei lavoratori che vivono fasi critiche del loro percorso di lavoro⁶. È questa una funzione che i Centri per l'impiego hanno assolto con competenza e che trova riscontro nei giudizi di lavoratori e dei testimoni privilegiati intervistati.

Inoltre, il Centro per l'Impiego di Biella/Cossato ha organizzato iniziative 'non usuali' (in quanto sperimentate solo in alcune realtà del Paese), denominate FORUM DEL LAVORO, consistenti in specifici eventi per far cono-

⁶ M. CARCANO, Come si cerca, si trova lavoro e efficacia dei servizi per l'impiego, F. Angeli, Milano, 2005, in specie pp. 72-74.

scere i lavoratori ad aziende potenzialmente interessate all'assunzione (e viceversa), al fine di promuovere il *matching* mirato tra domanda ed offerta di lavoro.

Per altro verso, preso atto dei meriti che vanno riconosciuti ai Centri per l'impiego, va registrato che, nel solco di una tradizione consolidata nel nostro Paese che vede prevalere i canali informali di incontro tra domanda ed offerta di lavoro su quelli specializzati, nelle interviste è emerso che:

vi è stata una diffusa attività informale di promozione della ricollocazione di lavoratori svolta da molte delle imprese interessate e dalle stesse organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro (mediante segnalazioni a potenziali datori di lavoro);

come confermano gli esiti delle COB riguardanti i lavoratori delle aziende in crisi esaminate, è riscontrabile un non trascurabile attivismo dei lavoratori nella ricerca di nuove opportunità di lavoro. Si tratta di un fenomeno che merita attenzione poiché spesso è sottovalutato (a volte non è nemmeno percepito) dalla pubblicistica in materia. In ragione di ciò, riteniamo sia metodologicamente corretto affermare che una quota dei reinserimenti nel mercato del lavoro di questi lavoratori non sia ascrivibile unicamente alle politiche poste in essere dall'istituzione pubblica e condivise con le parti sociali, ma anche all'azione spontanea di ricerca del lavoro messa in campo dai lavoratori, indubbiamente sollecitata e sostenuta dai servizi di accompagnamento offerti dal sistema regionale di politica attiva del lavoro.

Riteniamo si possa affermare che laddove si è raggiunto il risultato positivo del reimpiego questo sia l'esito dell'effetto congiunto di tre fenomeni: il sostegno offerto dalle politiche attive (che ha stimolato il lavoratore a presentarsi sul mercato del lavoro), l'iniziativa autonoma del lavoratore e la rete di protezione economica stesa dalle c.d. politiche passive.

Le parti sociali tendono ad esprimere una ridotta fiducia in merito alla capacità dei Centri per l'impiego di presidiare l'area del *matching* tra domanda ed offerta di lavoro. Ai Centri viene riconosciuta la capacità di rapportarsi ai lavoratori e di affiancarli nella fase iniziale del percorso di reinserimento, ma sono ritenuti privi di rapporti strutturati con le imprese. Da ciò deriva a giudizio di molti degli intervistati la mancata conoscenza, in quantità e qualità, dei posti effettivamente vacanti sul territorio. Per quanto possa apparire sorprendente, questo giudizio risulta condiviso da rappresentanti di entrambi i fronti delle relazioni industriali. A conferma indiretta di quanto affermato, è possibile segnalare che nei casi aziendali in cui si è ritenuto di porre in essere un servizio strutturato di sostegno ai lavoratori interessati alla ricerca di una nuova occupazione, salvo episodiche iniziative di qualche

Centro per l'impiego (v. Forum Lavoro), il compito è stato affidato ad Agenzie per il lavoro (v. Alessi e ex-Mahle).

Come anticipato, le politiche attive non si sono esaurite nella presa in carico, nella profilazione, nella stesura del patto di servizio e nell'erogazione di servizi di informazione, orientamento (interventi e servizi quasi sempre collocabili nelle prime fasi della crisi conclamata).

Seguendo lo sviluppo dei casi aziendali abbiamo registrato una diversificazione degli strumenti utilizzati. Si potrebbe dire che, caso per caso, si è fatto ricorso agli interventi ritenuti più idonei, frutto di una selezione che, a fronte del pur ampio set di interventi accessibili, ha individuato le azioni concrete condivise dagli attori per quel caso specifico.

Il panorama di azioni possibili, come abbiamo visto in teoria molto variegato (incentivi all'esodo, servizi per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e servizi di outplacement, incentivi alle assunzioni/Buoni Servizi Lavoro, aiuto all'avvio di nuove attività imprenditoriali anche in forma cooperativa, formazione professionale) è stato utilizzato in maniera non standardizzata. Anzi potremmo sostenere che è emerso l'impegno ad elaborare schemi di intervento *'tailor-made'*, selezionati e costruiti su misura per lo specifico caso aziendale.

La formazione nelle crisi aziendali: elementi generali, tipologie, specificità

Nel descrivere le politiche attive poste in essere nei casi aziendali esaminati, è opportuno dedicare una specifica riflessione alla formazione e più precisamente al tipo di attività prefigurata, al ruolo che le è stato assegnato, agli effetti che essa ha prodotto.

Questa scelta discende in primo luogo dalla constatazione della diffusa propensione a prevedere nei casi di crisi attività di formazione, di maggiore o minore intensità; infatti, in 7 casi esaminati su 9 totali⁷, la formazione è uno degli interventi attivati a favore dei lavoratori⁸ (solo i casi Tessilstrona e Ventures/ex-Embraco non l'hanno prevista. Tuttavia, per la Ventures/ex-Embraco, successivamente alla realizzazione del caso sono state svolte di-

⁷ Conteggiamo come uno il caso delle due Cerutti in quanto realizzato, appunto, in maniera unitaria.

⁸ Usiamo da qui in avanti di norma il maschile per pura convenzione comunicativa.

verse attività formative alle quali ha partecipato una quota significativa dei lavoratori coinvolti nella crisi)⁹.

In secondo luogo, è una scelta riconducibile al fatto che il legislatore statale attribuisce alla formazione una crescente importanza quale strumento cardine delle nuove politiche attive del lavoro (si rimanda, a questo proposito, a quanto descritto in precedenza in merito al Programma GOL ed alle

⁹ Infatti, un Report della Regione e di APL (datato 29/1/2023, Intervento di ricollocazione a supporto dei lavoratori coinvolti nella crisi dell'azienda ex-Embraco di Chieri-TO) modifica quanto emerso dal caso in relazione alla formazione (chiuso a luglio 2022). Tuttavia, per ragioni di allineamento (in primo luogo temporale) con gli altri casi, non si ritiene opportuno includere nel testo questo aggiornamento: pertanto, il caso ex-Embraco resta un caso rispetto al quali gli intervistati non hanno indicato la formazione tra le risorse in gioco. È però opportuno riportare qui brevemente quanto contenuto nel Report di Regione e APL in relazione alla formazione realizzata soprattutto dal mese di settembre 2022 in avanti. In particolare, il cap. 5 evidenzia come le attività di formazione erogate nell'ambito del modello regionale di gestione delle crisi aziendali abbiano coinvolto una quota dei 373 lavoratori dichiarati in esubero che risultavano occupati presso l'azienda ed erano entrati in disoccupazione a partire da dicembre 2021 quando è terminata la Cigs. L'obiettivo dell'intervento realizzato era quello di 'supportare la riqualificazione e la ricollocazione dei lavoratori ex Embraco, attraverso servizi di politica attiva strettamente connessi, nei contenuti e nelle finalità, alle caratteristiche ed aspettative dei lavoratori e alle traiettorie di sviluppo dei settori produttivi' (le citazioni sono tratte dal Report) anche attraverso 'l'accesso dei lavoratori ad una offerta formativa qualificata, che sia in linea con i trend evolutivi che interessano il settore produttivo di riferimento, le esigenze del territorio e della domanda di lavoro e i fabbisogni di occupabilità e adattabilità dei lavoratori'. Questa opzione si è riflessa nel disegno dell'intervento complessivo, caratterizzato da 'due linee di attività ...: un'intensa azione di scouting della domanda, fin dalla fase di prima ricognizione on desk delle competenze professionali dei lavoratori e un'intensa azione di orientamento e di riqualificazione'. Dei 373 lavoratori iniziali, '216 hanno aderito al Patto di Ricollocazione e, al 23/1/2023, sono 104 i lavoratori occupati, per un totale di 435 contratti complessivi sottoscritti'. Rispetto alla formazione, realizzata prevalentemente dopo il periodo estivo (il che spiega perché non sia stata intercettata nella ricostruzione del caso, svolto a luglio), 'i lavoratori al 21/1/2023 hanno partecipato ad un percorso formativo sono aumentati con il trascorrere dell'intervento e la definizione del progetto professionale: da 22 lavoratori al 21/9/22 a 117 al 23/01/23. ... Inoltre sono stati ideati e realizzati due percorsi di formazione su misura senza alcun onere per il lavoratore e per la comunità, rilevando e rispondendo dalla domanda del mercato da un lato, e dalle richieste espresse dai lavoratori, dall'altra. Al primo, percorso lungo in quanto finalizzato al conseguimento delle patenti D/E con CQC e all'inserimento lavorativo tramite i buoni servizi al lavoro, senza onere per i partecipanti, hanno aderito 5 lavoratori ex-Embraco e 15 lavoratori disoccupati preselezionati dai Centri per l'impiego. È stato progettato e coordinato da Agenzia Piemonte Lavoro su mandato regionale, in collaborazione con l'agenzia Formativa CNOS FAP, a cui hanno aderito 5 lavoratori e hanno conseguito la patente. ... Il secondo, con il rilascio della qualifica di operatore logistico di magazzino con il conseguimento anche del patentino del carrello elevatore, terminato a fine dicembre, a cui hanno aderito 7 lavoratori/trici ex-Embraco e 12 disoccupati preselezionati dai Centri per l'impiego. ...'. Infine, va segnalato che, rispetto al Programma GOL, 'tutti i 373 lavoratori sono stati contattati per l'inserimento': di essi, 163 sono stati profilati qualitativamente dai Centri per l'impiego, di questi: 94 con esito 101 (reinserimento lavorativo), 60 con esito 102 (upskilling) e 9 con esito 103 (re-skilling); 210 risultano ancora da profilare'.

misure che tendono a coinvolgere in attività di formazione lavoratori beneficiari della CIGS).

Tuttavia, pur assumendo questa cornice generale, prima di presentare i tratti della *formazione che c'è stata* nei casi, va evidenziato come la rilevanza ed il *peso specifico* di essa – quando presente – risultino diversi nei singoli casi, da molto marginale in quello delle due Cerutti e PMT a importante nei casi ex-Mahle, Alessi e Italiaonline. Non solo, occorre anche richiamare l'attenzione sul fatto che – e lo ribadiremo più volte – il *dosaggio* della formazione realizzata (o non realizzata) va letto, in primo luogo, alla luce del profilo dei lavoratori interessati caso per caso nonché, in secondo luogo, tenendo conto sia della *storia* (in alcuni casi molto lunga) della singola crisi, sia del contesto (territoriale, sociale, culturale, *industriale*) nel quale la crisi stessa è avvenuta.

Questo per sottolineare, anticipando qui una sorta di conclusione, che il quadro realizzativo della formazione che emerge dai casi appare nel complesso coerente con i tratti caratterizzanti i singoli casi per come agiti dagli attori più rilevanti (i lavoratori in primo luogo) nei loro specifici *ambienti* di riferimento. In questa logica, e per dare una prima mappa di lettura, può essere utile assumere la seguente *griglia* di collocazione dei casi rispetto alla formazione. Si tratta di una griglia costruita incrociando, utilizzando etichette più evocative che puntuali, due dimensioni ovvero:

- la quantità e rilevanza della formazione realizzata (*poca/leggera* o *tanta/profonda*);
- la copertura, da parte della formazione realizzata, dei lavoratori dell'azienda in crisi (*ampia* o *modesta/marginale*).

La combinazione tra queste due dimensioni consente, con qualche forzatura, di individuare 4 gruppi in cui suddividere i casi analizzati:

- Gruppo 1: casi nei quali è stata realizzata *poca* formazione (e/o formazione di *upskilling* molto leggero) per pochi lavoratori (se non proprio nessuna formazione): sono i casi Ventures/ex-Embraco¹⁰, Cerutti, Tessilstrona, Brandamour, PMT;
- Gruppo 2: casi nei quali è stata realizzata *poca* formazione (e/o formazione di *upskilling* leggero) ma per tanti/tutti i lavoratori coinvolti nella crisi: non ci sono casi riconducibili a questo gruppo;
- Gruppo 3: casi nei quali è stata realizzata molta formazione (e/o profonda, sostanzialmente di *reskilling*) ma per un numero ristretto di lavoratori: sono i casi di Italiaonline, Piniinfarina e Alessi;

¹⁰ Almeno fino a luglio 2022.

- Gruppo 4: casi nei quali è stata realizzata molta formazione (e/o profonda, di *reskilling*) per un numero consistente di lavoratori: è il caso della ex-Mahle.

Più in dettaglio, tenendo come riferimento questo quadro di massima, diamo sinteticamente conto qui di seguito di *che cosa* nei casi è stato ricostruito rispetto alla formazione ad essi collegata.

Se nel caso Ventures/ex-Embraco essa non risultava (almeno fino a luglio 2022, come già richiamato) avere avuto alcun ruolo, anche in quello delle due Cerutti (Packaging e Officine) la formazione appare del tutto marginale. Infatti, come indicato nel report del caso¹¹, vi è stata una ‘scarsa disponibilità dei lavoratori ad impegnarsi in percorsi di riqualificazione professionale e la preferenza verso strumenti di sostegno passivo. Questa, peraltro, sembra essere anche una conseguenza dell’estrema *fidelizzazione* verso l’azienda di provenienza e della difficoltà a pensare di poter lavorare per qualcun altro’. In realtà, alcuni dei lavoratori potrebbero essere stati coinvolti da una agenzia per il lavoro¹² in un percorso di formazione ‘ma non ci sono ritorni né sulle attività svolte né sulla eventuale ri-occupazione dei lavoratori tramite questo canale’: solo il lavoratore ricollocato in Bulgari ha beneficiato di attività formative volte alla riqualificazione professionale, erogate da un ente di formazione locale e dall’Academy interna (si tratta quindi di formazione *successiva* alla individuazione di una nuova collocazione lavorativa – e quindi ad essa funzionale – e non orientata o preliminare alla ricerca di una nuova occupazione).

Molto diverso è invece il caso della ex-Mahle, caratterizzato dal passaggio di un consistente numero di lavoratori ad una azienda di un comparto diverso – dal metalmeccanico alla gomma-plastica – rispetto al quale la formazione è stata diffusa e consistente. Infatti, a seguito del passaggio di proprietà dell’azienda in crisi (avvenuto nel febbraio 2021), sono stati assunti dalla nuova azienda 256 lavoratori che hanno, durante la Cigs per riorganizzazione (durata sino al 1° novembre 2022), partecipato a percorsi di addestramento, soprattutto *on-the-job* (così definiti nelle interviste relative al caso), presso la nuova sede. Si è quindi trattato, al di là dell’utilizzo del termine *addestramento* (e non formazione, e non è probabilmente solo una questione terminologica ma anche di sostanza), di un’attività anche in questo caso strettamente legata alla nuova collocazione aziendale dei lavoratori, una nuova collocazione che non è solo in una azienda diversa da quella di provenienza ma anche in un settore differente (non a caso, sempre nelle interviste,

¹¹ Le frasi tra virgolette sono estratti dalle minute dei casi.

¹² Della quale viene indicato il nome nelle interviste.

l'intervento è definito di *re-skilling* ovvero di riqualificazione e non di mero aggiornamento o manutenzione delle competenze). Va anche sottolineato, perché è un elemento importante, che questa *formazione* era stata prevista 'esplicitamente nell'accordo conclusivo dell'esame congiunto CIGS del 2 novembre 2020' nel quale si diceva – appunto – che 'SGF Industrial s.r.l., in attuazione del piano industriale, effettuerà periodi di formazione e riqualificazione professionale nel corso della vigenza della CIGS presso le unità produttive di La Loggia e Saluzzo'. L'intervento, altro elemento di interesse, è stato finanziato dal Fondo Nuove Competenze in relazione al quale, dal sito ANPAL, risulta in effetti un progetto a titolarità SGF (la nuova azienda) con un finanziamento di poco meno di 365.000 Euro. Prima di questo intervento erano state realizzate, secondo un impianto abituale per la *casa madre*, azioni formative collegate al processo di *outplacement*, finanziate dalla proprietà uscente (ovvero Mahle), con partecipazione in orario di lavoro e centrate – vengono citati come esempi – sugli ambiti delle lingue straniere e dell'informatica. Sono stati quindi interventi definibili – sempre per usare un'etichetta *attuale* – come di *up-skilling* riferiti a competenze di tipo non tecnico-professionale. La compresenza, quindi, sia di formazione di tipo *up-skilling* (per i lavoratori in esubero effettivo) e *re-skilling* (da parte dell'azienda subentrante, per i lavoratori che sarebbero passati alla nuova proprietà) sia di risorse pubbliche (almeno in parte, visto il ricorso al Fondo Nuove Competenze, per il re-skilling) che private (per l'*up-skilling* dei lavoratori in uscita), fanno definire quello della ex-Mahle – rispetto alla formazione – come un caso certamente di interesse.

Anche per Italiaonline, la formazione ha avuto un ruolo significativo ma per un nucleo ristretto di lavoratori. Per costoro, essa è consistita in una 'operazione di *re-skilling* su circa 30 persone che hanno mantenuto il posto di lavoro in Piemonte acquisendo competenze digitali all'avanguardia che hanno reso la *digital factory* [di Italiaonline] un'eccellenza'. La formazione è stata erogata da una agenzia formativa accreditata a livello regionale e la 'Regione Piemonte ha finanziato, progettato, e realizzato il percorso di riqualificazione delle competenze dei lavoratori per favorire la transizione digitale con certificazione finale dell'acquisizione delle stesse'. Dal caso è emerso come 'la formazione per la gestione di questa crisi e soprattutto per la salvaguardia dei posti di lavoro in Piemonte è stata cruciale. Per la nascita della *digital factory*, infatti, la Regione si è spesa direttamente per garantire il processo di re-skilling delle persone che avevano scelto di intraprendere questo percorso. Il processo che ha portato alla creazione del percorso formativo non è stato per nulla semplice ed è stato realizzato con grande cura anche se in tempi brevissimi'. Le fasi del processo di realizzazione dell'in-

tervento ne mostrano chiaramente la struttura e la portata, in particolare nel suo collegamento – centrale rispetto al *sensu* della formazione – con la prospettiva occupazionale della *digital factory*. Infatti, il punto di avvio del percorso è stato la definizione dell'accordo per la creazione della *digital factory* a Torino ('frutto dell'intenso lavoro di negoziazione tra tutte le parti e della volontà politica e tecnica della Regione di sostenere il mantenimento dei posti di lavoro nel territorio Piemontese') seguito dalla individuazione tramite bando di gara, tra settembre e ottobre del 2018, dell'ente che avrebbe dovuto progettare e realizzare la formazione (il bando valeva 200.000 Euro di finanziamento della Regione). Successivamente, sono state definite – dall'ente di formazione in collaborazione con l'azienda – le *job description* dei nuovi profili professionali con le relative competenze da sviluppare. Su questa base sono stati progettati due percorsi formativi per, rispettivamente, *Tecnico di gestione delle pagine web* e *Tecnico dei siti web* i quali, nei loro contenuti, sono stati ritagliati sulle tecnologie e gli strumenti in uso in Italiaonline. I corsi sono stati realizzati negli ultimi mesi del 2018 ed hanno visto, al termine, il rilascio ai partecipanti – subito dopo inseriti al lavoro nella nuova *digital factory* – di una certificazione delle competenze secondo le regole del sistema regionale di IeFP. La soddisfazione dell'azienda per i risultati della formazione ha portato l'azienda stessa a commissionare al medesimo ente, ma pagandola con risorse proprie, la progettazione e realizzazione di successive edizioni di formazione per altri dipendenti successivamente inseriti nella *digital factory* (che prevedeva complessivamente 70 posti di lavoro). Si tratta quindi di un caso certamente di successo per la formazione, che si è innestata su una riorganizzazione e non su una crisi aziendale senza sbocco (e questo è certamente un elemento da non sottovalutare rispetto all'ingaggio dei lavoratori) e che ha avuto, da un lato, nell'impegno degli attori in gioco (Regione, azienda, sindacati ed ente di formazione) e, dall'altro, nel coinvolgimento dei lavoratori stessi, i fattori qualificanti in senso positivo. Questo ultimo aspetto è emerso con grande evidenza dalle interviste: infatti, durante la progettazione dei percorsi formativi (e per meglio tararli rispetto al profilo dei destinatari), sono state realizzate sia una survey che delle interviste individuali (realizzate da Agenzia Piemonte Lavoro) a tutti i lavoratori interessati le quali si sono rilevate funzionali anche a *comunicare* ad essi l'attenzione della *istituzione* Regione in un passaggio di vita comunque difficile nonché a 'creare le condizioni ottimali per dei *gruppi classe* molto partecipi e motivati' (un elemento rilevante dato che la maggior parte delle persone coinvolte aveva un'età media oltre i 40 anni e una *storia professionale* 'molto lontana da quella dei professionisti di digitale, con un titolo di studio che era quello del diploma'). Questa componente di 'partecipazione' – lato azienda e lato

lavoratori – nella definizione della formazione; la collaborazione tra pubblico (la Regione Piemonte) e privato (l'ente di formazione); il ruolo della Regione nel *costruire* un clima di fiducia intorno alla formazione, sono i fattori distintivi dell'intervento realizzato il quale ha permesso l'avvio di una *digital factory* pienamente operativa e in crescita da tutti i punti di vista.

In parte analogo, per il numero limitato di destinatari coinvolti, ma in parte diverso, per il contesto di crisi ed il profilo generale dei lavoratori coinvolti, è il caso della Pininfarina. Infatti, in questa crisi la formazione non è *entrata in gioco* per la maggior parte dei lavoratori interessati dato che questi, per profilo ed iniziativa personale, si sono ricollocati in modo autonomo e in settori analoghi se non addirittura nell'identico settore. Invece, per un gruppo di essi, intenzionati a creare una propria società di consulenza, è stato realizzato un percorso di tipo formativo che li ha accompagnati in questa operazione, la quale ha avuto un esito positivo dato che questa nuova società è attiva e 'semberebbe avere come committenti principali alcune delle aziende del territorio'.

Il caso Alessi, anch'esso di riorganizzazione e non di accompagnamento al fallimento o chiusura, è definibile – rispetto alla formazione – come un caso nel quale ne è stata realizzata in maniera consistente ma *solo* per quei lavoratori effettivamente destinati all'uscita dall'azienda. È stata quindi una situazione di copertura *ampia* dei lavoratori ma rispetto a questo specifico sottoinsieme (sarebbe invece una copertura *bassa* rispetto al totale dei lavoratori coinvolti nella riorganizzazione dell'azienda). Nell'intervento ha avuto un ruolo centrale la Fondazione Buon Lavoro (di proprietà della famiglia Alessi, evidenza di uno suo *sguardo ampio* e in qualche modo *restitutivo* nei confronti del territorio e del *luogo* in cui l'azienda è nata e opera da decenni) la quale ha progettato e proposto, in collaborazione con un'agenzia formativa locale, due percorsi di riqualificazione volti alla formazione di figure professionali per le quali sembrava esserci domanda (e destinati a coloro che erano interessati a lasciare l'azienda ed a cambiare settore di occupazione) ovvero un corso per Operatori Socio Sanitari e un corso per meccanici progettisti CAD-CAM. A ciò si sono affiancate delle *borse di studio* per il finanziamento della partecipazione individuale a percorsi formativi specifici tra i quali quelli volti all'avvio di un'attività in proprio. Queste azioni di tipo formativo sono state collegate con altre di tipo non-formativo (ad esempio, la ricerca di opportunità di lavoro oppure la relazione con l'incubatore *La mia impresa* per chi voleva mettersi in proprio).

Tessilstrona è invece un caso nel quale la formazione è stata assente in quanto i lavoratori/ici coinvolti nel fallimento o sono andati in pensione o si sono ricollocati da soli, per le vie informali, soprattutto nel medesimo settore

(il tessile). La formazione, quindi, non è stata attivata in quanto ritenuta *di fatto* – dalle parti in gioco – non necessaria.

Non dissimile è il caso della Brandamour anche se qui in realtà un percorso di formazione per un numero ridotto di lavoratori è stato realizzato ma si è trattato di una formazione molto breve legata alle tecniche e modalità di ricerca del lavoro (gestione di un colloquio di lavoro, stesura di un curriculum, ...) che ha coinvolto una quindicina di lavoratori che avevano dato la loro disponibilità in tal senso. Nel complesso, però, la formazione non è stata attivata per le medesime ragioni indicate per il caso Tessilstrona con la aggiunta, più evidente, del fatto che molti dei lavoratori della Brandamour avevano una qualificazione professionale non solo adeguata ma anche, in quanto tale, *ambita* dalle altre aziende del territorio.

Infine, anche PMT è un caso con un utilizzo modesto e circoscritto della formazione, scarsamente utilizzata – soprattutto per le dinamiche ricollocative che hanno caratterizzato i lavoratori interessati – sia da coloro che avevano qualifiche molto basse (i quali hanno scontato la *classica* difficoltà di coinvolgimento nella formazione unita al loro basso interesse per essa) sia da coloro che invece ne avevano di specialistiche (per i quali invece il re-skilling è stato vissuto come troppo impegnativo sia sul lato della domanda che su quello dell’offerta di formazione).

Proviamo a questo punto, ricostruito il quadro, a *tirare le fila* rispetto al ruolo ed al *posto* della formazione nella gestione delle crisi aziendali per come emerge dai casi realizzati.

Partiamo da qui: quale era/è il posto (teorico) della formazione nel modello regionale (= della Regione Piemonte) di gestione delle crisi per come già ampiamente descritto in precedenza? Il *posto* è all’interno dell’intervento erogato da Agenzia Piemonte Lavoro per il tramite dei Centri per l’impiego nel quale può avvenire, per il singolo lavoratore in AdR-Cigs, la individuazione di ‘eventuali gap formativi rispetto al profilo professionale *nuovo*’ (nell’ambito dell’Incontro 3 del percorso) nonché, attraverso moduli di approfondimento specifico, la ‘analisi delle opportunità formative’ esistenti sul territorio. Nel caso dei lavoratori che *non* possono beneficiare di AdR-Cigs, il *posto* della formazione è sostanzialmente analogo ma all’interno di un percorso decisamente più breve (due moduli soltanto). In entrambi i percorsi, questo è il punto, la formazione è quindi presente come *una* delle risorse attivabili a favore della ricollocazione del lavoratore ma, in particolare per quanti possono beneficiare dell’AdR, è una risorsa che va intenzionalmente e volontariamente attivata e inserita, *attendendo* in primo luogo dal Ma-

croambito Formativo 3¹³, nel *Piano di Azione individuale* del lavoratore. Questa opzione, del tutto pertinente con la idea (adulta) che la formazione debba essere prima di tutto una scelta del lavoratore (e non una *imposizione di sistema*), trova quindi attuazione nella misura in cui la soggettività e le strategie del lavoratore incontrano un contesto – formativo da un lato e di opportunità lavorative, dall’altro – favorevole e percepito come *incentivante* rispetto al formarsi. È alla luce di questo *meccanismo* che, secondo noi, va letto quanto accaduto rispetto alla partecipazione formativa nei casi analizzati.

A questo proposito, il quadro prevalente che emerge dai casi può essere sintetizzato come quello di una formazione complessivamente realizzata per una minoranza dei lavoratori coinvolti nelle singole crisi (salvo i casi ex-Mahle e PMT) mentre, rispetto alla profondità (e quindi alla direttrice *reskilling-upskilling*¹⁴), i casi si suddividono in due gruppi di numerosità più o meno equivalente, con Italiaonline, Pininfarina, Alessi e ex-Mahle che possono essere identificati come più orientati verso una logica di *reskilling*. Questo quadro si connota, in tutte le sue articolazioni, per una *pratica* della formazione come risorsa che interviene in una fase successiva alla individuazione – per i lavoratori coinvolti nella formazione – di un nuovo posto di lavoro e non come strumento di potenziamento delle loro competenze per consentirgli – in teoria – di presentarsi con più chances sul mercato del lavoro. Questa caratterizzazione (al netto della impossibilità di effettuare alcun ragionamento di tipo *controfattuale* ovvero a) che cosa sarebbe accaduto a chi ha fatto formazione se *non* l’avesse fatta) e b) se chi non ha fatto formazione l’avesse fatta, avrebbe avuto una condizione occupazionale migliore di quella ottenuta *senza* formazione?), appare nel complesso coerente sia con il profilo dei casi analizzati sia con quello dei lavoratori coinvolti nei casi stessi.

Siamo infatti, semplificando, di fronte a due direttrici di posizionamento dei casi (escludendo, come abbiamo appena sottolineato, quella relativa ai

¹³ Si tratta di uno strumento di intervento promosso dalla Regione per la erogazione di corsi, brevi e flessibili, per rafforzare l’occupabilità e per supportare la permanenza, l’ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro di giovani e adulti disoccupati. La prima sperimentazione è avvenuta nell’ambito della Direttiva Pluriennale MDL 2018-2021 (<https://bandi.regione.piemonte.it/contributi-finanziamenti/attivazione-macro-ambito-3-offerta-formativa-mercato-lavoro-anno-2021#>). Successivamente, il meccanismo è stato esteso a tutta la Formazione per il lavoro <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/istruzione-formazione-lavoro/formazione-professionale/direttive-regionali/direttiva-formazione-per-lavoro>.

¹⁴ Intendiamo qui i due termini in senso sostanziale e non (anche) formale (ovvero come definiti, ad esempio, nell’ambito del Programma GOL).

casi nei quali *la formazione non è stata fatta ma sarebbe servita*: non abbiamo elementi di risposta su questo punto):

- la formazione non è stata fatta perché non serviva (meglio: è *stata ritenuta*, nei fatti, come una risorsa da non attivare, in primo luogo da parte dei lavoratori). È il caso, tipico, nel quale i lavoratori si sono ricollocati ‘a prescindere’ – o nel medesimo settore di provenienza o in altro – oppure sono andati in pensione (l’esempio più lampante è quello di Tessilstrona);
- la formazione è stata fatta ma *in relazione a ..., in riferimento a ..., in collegamento con ...* un posto di lavoro preciso, concreto, formalizzato e *accettato* dal lavoratore: è la situazione verificatasi con particolare evidenza nei casi Italiaonline e ex-Mahle nonché, ma su un piano diverso, Pininfarina (a supporto dell’avvio di una *nuova* attività imprenditoriale da parte di un gruppo di dipendenti) e Alessi (con la mediazione, importante in primo luogo come elemento che ha dato fiducia ai lavoratori, della Fondazione Buon Lavoro, nata nel 2018 ‘per volontà di Pupi e Michele Alessi in occasione del ritiro di quest’ultimo dall’attività imprenditoriale’¹⁵).

Questa seconda direttrice, che porta a definire la formazione realizzata come reattivo-adattiva (e non pro-attiva o anticipatoria: ma forse questa è solo nei libri o nei *desiderata di policy*), appare del tutto coerente non solo – e non tanto – con la cultura ed il radicamento della formazione (continua) per gli adulti in Italia (un dibattito che nemmeno vogliamo introdurre in questa sede ma che in ogni caso è bene tenere sullo sfondo) ma soprattutto il fatto che quelli analizzati sono casi di *crisi*, etichettati come *aziendali* ma che investono in realtà micro-sistemi sociali (dalle comunità locali ai nuclei familiari), *ecologie relazionali* che vengono intaccate e messe (appunto) in crisi (oppure, come in alcuni dei casi analizzati, *continuano ad esserlo*). Alla luce di ciò, è del tutto plausibile che il *posto* della formazione sia mirato, specifico ed accessorio, esito – nei casi considerati – della combinazione di

- fattori che hanno agito sul lato della domanda di formazione (i lavoratori)
- fattori che hanno operato su quello dell’offerta (sia di formazione che di servizi di *indirizzamento* alla formazione stessa)
- spiegazioni/evidenze dalla *letteratura* e dalle indagini relative alla formazione continua degli adulti.

In breve su ciascuno di questi elementi.

¹⁵ <https://fondazionebuonlavoro.it/la-fondazione/le-origini/>.

Gli studi e le indagini, limitiamoci a queste, in materia di partecipazione formativa degli adulti in Italia segnalano (ad esempio: ANPAL-INAPP, 2021, ma anche INAPP, 2022) sia il fatto che ‘la quota di popolazione attiva caratterizzata da bassi livelli di competenza rappresenta ... un elemento particolarmente allarmante ... con un’alta incidenza di adulti low-skilled’, sia ‘una tendenza verso una crescita molto contenuta del fenomeno dell’apprendimento degli adulti in Italia nel medio periodo, non accompagnata da un ampliamento dei margini di equità nell’accesso alle opportunità formative da parte dei gruppi vulnerabili. La partecipazione alle attività di istruzione e formazione degli adulti è ancora molto influenzata dalle caratteristiche socio-demografiche individuali e da fattori come l’età, l’istruzione, la condizione occupazionale e professionale’ (ANPAL-INAPP, cit., p. I). Benché il 2021 veda un aumento della partecipazione formativa degli adulti (INAPP, cit., p. 142), ‘nel confronto con gli altri Paesi europei la posizione dell’Italia è ancora molto arretrata’ anche se gli occupati – quali sono i lavoratori dei casi analizzati – presentano livelli complessivi di partecipazione superiori ai disoccupati ed agli inattivi e in linea con la media UE (INAPP, cit., p. 149). Le indagini INDACO-Imprese e Adulti 2020 mostrano, da parte loro, come sia cruciale – rispetto alla formazione degli occupati – la *spinta* alla partecipazione che viene dalle aziende/organizzazioni di appartenenza (un fattore o assente in alcuni dei casi analizzati o, invece, presente in altri, *a conferma*, ad esempio nei casi ex-Mahle o Italiaonline ma anche Alessi, rispetto al quale la Fondazione Buon Lavoro ha svolto esattamente questa funzione). Infine, su questo primo elemento, non va dimenticato l’assunto (da lungo tempo consolidato nella lettura dei comportamenti nei mercati del lavoro) della *autonomia* (magari parziale, certo, ma comunque presente) *dell’offerta* (Zucchetti, 2005) – ovvero, per quanto ci riguarda, dei lavoratori coinvolti nelle crisi studiate (un assunto che implica il fatto che *se perdi il lavoro, cerchi il lavoro, non la formazione*) – nonché il ruolo giocato – in termini di risorse, attese, condotte, strategie possibili da parte degli individui – dalla *società signorile di massa* (Ricolfi, 2019), una società i cui effetti e benefici sono (soprattutto in positivo) ancora largamente vissuti (anche solo per ragioni anagrafiche) dalla maggioranza dei lavoratori coinvolti nelle crisi analizzate.

Il riferimento all’età media dei lavoratori interessati, porta ai fattori che hanno agito – nei casi – sul lato della domanda di formazione. Oltre all’età (rispetto alla quale l’uscita dal mercato del lavoro è stata un’opzione del tutto plausibile e conseguente), emergono con chiarezza – certo, con *peso* diverso nei diversi casi – il ruolo giocato dal profilo professionale e di competenze dei lavoratori (o molto specializzati, e quindi facilmente ricollocabili nel me-

desimo settore¹⁶ oppure difficilmente ricollocabili ma scarsamente propensi a ridisegnarsi, oppure poco qualificati, e quindi non interessati alla formazione) e da una diffusa *cultura del lavoro* definibile come *tradizionale* (ovvero vicina al paradigma prevalente nella società *industriale*: Accornero, 2013¹⁷). Su questi elementi appena richiamati, si innestano due ulteriori fattori di rilievo nei casi analizzati ma di interesse anche in una prospettiva più generale. Il primo è costituito dal fatto che, in ragione dell'ampia rete di protezione rappresentata dalle politiche passive e di sostegno al reddito durante la crisi ma anche delle del tutto legittime modalità adottate – a livello individuale e di gruppo – per *reggere* l'urto della chiusura della fabbrica dove hanno lavorato (lasciamo quindi da parte il piano di tipo formale), i lavoratori delle aziende in crisi non si *sentono* disoccupati, senza un posto di lavoro, e quindi (alla Thomas) non si *comportano* come tali. Questa condotta, associata a quanto sopra rilevato circa la cultura e le pratiche della formazione continua in Italia, fa sì che – di nuovo – la formazione abbia un posto del tutto marginale nell'orizzonte e nelle strategie dei lavoratori. Il secondo fattore, che *viene da lontano* ed è l'esito di un (perverso) intreccio tutto italiano tra *cultura dell'arrangiarsi* e diffidenza nei confronti dei servizi per l'impiego, in particolare pubblici, è riassumibile nella frase '[abbiamo, come lavoratori] sfiducia in tutto tranne che nei soldi'. È una posizione, rafforzata e ulteriormente legittimata in periodi di crisi e di difficoltà (i casi analizzati hanno pesantemente incrociato nelle loro fasi conclusive il periodo della pandemia) sui quali si innestano situazioni aziendali *di crisi* (in una sorta di doppia penalizzazione, quindi), la quale – da un lato – è in assoluta continuità con il *fatto* che 'il peso della *informalità* nella ricerca del lavoro sia aumentato sempre di più' negli ultimi anni (INAPP, 2022¹⁸) e – dall'altro – è del

¹⁶ È il caso dei lavoratori della Brandamour.

¹⁷ Su questa specifica cultura del lavoro si vedano anche NEGRELLI, 2013 ma ben prima BECK (2000 ma l'edizione originale è del 1986) nonché GORZ (1992, edizione originale del 1988). Volendola descrivere per sommi capi e semplificando molto, il lavoro che sta alla base di questa cultura è caratterizzato dalla dimensione del saper fare, dalla materialità e fisicità delle tecnologie, dalla prossimità dei contesti e delle relazioni di lavoro, dalla continuità nel tempo dei percorsi professionali e di lavoro, dalla standardizzazione del lavoro, dalla prevalenza di saperi professionali sviluppati al lavoro e sul lavoro (e non, per stare al nostro tema, in luoghi disegnati prioritariamente per l'apprendimento), dal numero ridotto di transizioni (agite o subite), dal riferimento ordinario a 'categorie fondamentali quali impresa, professione, lavoro situato' (BECK, cit., p. 206).

¹⁸ La fonte primaria è l'indagine INAPP-PLUS dalla quale si ricava che 'negli ultimi 10 anni quasi un lavoratore su quattro (23%) ha trovato occupazione tramite amici, parenti o conoscenti, il 9% attraverso contatti stabiliti nell'ambiente lavorativo e, e soltanto il 4% attraverso i Centri per l'impiego'. Nel 2021, anno a cui l'indagine si riferisce, i canali più utilizzati dalle persone per cercare lavoro (cosa diversa dal trovarlo) sono, nell'ordine, amici/parenti/cono-

tutto coerente con l'idea che, una volta assicurata la disponibilità di un reddito, la eventuale ricerca di un altro lavoro sarà *una questione* del singolo lavoratore/ice (proprio perché, si sa, *non si può contare su nessun tipo di aiuto dal pubblico* e quindi ci si comporta di conseguenza).

Vanno infine ricordati, i fattori che – rispetto alla attivazione formativa nei casi analizzati – hanno agito sul lato dell'offerta (di formazione). Questi sono essenzialmente di tre tipi.

Il primo rimanda ad una generale difficoltà – soprattutto nei casi di crisi più acute, conflittuali, lunghe e *dense*, importanti anche a livello mediatico e simbolico (è il caso della Ventures/ex-Embraco) – di attivazione ed implementazione degli strumenti di politica attiva del lavoro tra cui la formazione: è come se la *pesantezza* della crisi schiacciasse strumenti strutturalmente *leggeri* come quelli delle politiche attive, mettendoli in qualche modo *sullo sfondo*, identificandoli di fatto come residuali ed accessori.

Il secondo fattore si identifica con la scarsa *abitudine* di chi offre formazione (ovvero chi la formazione la progetta, la realizza e la vende) a rivolgersi agli occupati ed in particolare a rendersi disponibile al coinvolgimento di lavoratori *medium-low skilled* (quali erano la maggioranza di quelli coinvolti nelle crisi aziendali approfondite). Una situazione che, da un lato, deriva dalla scarsità della domanda da parte di *questi* lavoratori e delle *loro* aziende (ovvero proprietà o management a seconda dei casi: non sono ritenuti strategici e/o viene privilegiato lo sviluppo di abilità attraverso il lavoro ordinario, cosa del tutto diversa dalla formazione on-the-job) e, dall'altro, è riconducibile – nel caso italiano – alla debolezza del sistema della formazione degli adulti in generale (e quindi anche di quello della formazione degli occupati) rispetto al quale l'offerta di formazione coinvolge – di nuovo – soprattutto i segmenti più motivati e consapevoli della popolazione (dato che l'accesso alle opportunità, nel cosiddetto *apprendimento degli adulti*, è quasi sempre su iniziativa individuale, del singolo individuo). Questo vale, per usare delle etichette *alla moda*, sia per i percorsi di *up-skilling* (e quindi di aggiornamento) sia per quelli di *re-skilling* (riqualificazione).

Infine, il terzo fattore è una sorta di *sotto-prodotto* di quanto sopra esposto in relazione alla domanda di formazione, collocato però sul lato dell'offerta. Si tratta nello specifico della difficoltà per la formazione, quella per gli occupati ma – in particolare – quella per gli occupati in *transizione* lavorativa, di mostrare con chiarezza, riconoscibilità ed in maniera comprensibile – in primo luogo ai potenziali interessati – il beneficio che essa apporta ai desti-

scanti (23%), autocandidature (20%), offerte sui giornali (16%), Centri per l'impiego (11%) e Agenzie per il lavoro (11%) (INAPP, 2022, pp. 72-73).

natori diretti ed ai loro *ambienti* e contesti di lavoro. Questa difficoltà, in parte irrisolvibile perché legata alla natura stessa dei percorsi formativi formalizzati e strutturati ma in parte esito di una sottovalutazione – in primo luogo da parte di coloro che la formazione la pagano e di coloro che la realizzano – della importanza di questo aspetto (anche solo per il contributo che potrebbe dare al consolidamento di una *cultura* della formazione negli adulti), ha come conseguenza il fatto che la formazione è proposta in una logica di fatto ancillare da parte degli stessi provider formativi ma anche delle istituzioni pubbliche (a questo proposito, sarà da vedere se le linee di intervento attualmente in attuazione rappresentate dal Fondo Nuove Competenze, da un lato, e dal Programma GOL, dall'altro, saranno in grado di modificare questo posizionamento – rappresentando in questo una sorta di *ultima chance* per la formazione – oppure se saranno l'ennesima occasione mancata: sul Programma GOL, in particolare rispetto al Percorso 5, ci riserviamo qualche ulteriore considerazione in chiusura di contributo).

La ricostruzione del caso delle due Cerutti termina con alcune domande che in quella sede sono riferite al complesso degli interventi – ma soprattutto a quelli di politica attiva del lavoro – messi in campo a contrasto di *quella* crisi ma che tuttavia, a nostro parere, possono essere utilmente rivolte alla formazione *che c'è stata* e a quella *che non c'è stata* nei casi analizzati. Ad esse proveremo quindi a rispondere, anche in parte riformulandole sulla base di quanto emerso dai casi e proposto in questo paragrafo.

La prima domanda è la seguente: quanto l'offerta di interventi di politiche attive del lavoro deve spingere la propria pervasività anche oltre l'effettiva domanda degli stessi? A questa domanda la risposta è duplice: da un lato, *quanto l'offerta debba spingere oltre la domanda* ci pare una questione largamente retorica: è vero infatti che quello della formazione è *nel suo insieme* un mercato dove l'offerta spesso *tira* o *costruisce* la domanda ma questo è poco vero o verosimile a livello di partecipazione ed attivazione individuale nei confronti di uno specifico intervento formativo (per il quale la domanda è il punto di innesco imprescindibile). Dall'altra parte, nei casi analizzati, la risposta è inequivocabile: è la domanda di formazione – quando esistente o non-esistente, in primo luogo a livello individuale – che ha attivato (o non-attivato) l'offerta (una offerta talvolta già esistente, talvolta costruita ad-hoc) e la domanda si è attivata quando è risultata collegata ad uno specifico posto di lavoro.

La seconda domanda è: quanto la scarsa sensibilità e fiducia degli interlocutori nei confronti dell'efficacia delle politiche attive del lavoro – giustificata o comunque giustificabile – può portare ad una sottovalutazione (rimozione?) anche degli interventi che vengono messi in atto? La risposta,

sulla base dei casi, a questa domanda è purtroppo affermativa. I casi infatti mostrano, anche se spesso sotto-traccia, come la fiducia nei confronti delle politiche attive del lavoro – e segnatamente della formazione – sia in generale bassa e condizionata, in particolare dalla sua finalizzazione occupazionale. Questo riguarda non solo i lavoratori ma anche le parti sociali e perfino le istituzioni, soprattutto quelle locali, a più diretto contatto con le conseguenze materiali e visibili delle crisi.

La terza domanda è: quanto l'approccio al tema delle crisi occupazionali con modalità di tipo collettivo (e, quindi, almeno in linea di principio fortemente standardizzato), di grande evidenza in questi casi, ostacola o comunque ritarda l'effettiva ricollocazione che segue prevalentemente percorsi di tipo individuale? Se guardiamo non alla ricollocazione in generale ma alla formazione (alla *scelta*, interesse, attivazione nei suoi confronti da parte del lavoratore nonché, su un livello diverso, delle parti sociali e delle istituzioni), la risposta è in quanto sottolineato a proposito della prima domanda precedente: se la logica collettiva ostacola o ritarda la considerazione della formazione come *risorsa* nelle crisi aziendali è difficile dirlo; è però certamente condivisibile il fatto che esiste una rilevante differenza tra il piano individuale e quello collettivo, con il primo che risulta decisivo e prevalente rispetto alle *decisioni di attivazione* (ad esempio nei confronti della formazione) le quali possono essere certamente ideate e prefigurate a livello collettivo (anche seguendo ed adottando la retorica del *noi*) ma sono altrettanto certamente *agite e praticate* a livello individuale.

Infine, l'ultima domanda: quanto pesa una sorta di acquiescenza fortemente diffusa nei confronti di ammortizzatori sociali fortemente finalizzati ad una condizionalità solo formale nei confronti di interventi 'obbligatori' di politiche attive del lavoro? La risposta è che, di nuovo: nei casi analizzati, *ha pesato molto*, innescando il meccanismo – descritto non a caso in precedenza – per il quale, da un lato, secondo le parti sociali coinvolte gli ammortizzatori sociali sono stati, nelle loro varie forme, la *vera posta in gioco* (anche) e, dall'altro, la *vera condizionalità* rispetto alla formazione è stata quella indotta dalla sua finalizzazione *necessaria* ad un nuovo posto di lavoro o sbocco occupazionale, effettivo o fortemente voluto che fosse dal lavoratore.

Concludiamo con un riferimento al Percorso 5 del Programma regionale GOL (DGR 16-5369 del 15/7/2022) destinato esattamente, dal punto di vista tipologico, ai lavoratori coinvolti nelle crisi oggetto della maggioranza dei casi (lavoratori dipendenti di aziende che siano state poste in procedura fallimentare o in amministrazione straordinaria o dei lavoratori che siano stati collocati in Cassa Integrazione Guadagni per cessazione dell'attività [...]).

La gestione delle crisi aziendali è affidata in Piemonte all'Unità di crisi regionale, istituita con la Determina Dirigenziale n. 1929 del 24 dicembre 2019: pp. 64-65). Guardando, rispetto alle nostre finalità, al *posto* della formazione nella descrizione del percorso, sono tre gli aspetti che pare importante evidenziare e che *incrociano* altrettanti elementi emersi dai casi analizzati.

Il primo è la previsione, all'interno dell'intervento complessivo e della sua architettura, di quella che viene definita come 'una intensa azione di scouting della domanda' – si intende – *di lavoro* (realizzata operativamente attraverso lo strumento, da tempo collaudato in regione, dei Buoni Servizi Lavoro): è questo un punto che risulta coerente con il fatto che, nei casi, la formazione è stata attivata e praticata in maniera prioritaria in relazione a puntuali, specifici e concreti posti di lavoro (nella logica, più volte richiamata, del *prima il lavoro, poi la formazione*).

Il secondo aspetto, sempre relativo alla architettura complessiva dell'intervento, è la 'personalizzazione delle azioni', da intendersi come *individuazione* delle stesse (almeno, sulla base di quanto esplicitato a p. 64 del Piano). Anche questa è una indicazione coerente con quanto sottolineato più volte a commento dei casi ovvero il fatto che la decisione *ultima* sulla partecipazione formativa è, anche all'interno dei percorsi collettivi di gestione delle crisi, del singolo individuo dato che è lui/lei che rappresenta e *agisce* (o non-agisce e non-rappresenta) la domanda di formazione.

Infine, il terzo aspetto riguarda il profilo dei percorsi formativi di upskilling e reskilling agganciati agli interventi di ricollocazione collettiva. A questo proposito, se – per il loro dettaglio – il Piano rimanda alla descrizione contenuta nei Percorsi 2 e 3 del Piano stesso (e al Piano rimandiamo anche noi in questa sede), quello che i casi paiono suggerire su questo fronte è – in una sorta di messaggio ambivalente – che alcuni dei casi più significativi dal punto di vista formativo (in primo luogo, Mahle e Italiaonline) hanno visto la realizzazione di percorsi di reskilling (che nel Piano hanno una durata compresa tra 150 e 600 ore e sono quindi quelli più intensi e consistenti ma anche più impegnativi in termini di *ingaggio* ed *aggancio* dei partecipanti) a scapito di quelli che potrebbero essere definiti di upskilling. Alla luce di queste esperienze una ipotesi da verificare meglio e su una base empirica più ampia (a cominciare proprio dalla attuazione del Percorso 5 di GOL), è quella che porta, nelle situazioni di crisi, a privilegiare la formazione più 'profonda e consistente', più pesante e di-discontinuità, quella che – se destinata a lavoratori *agganciati* grazie a prospettive di lavoro concrete ed effettive (e quindi posti, vacancies, ...) – appare con maggiore probabilità in grado di essere considerata una risorsa dai lavoratori stessi nella quale investire tempo, attese, fiducia e progettualità individuale.

6. UN RISULTATO INATTESO. LE OPPORTUNITÀ DI LAVORO COLTE DAI LAVORATORI DELLE IMPRESE IN CRISI: RIFLESSIONI A PARTIRE DALLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE

di *Giuliano Spreafico*

Premessa metodologica

L'analisi oggetto del presente capitolo è stata possibile grazie alla messa a disposizione, da parte della Regione Piemonte, di dati estratti dalla banca dati relativa alle Comunicazioni Obbligatorie (COB)¹ previste dalla normativa vigente, la quale dispone che tutti i datori di lavoro pubblici e privati devono comunicare al servizio competente ove è ubicata la sede di lavoro, esclusivamente in via telematica, *l'instaurazione, la proroga, la trasformazione e la cessazione dei rapporti di lavoro*.

La finalità principale del capitolo è quella di verificare, attraverso lo studio dei 'movimenti' descritti dalle COB (che, non va dimenticato, sono dati di *flusso* e non di *stock*), le caratteristiche quali-quantitative dell'attivazione, rispetto alla domanda di lavoro espressa dal mercato del lavoro del proprio territorio, realizzata dai lavoratori delle aziende oggetto dei nostri casi di studio. Una tabella finale darà conto dei lavoratori che, alla fine del periodo di osservazione, risultano avere in corso un rapporto di lavoro.

Oggetto dell'analisi è l'elenco dei Codici Fiscali (CF) corrispondenti al totale delle eccedenze dichiarate da 8 delle 10 aziende oggetto dei casi di studio: *Brandamour, Cerutti Packaging, Mahle, Officine Meccaniche Cerutti, Pininfarina Engineering, Pmt, Tessilstrona, Ventures C. 'Ex Embraco'*. Si tratta di tutte le aziende nelle quali la crisi ha avuto inizio con una decisione di *cessazione d'attività* di una o più unità produttive, in alcuni casi evoluta in procedura fallimentare, e con l'accesso alla CIGS ex art. 44 del

¹ Una specifica tecnica: le comunicazioni obbligatorie del modulo VARDATORI (utilizzato nel caso di subentro di un nuovo datore di lavoro con conseguente trasferimento dei contratti di lavoro dei dipendenti, come si è verificato per l'azienda ex-Mahle) non sono considerate in termini numerici ai fini della presente analisi.

DL 109/2018, convertito con modificazioni dalla L 130/2018. Rispetto ai casi di studio sono assenti i dati relativi ai casi Italiaonline e Alessi.

Per quanto riguarda il numero dei lavoratori l'analisi riguarda circa il 70% del totale delle eccedenze dichiarate dalle 10 aziende oggetto dei casi di studio.

Il periodo di osservazione va dal 1° gennaio 2019 al 30 settembre 2022. L'anno 2019 è quello in cui hanno avuto inizio le crisi aziendali dei casi interessati. Il termine del 30 settembre 2022 è la scadenza temporale più prossima utilizzabile ai fini dell'analisi presente. Tutti i dati riguardanti l'età dei lavoratori sono perciò riferiti all'anno 2019.

La tipologia e la struttura di tabelle e grafici fanno in parte riferimento, per quanto utilizzabili, a quelle contenute nei rapporti e nelle note sulle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, consultabili sul sito del Ministero stesso². La specificità dei casi osservati e la diversa estensione del periodo di osservazione escludono però l'opportunità di comparazioni.

Il capitolo è perciò diviso in tre paragrafi:

- *I lavoratori considerati eccedenti;*
- *I rapporti di lavoro attivati;*
- *I lavoratori attivati.*

I lavoratori considerati eccedenti

I lavoratori interessati ai processi di ricollocazione compresi nel gruppo analizzato – *cfr. Tabella e Grafico 1* – sono circa 1.400.

C'è una grande prevalenza di maschi, quasi l'80%, decisamente superiore alla presenza di uomini nell'occupazione in Italia, pari a poco meno del 60%. Siamo quindi in presenza di un fenomeno che interessa una parte specifica del nostro mercato del lavoro.

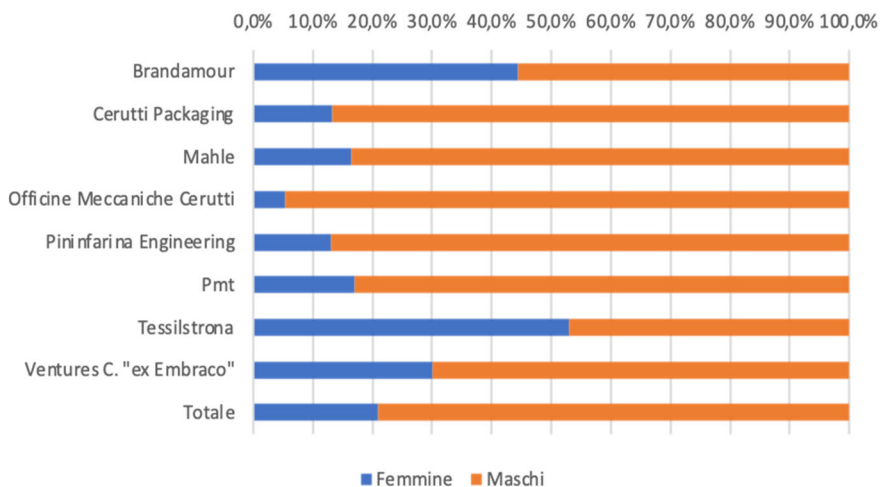
La presenza delle donne è maggioritaria solo in Tessilstrona, ma vale la pena di ricordare che questa impresa è di piccole dimensioni. Sono quasi tutti uomini nelle Officine Meccaniche Cerutti mentre una presenza equilibrata fra maschi e femmine si può riscontrare in Brandamour.

² Rapporto-annuale sulle comunicazioni obbligatorie-2022.pdf (www.lavoro.gov.it).

Tabella 1 – Totale lavoratori per genere (valori assoluti e percentuali)

| Azienda | Femmine | | Maschi | | Totale |
|-----------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Brandamour | 63 | 44,4% | 79 | 55,6% | 142 |
| Cerutti Packaging | 12 | 13,3% | 78 | 86,7% | 90 |
| Mahle | 49 | 16,4% | 249 | 83,6% | 298 |
| Officine Meccaniche Cerutti | 14 | 5,3% | 248 | 94,7% | 262 |
| Pininfarina Engineering | 14 | 13,1% | 93 | 86,9% | 107 |
| Pmt | 17 | 17,0% | 83 | 83,0% | 100 |
| Tessilstrona | 9 | 52,9% | 8 | 47,1% | 17 |
| Ventures C. "ex Embraco" | 115 | 30,0% | 268 | 70,0% | 383 |
| Totale | 293 | 20,9% | 1.106 | 79,1% | 1.399 |

Grafico 1 – Totale lavoratori per genere (composizione percentuale nelle aziende del campione)

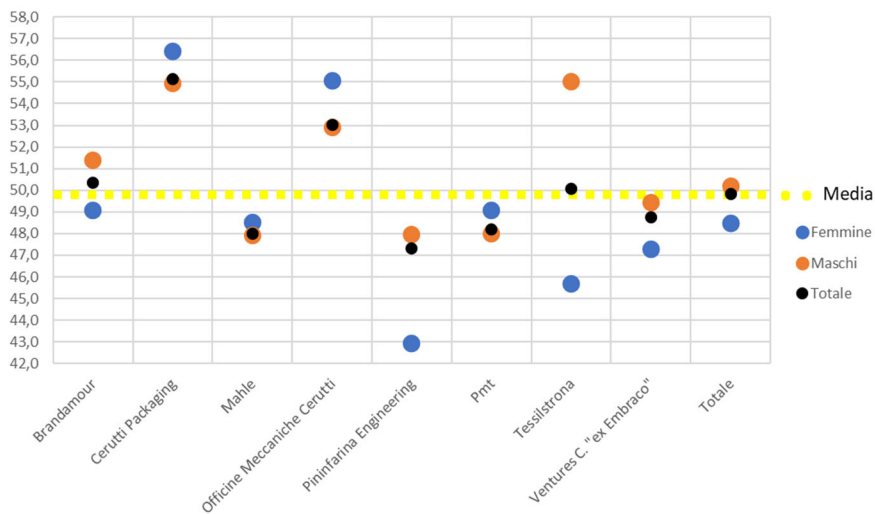


Non appaiono differenze significative – *cfr. Tabella e Grafico2* – sotto il profilo del genere rispetto all'età media dei lavoratori anche se non si può non notare come questa variabile anagrafica presenti un valore piuttosto elevato che sfiora o supera i 50 anni, sensibilmente superiore all'età media degli occupati a livello nazionale di poco superiore ai 44 anni. Anche se guardiamo le singole aziende non si osservano differenze significative fra di esse.

Tabella 2 – Età media lavoratori per genere

| Azienda | Età media lavoratori | | |
|-----------------------------|----------------------|-------------|-------------|
| | Femmine | Maschi | Totale |
| Brandamour | 49,1 | 51,4 | 50,4 |
| Cerutti Packaging | 56,4 | 54,9 | 55,1 |
| Mahle | 48,5 | 47,9 | 48,0 |
| Officine Meccaniche Cerutti | 55,1 | 52,9 | 53,0 |
| Pininfarina Engineering | 42,9 | 48,0 | 47,3 |
| Pmt | 49,1 | 48,0 | 48,2 |
| Tessilstrona | 45,7 | 55,0 | 50,1 |
| Ventures C. "ex Embraco" | 47,3 | 49,4 | 48,8 |
| Totale | 48,5 | 50,2 | 49,8 |

Grafico 2 – Distribuzione età media lavoratori per genere



Sempre soffermandoci – *cfr. Tabella e Grafico 3* – sull’età dei lavoratori si può cogliere come la maggior parte delle persone sia inserita nelle classi di età 40-49 anni e 50-59 anni, con qualche differenza di genere nel senso che nei maschi la percentuale più alta si trova fra i 50-59 anni mentre nelle donne la percentuale più significativa si trova fra i 40-49 anni.

Tabella 3 – Numero totale lavoratori per genere e classe di età

Valori assoluti

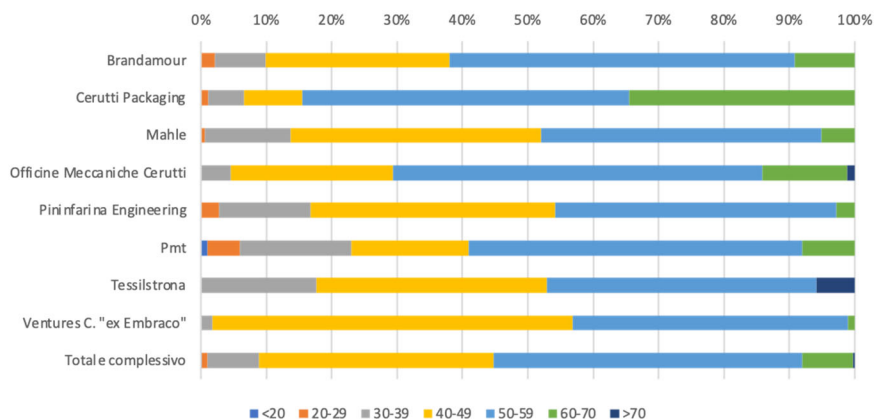
| Azienda | Femmine | | | | | | Maschi | | | | | | Totale | |
|-----------------------------|----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|----------|----------|-----------|------------|------------|-----------|----------|--------------|
| | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | Totale | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | | >70 |
| Brandamour | 2 | 7 | 18 | 33 | 3 | 63 | | 1 | 4 | 22 | 42 | 10 | | 79 |
| Cerutti Packaging | | 1 | 1 | 6 | 4 | 12 | | | 4 | 7 | 39 | 27 | | 78 |
| Mahle | 1 | 4 | 22 | 18 | 4 | 49 | | 1 | 35 | 92 | 110 | 11 | | 249 |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | 3 | 8 | 3 | 14 | | | 12 | 62 | 140 | 31 | 3 | 248 |
| Pininfarina Engineering | 2 | 2 | 6 | 4 | | 14 | | 1 | 13 | 34 | 42 | 3 | | 93 |
| Pmt | | 3 | 5 | 7 | 2 | 17 | 1 | 5 | 14 | 13 | 44 | 6 | | 83 |
| Tessilstrona | | 3 | 3 | 3 | | 9 | | | 3 | 4 | | | 1 | 8 |
| Ventures C. "ex Embraco" | | 4 | 74 | 35 | 2 | 115 | | | 3 | 137 | 126 | 2 | | 268 |
| Totale | 5 | 24 | 132 | 114 | 18 | 293 | 1 | 9 | 85 | 370 | 547 | 90 | 4 | 1.106 |

Percentuali

| Azienda | Femmine ⁽¹⁾ | | | | | | Maschi ⁽³⁾ | | | | | | Totale ⁽⁴⁾ | |
|-----------------------------|------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|
| | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | Totale ⁽²⁾ | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | | >70 |
| Brandamour | 3,2% | 11,1% | 28,6% | 52,4% | 4,8% | 44,4% | | 1,3% | 5,1% | 27,8% | 53,2% | 12,7% | | 55,6% |
| Cerutti Packaging | | 8,3% | 8,3% | 50,0% | 33,3% | 13,3% | | 1,3% | 5,1% | 9,0% | 50,0% | 34,6% | | 86,7% |
| Mahle | 2,0% | 8,2% | 44,9% | 36,7% | 8,2% | 16,4% | | 0,4% | 14,1% | 36,9% | 44,2% | 4,4% | | 83,6% |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | 21,4% | 57,1% | 21,4% | 5,3% | | | 4,8% | 25,0% | 56,5% | 12,5% | 1,2% | 94,7% |
| Pininfarina Engineering | 14,3% | 14,3% | 42,9% | 28,6% | | 13,1% | | 1,1% | 14,0% | 36,6% | 45,2% | 3,2% | | 86,9% |
| Pmt | | 17,6% | 29,4% | 41,2% | 11,8% | 17,0% | 1,2% | 6,0% | 16,9% | 15,7% | 53,0% | 7,2% | | 83,0% |
| Tessilstrona | | 33,3% | 33,3% | 33,3% | | 52,9% | | | | 37,5% | 50,0% | | 12,5% | 47,1% |
| Ventures C. "ex Embraco" | | 3,5% | 64,3% | 30,4% | 1,7% | 30,0% | | | 1,1% | 51,1% | 47,0% | 0,7% | | 70,0% |
| Totale | 1,7% | 8,2% | 45,1% | 38,9% | 6,1% | 20,9% | 0,1% | 0,8% | 7,7% | 33,5% | 49,5% | 8,1% | 0,4% | 79,1% |

⁽¹⁾ sul totale Femmine azienda
⁽²⁾ sul totale azienda
⁽³⁾ sul totale Maschi azienda
⁽⁴⁾ sul totale azienda

Grafico 3 – Totale lavoratori per classe di età (composizione percentuale)



I dati disponibili delle COB non contengono informazioni sui *titoli di studio* che possiamo però rilevare dalle Schede di sintesi dei casi predisposte da Regione Piemonte, APL, ANPAL Servizi. Si è ritenuto opportuno riportarli

comunque nella *Tabella a)* e nel *Grafico a)*, anche se, trattandosi di dati aggregati, essi non sono utilizzabili per ulteriori incroci.

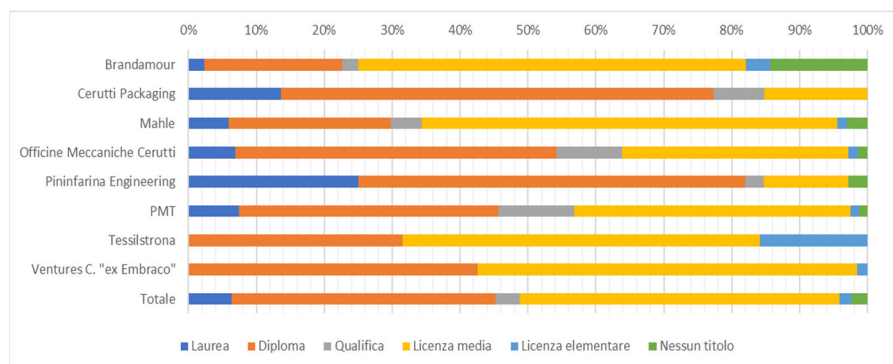
Osserviamo come nella distribuzione delle frequenze il valore corrispondente alla *moda* si collochi, nel totale, a livello della *licenza media*, anche se si rilevano differenze significative nelle diverse realtà aziendali, alcune delle quali mostrano il *valore-moda* in corrispondenza del diploma di scuola secondaria superiore. Si rileva, nel suo complesso, una situazione di *sotto istruzione* rispetto alla media nazionale, facilmente giustificabile dalla più elevata anzianità anagrafica evidenziata in precedenza. La combinazione dei valori riferiti all'età con quelli del livello di istruzione rappresenta indubbiamente un elemento di criticità rispetto alle possibilità di ricollocazione lavorativa.

Tabella a) Lavoratori per titoli di studio

| | Brandamour | | Cerutti Packaging | | Mahle | | Officine Meccaniche Cerutti | | Pinfarina Engineering | | PMT | | Tesslstrona | | Ventures C. "ex Embraco" | | Totale | |
|--------------------|------------|-------------|-------------------|-------------|------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Laurea | 2 | 2% | 6 | 9% | 15 | 4% | 11 | 5% | 19 | 18% | 6 | 6% | | | 1 | | 60 | 4% |
| Diploma | 16 | 17% | 26 | 42% | 60 | 16% | 77 | 34% | 44 | 41% | 31 | 31% | 4 | 24% | 110 | 29% | 368 | 27% |
| Qualifica | 2 | 2% | 3 | 5% | 11 | 3% | 16 | 7% | 2 | 2% | | 9% | | | | | 34 | 3% |
| Licenza media | 46 | 48% | 6 | 10% | 152 | 41% | 54 | 24% | 10 | 9% | 33 | 33% | 7 | 40% | 138 | 38% | 445 | 33% |
| Licenza elementare | 3 | 3% | | | 4 | 1% | 2 | 1% | | | 1 | 1% | 2 | 12% | 4 | 1% | 16 | 1% |
| Nessun titolo | 11 | 12% | | | 7 | 2% | 2 | 1% | 2 | 2% | 1 | 1% | | | | | 23 | 2% |
| Non rilevato | 15 | 16% | 21 | 34% | 123 | 33% | 65 | 28% | 30 | 28% | 19 | 19% | 4 | 24% | 120 | 32% | 397 | 30% |
| Totale | 95 | 100% | 62 | 100% | 372 | 100% | 227 | 100% | 107 | 100% | 91 | 100% | 17 | 100% | 373 | 100% | 1.343 | 100% |

Fonte: schede Regione Piemonte – APL – ANPAL Servizi

Grafico a) – Lavoratori per titoli di studio



Fonte: schede Regione Piemonte – APL – ANPAL Servizi

I rapporti di lavoro attivati

La *tabella 4*, letta insieme con le tabelle del paragrafo precedente, permette di rilevare un alto numero di *attivazioni*, solo leggermente inferiore al numero totale dei lavoratori. Quanto all'analisi per singolo caso, emergono due situazioni:

quelle in cui il numero dei rapporti attivati è maggiore del numero dei lavoratori totali (la grande maggioranza: Brandamour, Pininfarina, PMT, Tessilstrona, Ventures)

quello in cui invece la situazione è contraria (Cerutti e Mahle).

Per quel che riguarda il numero e la percentuale dei rapporti attivati per genere si può notare un peso della quota femminile di poco superiore alla quota di presenza nel totale dei lavoratori (23,7% contro 20,9%). Riguardo le classi di età la percentuale più elevata si trova fra i 40-49 anni sia per le femmine che per i maschi.

Tabella 4 – Rapporti di lavoro attivati per genere e classe di età

Valori assoluti

| Azienda | Femmine | | | | | | Maschi | | | | | | Totale | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|------------|------------|----------|------------|----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|--------------|--------------|------------|
| | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | Tot | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | | Tot | |
| Brandamour | 10 | 13 | 31 | 63 | | 117 | | | 1 | 9 | 22 | 34 | 1 | 67 | 184 |
| Cerutti Packaging | | | 3 | | 1 | 4 | | 3 | 2 | 21 | 50 | 2 | | 78 | 82 |
| Mahle | 3 | 1 | 4 | 4 | | 12 | | | 46 | 82 | 85 | 5 | | 218 | 230 |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | 3 | 2 | | 5 | | | 18 | 62 | 94 | 2 | | 176 | 181 |
| Pininfarina Engineering | 4 | 1 | 7 | 4 | | 16 | | | 18 | 41 | 39 | | | 98 | 114 |
| Pmt | | 10 | 10 | 8 | | 28 | 2 | 13 | 21 | 27 | 52 | 2 | | 117 | 145 |
| Tessilstrona | | 5 | 3 | 2 | | 10 | | | | | 9 | 4 | | 13 | 23 |
| Ventures C. "Ex Embraco" | | | 2 | 103 | 24 | 129 | | | 3 | 180 | 82 | | | 265 | 394 |
| Totale | 17 | 32 | 164 | 107 | 1 | 321 | 2 | 17 | 117 | 444 | 440 | 12 | 1.032 | 1.353 | |

Percentuali

| Azienda | Femmina | | | | | | Maschio | | | | | | Totale | |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|---------------|
| | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | Tot | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | | Tot |
| Brandamour | 5,4% | 7,1% | 16,8% | 34,2% | | 63,6% | | 0,5% | 4,9% | 12,0% | 18,5% | 0,5% | 36,4% | 100,0% |
| Cerutti Packaging | | | 3,7% | | 1,2% | 4,9% | | 3,7% | 2,4% | 25,6% | 61,0% | 2,4% | 95,1% | 100,0% |
| Mahle | 1,3% | 0,4% | 1,7% | 1,7% | | 5,2% | | | 20,0% | 35,7% | 37,0% | 2,2% | 94,8% | 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | 1,7% | 1,1% | | 2,8% | | | 9,9% | 34,3% | 51,9% | 1,1% | 97,2% | 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 3,5% | 0,9% | 6,1% | 3,5% | | 14,0% | | | 15,8% | 36,0% | 34,2% | | 86,0% | 100,0% |
| Pmt | | 6,9% | 6,9% | 5,5% | | 19,3% | 1,4% | 9,0% | 14,5% | 18,6% | 35,9% | 1,4% | 80,7% | 100,0% |
| Tessilstrona | | 21,7% | 13,0% | 8,7% | | 43,5% | | | | 39,1% | 17,4% | | 56,5% | 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | | 0,5% | 26,1% | 6,1% | | 32,7% | | | 0,8% | 45,7% | 20,8% | | 67,3% | 100,0% |
| Totale | 1,3% | 2,4% | 12,1% | 7,9% | 0,1% | 23,7% | 0,1% | 1,3% | 8,6% | 32,8% | 32,5% | 0,9% | 76,3% | 100,0% |

I settori nei quali sono stati attivati i contratti di lavoro

Sempre considerando i rapporti di lavoro attivati (e non i lavoratori), la *Tabella 5* e i *Grafici 4* e *5* mostrano la netta prevalenza delle attivazioni nel manifatturiero che è anche il settore di provenienza di tutti i lavoratori. Il fatto non sorprende, confermando la difficoltà a cambiamenti radicali rilevata negli studi di caso, evidenziata anche dall'oggettività dei profili illustrati nel paragrafo precedente riguardo l'età e il livello di istruzione.

L'attivazione è avvenuta, parzialmente, anche in settori economici diversi da quelli di provenienza (ad esempio poco meno di un terzo è nel settore terziario) e sembra quindi suggerire che nell'impostazione dei processi formativi una certa importanza va certamente riservata alle cosiddette *competenze trasversali*. Da questo punto di vista può essere di qualche interesse osservare come i tre casi (le due Cerutti e Pininfarina), in cui le attivazioni nel settore dei servizi hanno un peso significativo, ancorché minoritario, corrispondono a quelli dove si registra una maggiore presenza relativa di lavoratori in possesso di diploma (cfr. precedenti *Tabella a)* e *Grafico a)*).

Tabella 5 – Rapporti di lavoro attivati per settore di attività

| Settore di attività economica (ATECO 2007) | Brandamour | Cerutti Packaging | Mahle | Officine Meccaniche Cerutti | Pininfarina Engineering | Pmt | Tessilstrona | Ventures C. "Ex Embraco" | Totale |
|--|------------|-------------------|------------|--------------------------------|----------------------------|------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| ATTIVITÀ MANIFATTURIERE | 155 | 35 | 174 | 97 | 71 | 113 | 19 | 266 | 930 |
| ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE | 3 | 3 | 3 | 7 | 22 | 4 | | 16 | 58 |
| TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO | 3 | 1 | 3 | 10 | | 2 | | 35 | 54 |
| NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE | 7 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | | 30 | 47 |
| COSTRUZIONI | 1 | 7 | | 23 | | 6 | | 7 | 44 |
| AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA | | | 37 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 41 |
| COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI | 1 | 5 | 5 | 6 | 1 | 4 | | 14 | 36 |
| ISTRUZIONE | 7 | 8 | 2 | 3 | 1 | 3 | | 9 | 33 |
| SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE | 1 | 7 | 1 | 4 | | 1 | 2 | 5 | 21 |
| SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE | 2 | | 1 | 2 | 16 | | | | 21 |
| ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI | | 9 | 1 | 5 | | 1 | | 1 | 17 |
| (vuoto) | | | | 9 | 1 | 6 | | | 16 |
| ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE | 3 | 4 | | 2 | | | | 3 | 12 |
| ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO | | | | 1 | | 1 | | 3 | 5 |
| FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO | | | | 2 | | | 1 | 2 | 5 |
| ATTIVITÀ IMMOBILIARI | | 1 | | 2 | | | | 1 | 4 |
| AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA | | 1 | | 1 | | | | 1 | 3 |
| ATTIVITÀ DI FAMIGLIE E CONVIVENZE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO; PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI INDIFFERENZIATI PER USO PROPRIO DA PARTE DI FAMIGLIE E CONVIVENZE | 1 | | 1 | | | 1 | | | 3 |
| ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE | | | | 2 | 1 | | | | 3 |
| Totale | 184 | 82 | 230 | 181 | 114 | 145 | 23 | 394 | 1.353 |

Grafico 4 – Rapporti di lavoro attivati per macrosettore di attività (composizione percentuale per azienda)

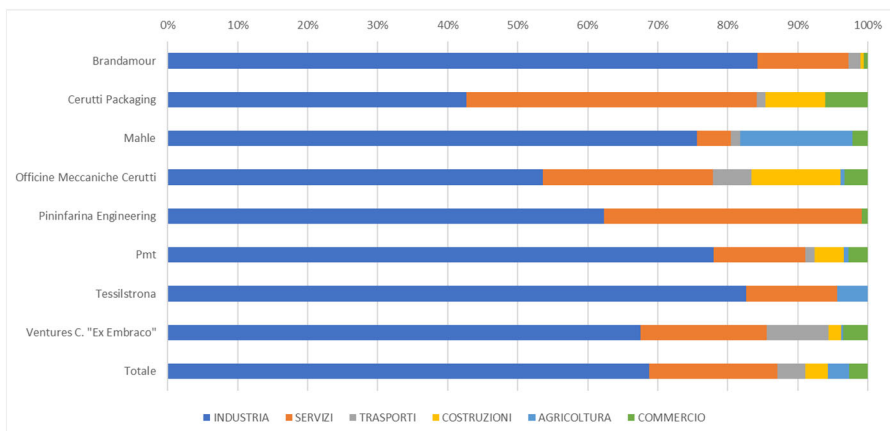
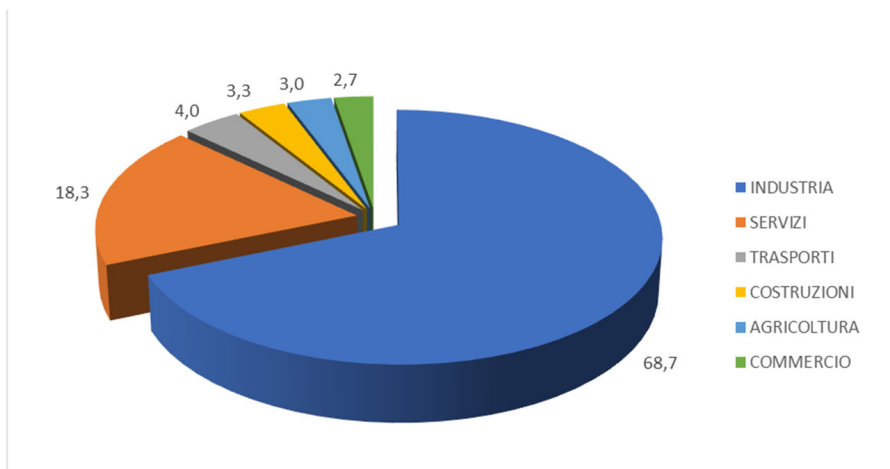


Grafico 5 – Rapporti di lavoro attivati per macrosettore di attività (composizione percentuale totale)



Le tipologie dei contratti di lavoro attivati

Su questa variabile è opportuna una premessa. I lavoratori dichiarati eccedenti hanno registrato numerosi movimenti occupazionali, accettando anche contratti di lavoro che, secondo una vecchia definizione giustamente abbandonata, si sarebbero detti ‘atipici’. Va tenuto conto del fatto che, durante il periodo in cui opera la CIGS, il contratto a tempo determinato è pratica-

mente una scelta obbligata per chi voglia mantenere aperto, a scopo precauzionale, l'”ombrello” dell'indennità di integrazione salariale che possa essere nuovamente percepita al termine del contratto. In tal caso non viene rescisso il contratto di lavoro con l'azienda di provenienza, ma viene utilizzato l'istituto del *distacco*. Al contrario l'accettazione di un contratto a tempo indeterminato comporta la chiusura del legame con la vecchia azienda e, di conseguenza, del trattamento di CIGS ad essa collegata.

Importante la *Tabella 6*. Da essa si ricava che i rapporti a Tempo Determinato sono nettamente la maggioranza, 58,7% del totale se si sommano quelli di lavoro subordinato con quelli interinali a TD. Essi, insieme a quelli a Tempo Indeterminato (34,5%), coprono la quasi totalità delle situazioni.

Rilevanti le differenze di genere: tra le femmine, i rapporti a TD sono i $\frac{3}{4}$ del totale mentre tra i maschi sono poco più della metà dei casi. I rapporti a TI, specularmente, sono il 41,7% per i maschi e il 17,1% per le femmine (considerando, in entrambi i casi, anche i rapporti interinali a TI ancorché marginali).

La presenza piuttosto significativa, se confrontata con i dati relativi alle tradizionali modalità di inserimento nel mercato del lavoro, dei contratti a tempo indeterminato, presente soprattutto fra i maschi, è un elemento piuttosto rassicurante sotto il profilo dei lavoratori e, forse, è un indice di una struttura economico-produttiva dove la manifattura mantiene una certa consistenza. Si può anche cogliere un peso significativo del lavoro interinale, soprattutto tra le femmine dove è la tipologia contrattuale prevalente.

Il *Grafico 6* mostra con evidenza le rilevanti differenze tra le aziende le quali rimandano un quadro complessivamente coerente con gli studi di caso. Pininfarina, ad un polo, e Tessilstrona, all'altro, sono da questo punto di vista esemplari.

Tabella 6 – Rapporti di lavoro attivati per tipologia contrattuale (valori assoluti e composizioni percentuali)

Maschi e femmine

| Tipologia contrattuale | Brandamour | Cerutti Packaging | Mahle | Officine Meccaniche Cerutti | Pininfarina Engineering | Pmt | Tessilstrona | Ventures C. "Ex Embraco" | Totale |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|---------------------|
| LAVORO SUBORDINATO TI | 44 23,9% | 27 32,9% | 137 59,6% | 73 40,3% | 103 90,4% | 57 39,3% | 1 4,3% | 25 6,3% | 467 34,5% |
| LAVORO SUBORDINATO TD | 93 50,5% | 27 32,9% | 64 27,8% | 75 41,4% | 6 5,3% | 45 31,0% | 14 60,9% | 116 29,4% | 440 32,5% |
| LAVORO INTERINALE TD | 35 19,0% | 16 19,5% | 22 9,6% | 20 11,0% | 2 1,8% | 35 24,1% | 7 30,4% | 218 55,3% | 355 26,2% |
| TIROCINIO | 1 0,5% | 1 1,2% | 4 1,7% | 2 1,1% | | 5 3,4% | | 10 2,5% | 23 1,7% |
| LAVORO INTERINALE TI | 3 1,6% | | 1 0,4% | 1 0,6% | 1 0,9% | 1 0,7% | | 11 2,8% | 18 1,3% |
| APPRENDISTATO | 4 2,2% | 1 1,2% | 1 0,4% | 2 1,1% | 2 1,8% | 1 0,7% | 1 4,3% | 3 0,8% | 15 1,1% |
| LAVORO INTERMITTENTE TD | | 2 2,4% | | 4 2,2% | | | | 8 2,0% | 14 1,0% |
| CO. CO. CO. | | 8 9,8% | | 2 1,1% | | | | | 10 0,7% |
| LAVORO TD PER SOSTITUZIONE | 3 1,6% | | | 2 1,1% | | 1 0,7% | | 3 0,8% | 9 0,7% |
| LAVORO CONG. IN AGRICOLTURA | | | 1 0,4% | | | | | | 1 0,1% |
| LAVORO DOMESTICO TD | 1 0,5% | | | | | | | | 1 0,1% |
| Totale | 184 100,0% | 82 100,0% | 230 100,0% | 181 100,0% | 114 100,0% | 145 100,0% | 23 100,0% | 394 100,0% | 1.353 100,0% |

Femmine

| Tipologia contrattuale | Brandamour | Cerutti Packaging | Mahle | Officine Meccaniche Cerutti | Pininfarina Engineering | Pmt | Tessilstrona | Ventures C. "Ex Embraco" | Totale |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------|------------------|--------------------------|-------------------|
| LAVORO SUBORDINATO TI | 15 12,8% | 1 25,0% | 5 41,7% | 4 80,0% | 10 62,5% | 11 39,3% | 1 10,0% | 6 4,7% | 53 16,5% |
| LAVORO SUBORDINATO TD | 67 57,3% | 1 25,0% | 2 16,7% | 1 20,0% | 3 18,8% | 9 32,1% | 8 80,0% | 29 22,5% | 120 37,4% |
| LAVORO INTERINALE TD | 27 23,1% | 2 50,0% | 4 33,3% | | | 6 21,4% | 1 10,0% | 85 65,9% | 125 38,9% |
| TIROCINIO | 1 0,9% | | 1 8,3% | | | 2 7,1% | | 6 4,7% | 10 3,1% |
| LAVORO INTERINALE TI | 1 0,9% | | | | 1 6,3% | | | | 2 0,6% |
| APPRENDISTATO | 3 2,6% | | | | 2 12,5% | | | 1 0,8% | 6 1,9% |
| LAVORO TD PER SOSTITUZIONE | 2 1,7% | | | | | | | 2 1,6% | 4 1,2% |
| LAVORO DOMESTICO TD | 1 0,9% | | | | | | | | 1 0,3% |
| Totale | 117 100,0% | 4 100,0% | 12 100,0% | 5 100,0% | 16 100,0% | 28 100,0% | 10 100,0% | 129 100,0% | 321 100,0% |

Maschi

| Tipologia contrattuale | Brandamour | Cerutti Packaging | Mahle | Officine Meccaniche Cerutti | Pininfarina Engineering | Pmt | Tessilstrona | Ventures C. "Ex Embraco" | Totale |
|-----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|---------------------|
| LAVORO SUBORDINATO TI | 29 43,3% | 26 33,3% | 132 60,6% | 69 39,2% | 93 94,9% | 46 39,3% | | 19 7,2% | 414 40,1% |
| LAVORO SUBORDINATO TD | 26 38,8% | 26 33,3% | 62 28,4% | 74 42,0% | 3 3,1% | 36 30,8% | 6 46,2% | 87 32,8% | 320 31,0% |
| LAVORO INTERINALE TD | 8 11,9% | 14 17,9% | 18 8,3% | 20 11,4% | 2 2,0% | 29 24,8% | 6 46,2% | 133 50,2% | 230 22,3% |
| TIROCINIO | 1 1,3% | 1 1,3% | 3 1,4% | 2 1,1% | | 3 2,6% | | 4 1,5% | 13 1,3% |
| LAVORO INTERINALE TI | 2 3,0% | 1 1,3% | 1 0,5% | 1 0,6% | | 1 0,9% | | 11 4,2% | 16 1,6% |
| APPRENDISTATO | 1 1,5% | 1 1,3% | 1 0,5% | 2 1,1% | | 1 0,9% | 1 7,7% | 2 0,8% | 9 0,9% |
| LAVORO INTERMITTENTE TD | | 2 2,6% | | 4 2,3% | | | | 8 3,0% | 14 1,4% |
| CO. CO. CO. | | 8 10,3% | | 2 1,1% | | | | | 10 1,0% |
| LAVORO TD PER SOSTITUZIONE | 1 1,5% | | | 2 1,1% | | 1 0,9% | | 1 0,4% | 5 0,5% |
| LAVORO CONG. IN AGRICOLTURA | | | 1 0,5% | | | | | | 1 0,1% |
| Totale | 67 100,0% | 78 100,0% | 218 100,0% | 176 100,0% | 98 100,0% | 117 100,0% | 13 100,0% | 265 100,0% | 1.032 100,0% |

Grafico 6 – Rapporti di lavoro attivati per tipologia contrattuale (composizione percentuale per azienda)

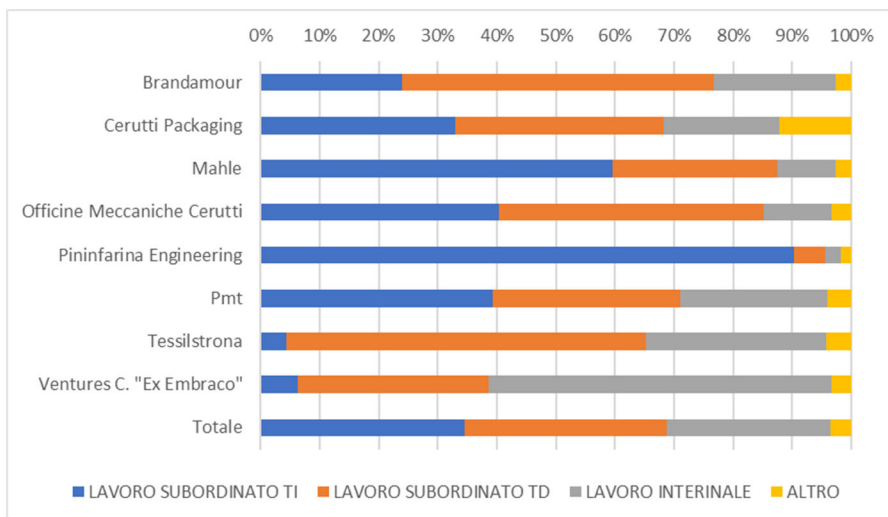
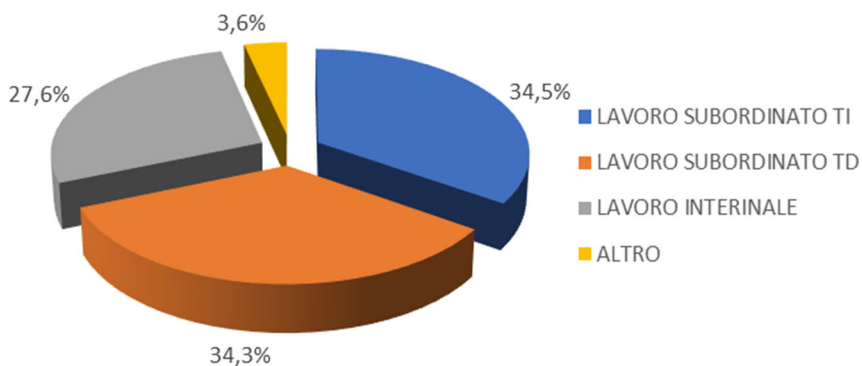


Grafico 7 – Rapporti di lavoro attivati per tipologia contrattuale (composizione percentuale totale)



Le qualifiche professionali dei rapporti di lavoro attivati

La *Tabella 7* mostra la *qualità* (formale) dei rapporti di lavoro attivati. La maggioranza di essi è riconducibile a qualifiche intermedie: *Conduttori di*

impianti, operai, conducenti più Professioni esecutive di ufficio più Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi che insieme raggiungono il 43,8%. È però di poco inferiore la percentuale di qualifiche alte: sommando Professioni tecniche con Artigiani, operai specializzati e agricoltori e Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione si arriva al 39%. Il 16% riguarda i livelli bassi: Professioni non-qualificate.

Tenendo conto della relativa genericità della classificazione (*classificazione delle professioni Istat- livello 1: Grandi gruppi*), si può tuttavia riscontrare un quadro coerente con il profilo generale dei lavoratori interessati dalle crisi: lavoratori con buone professionalità, buoni livelli di competenza, lunga esperienza nei rispettivi settori. Ci sono differenze anche rilevanti tra i casi che sono il riflesso del profilo specifico degli occupati nella singola azienda di riferimento: di nuovo, i casi Pininfarina e Cerutti sono a questo proposito esemplari.

Tabella 7 – Rapporti di lavoro attivati per qualifiche professionali (valori assoluti e percentuali)

| Qualifica professionale ⁽¹⁾ | Brandamour | | Cerutti Packaging | | Mahle | | Officine Meccaniche Cerutti | | Pininfarina Engineering | | Pmt | | Tessitrona | | Ventures C. "Ex-Embraco" | | Totale | |
|---|------------|---------------|-------------------|---------------|------------|--------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| CONDUITORI DI IMPIANTI, OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI E CONDUCENTI DI VEICOLI | 48 | 26,1% | 10 | 12,2% | 116 | 50,4 | 17 | 9,4% | | | 28 | 19,3% | 8 | 34,8% | 164 | 41,6% | 391 | 28,9% |
| PROFESSIONI TECNICHE | 25 | 13,6% | 13 | 15,9% | 33 | 14,3 | 35 | 19,3% | 66 | 57,9% | 38 | 26,2% | 1 | 4,3% | 13 | 3,3% | 224 | 16,6% |
| ARTIGIANI, OPERAI SPECIALIZZATI E AGRICOLTORI | 57 | 31,0% | 13 | 15,9% | 19 | 8,3 | 55 | 30,4% | 1 | 0,9% | 31 | 21,4% | 3 | 13,0% | 41 | 10,4% | 220 | 16,3% |
| PROFESSIONI NON QUALIFICATE | 15 | 8,2% | 12 | 14,6% | 44 | 19,1 | 27 | 14,9% | | | 7 | 4,8% | 7 | 30,4% | 105 | 26,6% | 217 | 16,0% |
| PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO | 7 | 3,8% | 8 | 9,8% | 11 | 4,8 | 26 | 14,4% | 8 | 7,0% | 28 | 19,3% | 1 | 4,3% | 40 | 10,2% | 129 | 9,5% |
| PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE | 10 | 5,4% | 9 | 11,0% | 3 | 1,3 | 10 | 5,5% | 36 | 31,6% | 7 | 4,8% | | | 8 | 2,0% | 83 | 6,1% |
| PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITA' COMMERCIALI E NEI SERVIZI | 18 | 9,8% | 15 | 18,3% | 3 | 1,3 | 5 | 2,8% | | | 6 | 4,1% | 3 | 13,0% | 23 | 5,8% | 73 | 5,4% |
| LEGISLATORI, IMPRENDITORI E ALTA DIRIGENZA | 4 | 2,2% | 2 | 2,4% | 1 | 0,4 | 6 | 3,3% | 3 | 2,6% | | | | | | | 16 | 1,2% |
| Totale | 184 | 100,0% | 82 | 100,0% | 230 | 100,0 | 181 | 100,0% | 114 | 100,0% | 145 | 100,0% | 23 | 100,0% | 394 | 100,0% | 1.353 | 100,0% |

Gli orari contrattuali di lavoro dei rapporti di lavoro attivati

La Tabella 8 mostra la quasi generalità del rapporto di lavoro Full Time, tanto da considerare irrilevante la quota di Part Time, probabilmente connessa a motivazioni personali o situazioni particolari. Non si è pertanto proceduto a specificare l'orario settimanale dei contratti Part Time che si è potuto comunque rilevare nella maggioranza dei pochi casi superiore al *metà-tempo*.

Tabella 8 – Rapporti di lavoro attivati per orario contrattuale (valori assoluti e percentuali)

| Azienda | Full Time | | Part Time ⁽¹⁾ | | Totale | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Brandamour | 172 | 93,5% | 12 | 6,5% | 184 | 100,0% |
| Cerutti Packaging | 74 | 90,2% | 8 | 9,8% | 82 | 100,0% |
| Mahle | 222 | 96,5% | 8 | 3,5% | 230 | 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 176 | 97,2% | 5 | 2,8% | 181 | 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 113 | 99,1% | 1 | 0,9% | 114 | 100,0% |
| Pmt | 132 | 91,0% | 13 | 9,0% | 145 | 100,0% |
| Tessilstrona | 19 | 82,6% | 4 | 17,4% | 23 | 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 356 | 90,4% | 38 | 9,6% | 394 | 100,0% |
| Totale | 1.264 | 93,4% | 89 | 6,6% | 1.353 | 100,0% |

⁽¹⁾ Raggruppa le modalità di Part Time orizzontale, verticale e misto

La mobilità geografica

La tabella 9 mostra la netta prevalenza di una mobilità geografica molto limitata. Più di 9 lavoratori su 10 hanno attivato contratti di lavoro nella stessa provincia in cui aveva sede l'unità produttiva di provenienza o comunque in altre province, prevalentemente confinanti, della stessa regione.

I casi di 'altre regioni' sono in genere motivati da scelte personali e/o da opportunità particolari offerte dalla nuova azienda.

Si conferma come quello della mobilità geografica sia un elemento importante di criticità rispetto alla ricollocazione di lavoratori provenienti da situazioni di crisi aziendali, in ragione dei vincoli familiari e abitativi.

Tabella 9 – Rapporti di lavoro attivati per mobilità geografica (valori assoluti e percentuali)

| Azienda | Stessa provincia | | Altre province | | Altre regioni | | Totale | |
|-----------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|-------------|--------------|---------------|
| Brandamour | 158 | 85,9% | 18 | 9,8% | 8 | 4,3% | 184 | 100,0% |
| Cerutti Packaging | 57 | 69,5% | 18 | 22,0% | 7 | 8,5% | 82 | 100,0% |
| Mahle | 222 | 96,5% | 1 | 0,4% | 7 | 3,0% | 230 | 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 121 | 66,9% | 43 | 23,8% | 17 | 9,4% | 181 | 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 105 | 92,1% | 5 | 4,4% | 4 | 3,5% | 114 | 100,0% |
| Pmt | 118 | 81,4% | 7 | 4,8% | 20 | 13,8% | 145 | 100,0% |
| Tessilstrona | 18 | 78,3% | 5 | 21,7% | | 0,0% | 23 | 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 287 | 72,8% | 96 | 24,4% | 11 | 2,8% | 394 | 100,0% |
| Totale | 1.086 | 80,3% | 193 | 14,3% | 74 | 5,5% | 1.353 | 100,0% |

I tempi di attivazione dei rapporti di lavoro

La *Tabella 10* mostra quella che possiamo definire la *velocità di attivazione* dei rapporti di lavoro, disaggregata per genere. Possiamo osservare comportamenti in parte diversi tra femmine e maschi, con le prime più ‘veloci’ all’inizio, nel senso che sono percentualmente più dei maschi nel 2019 (15,9% contro 7,8%) per poi risultare meno ‘attive’ nei due anni successivi ed avere un picco rilevante alla fine, nel 2022 (42,1%).

Si può rimarcare una correlazione con la tipologia dei contratti di lavoro attivati, molto più frequenti – come abbiamo visto – a TD e quindi maggiormente *ripetuti* nel tempo. Di contro, i maschi – assunti in percentuale più consistente a TI – potrebbero avere avuto maggiore lentezza nella attivazione di questi rapporti ma poi hanno goduto di maggiore stabilità. I maschi con attivazione di rapporti di lavoro nel 2022 sono il 28,6%, le femmine il 41,1%).

Vi sono differenze rilevanti tra i casi aziendali, abbastanza spiegabili con i diversi sviluppi delle relative crisi aziendali rilevati negli studi di caso.

Osserviamo una significativa ‘polarizzazione’ delle diverse situazioni, con Ventures, ad esempio, che ha il 66,5% delle attivazioni nel 2022 – segno di una crisi lunga ed incerta – e Brandamour che ha il 50% delle attivazioni nel 2019 – segno della combinazione, in questo caso, tra appetibilità del lavoratore e urgenza dell’occupazione.

Nel complesso, il profilo di attivazione del singolo caso aziendale appare coerente con la sua dinamica (una sorta di ‘ciclo di vita’) per come emersa dall’indagine sul campo, così come, in generale, è ragionevole il fatto che i rapporti di lavoro attivati si concentrino, salvo i casi estremi sopra evidenziati, soprattutto nel 2021 e 2022, ovvero quando le crisi si sono consolidate come tali e sono progressivamente terminati, o si sono avvicinati al termine, i sistemi di protezione rappresentati dagli ammortizzatori sociali conservativi.

Tabella 10 – Rapporti di lavoro attivati negli anni 2019, 2020, 2021, 2022 (valori assoluti e percentuali)

Maschi e femmine

| Azienda | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Totale |
|-----------------------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|----------------------------|
| Brandamour | 92 | 50,0% | 33 | 17,9% | 36 | 19,6% | 23 | 12,5% | 184 100,0% |
| Cerutti Packaging | 8 | 9,8% | 12 | 14,6% | 44 | 53,7% | 18 | 22,0% | 82 100,0% |
| Mahle | 7 | 3,0% | 139 | 60,4% | 41 | 17,8% | 43 | 18,7% | 230 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 2 | 1,1% | 26 | 14,4% | 109 | 60,2% | 44 | 24,3% | 181 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 5 | 4,4% | 2 | 1,8% | 87 | 76,3% | 20 | 17,5% | 114 100,0% |
| Pmt | 4 | 2,8% | 72 | 49,7% | 53 | 36,6% | 16 | 11,0% | 145 100,0% |
| Tessilstrona | 6 | 26,1% | 4 | 17,4% | 9 | 39,1% | 4 | 17,4% | 23 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 7 | 1,8% | 24 | 6,1% | 101 | 25,6% | 262 | 66,5% | 394 100,0% |
| Totale | 131 | 9,7% | 312 | 23,1% | 480 | 35,5% | 430 | 31,8% | 1.353 100,0% |

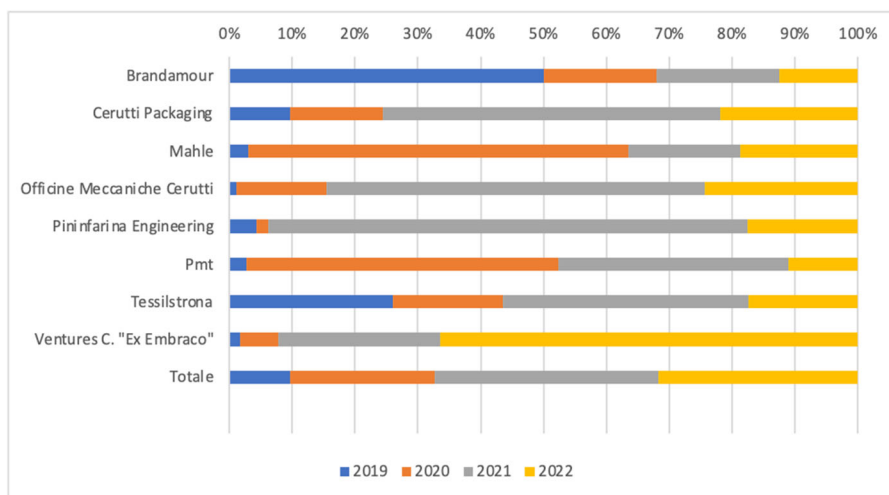
Femmine

| Azienda | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Totale |
|-----------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|--------------------------|
| Brandamour | 46 | 39,3% | 26 | 22,2% | 29 | 24,8% | 16 | 13,7% | 117 100,0% |
| Cerutti Packaging | | | | | 2 | 50,0% | 2 | 50,0% | 4 100,0% |
| Mahle | | | 3 | 25,0% | 5 | 41,7% | 4 | 33,3% | 12 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | | | 3 | 60,0% | 2 | 40,0% | 5 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 2 | 12,5% | | | 12 | 75,0% | 2 | 12,5% | 16 100,0% |
| Pmt | 1 | 3,6% | 18 | 64,3% | 4 | 14,3% | 5 | 17,9% | 28 100,0% |
| Tessilstrona | 2 | 20,0% | 3 | 30,0% | 4 | 40,0% | 1 | 10,0% | 10 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | | | 5 | 3,9% | 21 | 16,3% | 103 | 79,8% | 129 100,0% |
| Totale | 51 | 15,9% | 55 | 17,1% | 80 | 24,9% | 135 | 42,1% | 321 100,0% |

Maschi

| Azienda | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Totale |
|-----------------------------|-----------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|----------------------------|
| Brandamour | 46 | 68,7% | 7 | 10,4% | 7 | 10,4% | 7 | 10,4% | 67 100,0% |
| Cerutti Packaging | 8 | 10,3% | 12 | 15,4% | 42 | 53,8% | 16 | 20,5% | 78 100,0% |
| Mahle | 7 | 3,2% | 136 | 62,4% | 36 | 16,5% | 39 | 17,9% | 218 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 2 | 1,1% | 26 | 14,8% | 106 | 60,2% | 42 | 23,9% | 176 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 3 | 3,1% | 2 | 2,0% | 75 | 76,5% | 18 | 18,4% | 98 100,0% |
| Pmt | 3 | 2,6% | 54 | 46,2% | 49 | 41,9% | 11 | 9,4% | 117 100,0% |
| Tessilstrona | 4 | 30,8% | 1 | 7,7% | 5 | 38,5% | 3 | 23,1% | 13 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 7 | 2,6% | 19 | 7,2% | 80 | 30,2% | 159 | 60,0% | 265 100,0% |
| Totale | 80 | 7,8% | 257 | 24,9% | 400 | 38,8% | 295 | 28,6% | 1.032 100,0% |

Grafico 8 – Rapporti di lavoro attivati negli anni 2019,2020,2021,2022 (composizione percentuale per azienda)



I lavoratori attivati

(lavoratori che nel periodo considerato hanno attivato almeno un rapporto di lavoro)

La Tabella 11 – raffrontata con le precedenti Tabelle relative al totale dei lavoratori eccedenti e al totale dei lavoratori attivati – ci permette di capire che più della metà dei lavoratori - il 55% - si è attivata per reinserirsi nel mercato del lavoro. La percentuale di lavoratori attivati è maggiore tra i maschi (57%) rispetto alle femmine (46,1%). Si possono riscontrare diversità anche sensibili nelle diverse aziende, anche in questo caso spiegabili con le specificità riscontrate nell'analisi delle diverse storie sviluppate negli studi di caso.

Tabella 11 – Lavoratori attivati per genere (valori assoluti e percentuali)

| | | | | | | |
|-----------------------------|------------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Brandamour | 63 | 44,4% | 79 | 55,6% | 142 | 100,0% |
| CeruttiPackaging | 12 | 13,3% | 78 | 86,7% | 90 | 100,0% |
| Mahle | 49 | 16,4% | 249 | 83,6% | 298 | 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 14 | 5,3% | 248 | 94,7% | 262 | 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 14 | 13,1% | 93 | 86,9% | 107 | 100,0% |
| Pmt | 17 | 17,0% | 83 | 83,0% | 100 | 100,0% |
| Tessilstrona | 9 | 52,9% | 8 | 47,1% | 17 | 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 115 | 30,0% | 268 | 70,0% | 383 | 100,0% |
| Totale | 293 | 20,9% | 1106 | 79,1% | 1399 | 100,0% |

Totale lavoratori eccedenti per genere – replica Tabella 1

| Azienda | Femmine | | Maschi | | Totale | |
|-----------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|---------------|
| Brandamour | 41 | 50,6% | 40 | 49,4% | 81 | 100,0% |
| Cerutti Packaging | 2 | 5,4% | 35 | 94,6% | 37 | 100,0% |
| Mahle | 9 | 6,0% | 140 | 94,0% | 149 | 100,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 4 | 3,1% | 123 | 96,9% | 127 | 100,0% |
| Pininfarina Engineering | 13 | 14,1% | 79 | 85,9% | 92 | 100,0% |
| Pmt | 13 | 16,3% | 67 | 83,8% | 80 | 100,0% |
| Tessilstrona | 5 | 50,0% | 5 | 50,0% | 10 | 100,0% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 48 | 25,4% | 141 | 74,6% | 189 | 100,0% |
| Totale | 135 | 17,6% | 630 | 82,4% | 765 | 100,0% |

Lavoratori attivati e percentuale attivazione per genere

| | | | | | | |
|-----------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| Brandamour | 41 | 65,1% | 40 | 50,6% | 81 | 57,0% |
| Cerutti Packaging | 2 | 16,7% | 35 | 44,9% | 37 | 41,1% |
| Mahle | 9 | 18,4% | 140 | 56,2% | 149 | 50,0% |
| Officine Meccaniche Cerutti | 4 | 28,6% | 123 | 49,6% | 127 | 48,5% |
| Pininfarina Engineering | 13 | 92,9% | 79 | 84,9% | 92 | 86,0% |
| Pmt | 13 | 76,5% | 67 | 80,7% | 80 | 80,0% |
| Tessilstrona | 5 | 55,6% | 5 | 62,5% | 10 | 58,8% |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 48 | 41,7% | 141 | 52,6% | 189 | 49,3% |
| Totale | 135 | 46,1% | 630 | 57,0% | 765 | 54,7% |

Come era prevedibile le tabelle 12 e 13 ci informano che le classi di età più coinvolte sono state quelle 40-49 per le femmine e 50-59 per i maschi con una età media del totale– 47,7 anni – di circa due anni inferiore rispetto all’insieme dei lavoratori eccedenti – 49,8 anni).

Tabella 12 – Lavoratori attivati per genere e classe di età

Valori assoluti

| Aziende | Femmine | | | | | | Maschi | | | | | | Totale | |
|-----------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|----------|----------|-----------|------------|------------|----------|------------|------------|
| | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | Totale | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | | Totale |
| Brandamour | 2 | 5 | 11 | 23 | | 41 | | 1 | 4 | 13 | 21 | 1 | 40 | 81 |
| Cerutti Packaging | | | 1 | | 1 | 2 | | 1 | 2 | 5 | 26 | 1 | 35 | 37 |
| Mahle | 1 | 1 | 4 | 3 | | 9 | | | 25 | 54 | 59 | 2 | 140 | 149 |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | 2 | 2 | | 4 | | | 9 | 46 | 65 | 3 | 123 | 127 |
| Pininfarina Engineering | 2 | 1 | 6 | 4 | | 13 | | | 12 | 31 | 36 | | 79 | 92 |
| Pmt | | 3 | 5 | 5 | | 13 | 1 | 5 | 13 | 12 | 35 | 1 | 67 | 80 |
| Tessilstrona | | 3 | 1 | 1 | | 5 | | | | 3 | 2 | | 5 | 10 |
| Ventures c. "Ex Embraco" | | 2 | 37 | 9 | | 48 | | | 2 | 91 | 48 | | 141 | 189 |
| Totale | 5 | 15 | 67 | 47 | 1 | 135 | 1 | 7 | 67 | 255 | 292 | 8 | 630 | 765 |

Percentuali

| Aziende | Femmine ⁽¹⁾ | | | | | | Maschi ⁽³⁾ | | | | | | Totale | |
|-----------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-----------------------|
| | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | Totale ⁽²⁾ | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-70 | | Totale ⁽⁴⁾ |
| Brandamour | 4,9% | 12,2% | 26,8% | 56,1% | | 50,6% | | 2,5% | 10,0% | 32,5% | 52,5% | 2,5% | 49,4% | 11% |
| Cerutti Packaging | | | 50,0% | | 50,0% | 5,4% | | 2,9% | 5,7% | 14,3% | 74,3% | 2,9% | 94,6% | 5% |
| Mahle | 11,1% | 11,1% | 44,4% | 33,3% | | 6,0% | | 17,9% | 38,6% | 42,1% | 1,4% | | 94,0% | 19% |
| Officine Meccaniche Cerutti | | | 50,0% | 50,0% | | 3,1% | | 7,3% | 37,4% | 52,8% | 2,4% | | 96,9% | 17% |
| Pininfarina Engineering | 15,4% | 7,7% | 46,2% | 30,8% | | 14,1% | | 15,2% | 39,2% | 45,6% | | | 85,9% | 12% |
| Pmt | | 23,1% | 38,5% | 38,5% | | 16,3% | 1,5% | 7,5% | 19,4% | 17,9% | 52,2% | 1,5% | 83,8% | 10% |
| Tessilstrona | | 60,0% | 20,0% | 20,0% | | 50,0% | | | | 60,0% | 40,0% | | 50,0% | 1% |
| Ventures c. "Ex Embraco" | | 4,2% | 77,1% | 18,8% | | 25,4% | | | 1,4% | 64,5% | 34,0% | | 74,6% | 25% |
| Totale | 3,7% | 11,1% | 49,6% | 34,8% | 0,7% | 17,6% | 0,2% | 1,1% | 10,6% | 40,5% | 46,3% | 1,3% | 82,4% | 100% |

⁽¹⁾ sul totale Femmine azienda
⁽²⁾ sul totale azienda
⁽³⁾ sul totale Maschi azienda
⁽⁴⁾ sul totale azienda

Tabella 13 – Età media lavoratori e lavoratori attivati per genere

| Azienda | Età media lavoratori (A) | | | Età media lavoratori attivati (B) | | | Differenza (B-A) | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|
| | Femmine | Maschi | Totale | Femmine | Maschi | Totale | Femmine | Maschi | Totale |
| Brandamour | 49,1 | 51,4 | 50,4 | 47,9 | 48,5 | 48,2 | -1,2 | -2,8 | -2,2 |
| Cerutti Packaging | 56,4 | 54,9 | 55,1 | 54,5 | 51,2 | 51,4 | -1,9 | -3,8 | -3,8 |
| Mahle | 48,5 | 47,9 | 48,0 | 44,2 | 46,9 | 46,7 | -4,3 | -1,0 | -1,3 |
| Officine Meccaniche Cerutti | 55,1 | 52,9 | 53,0 | 50,5 | 50,1 | 50,1 | -4,6 | -2,8 | -2,9 |
| Pininfarina Engineering | 42,9 | 48,0 | 47,3 | 43,4 | 47,3 | 46,8 | 0,5 | -0,7 | -0,5 |
| Pmt | 49,1 | 48,0 | 48,2 | 46,3 | 46,2 | 46,2 | -2,8 | -1,8 | -1,9 |
| Tessilstrona | 45,7 | 55,0 | 50,1 | 41,8 | 50,0 | 45,9 | -3,9 | -5,0 | -4,2 |
| Ventures c. "Ex Embraco" | 47,3 | 49,4 | 48,8 | 45,4 | 47,8 | 47,2 | -1,8 | -1,7 | -1,6 |
| Totale | 48,5 | 50,2 | 49,8 | 46,1 | 48,0 | 47,7 | -2,3 | -2,2 | -2,1 |

La Tabella 14 (accompagnata dai Grafici 9 e 10) raccoglie una sintesi dei dati essenziali di tutti i paragrafi dell'intero capitolo, incrociandoli in uno schema che comprende:

- tutti i lavoratori dichiarati eccedenti dalle 8 aziende, oggetto degli studi di caso, che hanno cessato l'attività di una o più unità produttive;
- tutti i rapporti di lavoro attivati da una parte dei lavoratori;
- tutti i lavoratori 'attivati', ossia tutti coloro che, nel periodo di osservazione, hanno avuto almeno un rapporto di lavoro.

La lettura dei dati contenuti nella tabella consente una serie di considerazioni che qualificano in termini più precisi il fenomeno che stiamo esaminando.

Innanzitutto, come emerge anche dai dati nazionali sulle Comunicazioni obbligatorie, il numero dei rapporti di lavoro attivati è decisamente superiore – si tratta di 1.353 unità – a quello dei lavoratori attivati portando ad un *Numero medio di attivazioni per lavoratore* (colonna 4) pari a 1,80. Questo numero medio oscilla tra il più basso (1,2) attribuibile all'impresa Pininfarina Engineering), al più alto (2,30) attribuibile alle aziende Brandamour e Tessilstrona. Il valore di questo dato va però considerato insieme con quello dei *Lavoratori attivati su tutti* (colonna 5), permettendo così di rimarcare anche

realtà apparentemente contraddittorie (cfr. anche *Grafici 9 e 10*): l'azienda che registra il valore più basso – 1,2 – nella *colonna 4 (Numero medio attivazioni per lavoratore)*, Pininfarina Engineering, è anche quella che ha il valore più alto – 0,86 – nella *colonna 5 (Lavoratori attivati su tutti)*. Ciò è spiegabile con un percorso di ricollocazione particolarmente positivo che ha permesso ai lavoratori di attivarsi rapidamente verso soluzioni stabili, come emerge anche dalla precedente *Tabella 6*.

Inoltre, guardando alle caratteristiche anagrafico-sociali e professionali dei lavoratori coinvolti in queste esperienze emerge:

Un maggior attivismo delle donne nella ricerca e/o nell'accettazione delle proposte lavorative;

La conferma (cfr. *Tabella 12*) che questi movimenti hanno maggiormente coinvolto le classi di età 40-49 anni e 50-59 anni con un'importante specificazione: il delta fra le due classi di età, rispetto al dato generale dei lavoratori eccedenti, è differente e ciò ci permette di confermare ulteriormente che più aumenta l'età più è difficile la ricollocazione.

Tabella 14 – Totale lavoratori, Rapporti di lavoro attivati, Lavoratori attivati per genere

| Azienda | [1] | | | [2] | | | [3] | | | [4] | | | [5] | | |
|-----------------------------|------------------------|--------------|--------------|---------------------------------|--------------|--------------|-------------------------|------------|------------|---|------------|------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| | Tutti i lavoratori (A) | | | Rapporti di lavoro attivati (B) | | | Lavoratori attivati (C) | | | Numero medio attivazioni per lavoratore (B/C) | | | Lavoratori attivati su tutti (C/A) | | |
| | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T |
| Brandamour | 63 | 79 | 142 | 117 | 67 | 184 | 41 | 40 | 81 | 2,9 | 1,7 | 2,3 | 0,65 | 0,51 | 0,57 |
| Cerutti Packaging | 12 | 78 | 90 | 4 | 78 | 82 | 2 | 35 | 37 | 2,0 | 2,2 | 2,2 | 0,17 | 0,45 | 0,41 |
| Mahle | 49 | 249 | 298 | 12 | 218 | 230 | 9 | 140 | 149 | 1,3 | 1,6 | 1,5 | 0,18 | 0,56 | 0,50 |
| Officine Meccaniche Cerutti | 14 | 248 | 262 | 5 | 176 | 181 | 4 | 123 | 127 | 1,3 | 1,4 | 1,4 | 0,29 | 0,50 | 0,48 |
| Pininfarina Engineering | 14 | 93 | 107 | 16 | 98 | 114 | 13 | 79 | 92 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 0,93 | 0,85 | 0,86 |
| Pmt | 17 | 83 | 100 | 28 | 117 | 145 | 13 | 67 | 80 | 2,2 | 1,7 | 1,8 | 0,76 | 0,81 | 0,80 |
| Tessilstrona | 9 | 8 | 17 | 10 | 13 | 23 | 5 | 5 | 10 | 2,0 | 2,6 | 2,3 | 0,56 | 0,63 | 0,59 |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 115 | 268 | 383 | 129 | 265 | 394 | 48 | 141 | 189 | 2,7 | 1,9 | 2,1 | 0,42 | 0,53 | 0,49 |
| Totale | 293 | 1.106 | 1.399 | 321 | 1.032 | 1.353 | 135 | 630 | 765 | 2,4 | 1,6 | 1,8 | 0,46 | 0,57 | 0,55 |

Grafico 9 – Distribuzione Attivazione su attivati e Attivati su tutti per azienda

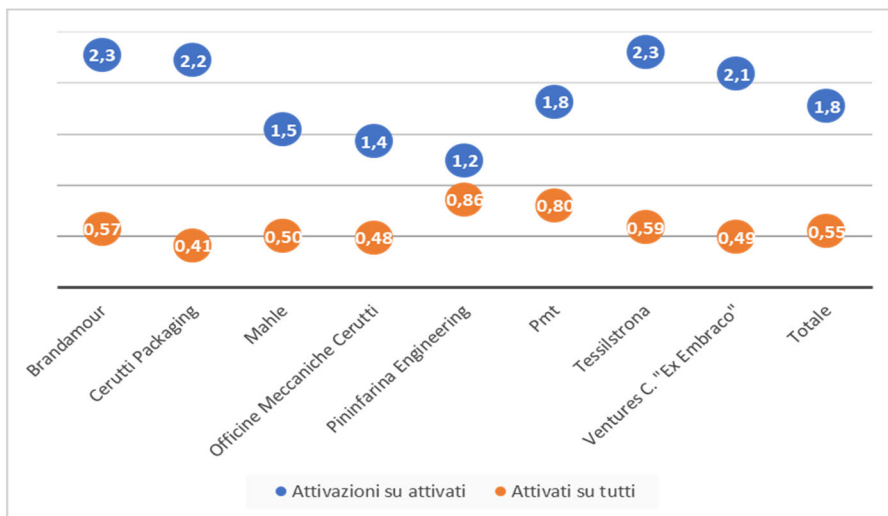
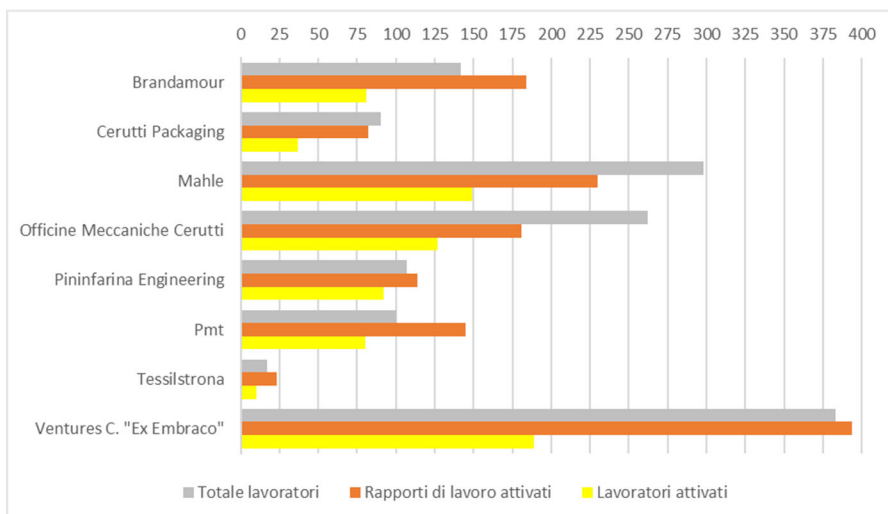


Grafico 10 – Totale lavoratori, Rapporti di lavoro attivati, Lavoratori attivati



Ad integrazione della *Tabella 14* possiamo vedere nella *Tabella 15* anche la notevole varianza del numero di rapporti di lavoro attivati da un singolo lavoratore nel periodo considerato.

Tabella 15 – Numero di attivazioni

| Numero rapporti di lavoro attivati da un singolo lavoratore nel periodo considerato | Brandamour | | | Cerutti Packaging | | | Mahle | | | Officine Meccaniche Cerutti | | | Piniinfarina Engineering | | | Pmt | | | Tessilstrona | | | Ventures C. "Ex Embraco" | | | TOTALE | | |
|---|------------|----|----|-------------------|----|----|-------|-----|-----|-----------------------------|-----|-----|--------------------------|----|----|-----|----|----|--------------|---|----|--------------------------|-----|-----|--------|-----|-----|
| | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T |
| 1 | 14 | 20 | 34 | | 6 | 6 | 7 | 106 | 113 | 2 | 77 | 79 | 10 | 61 | 71 | 7 | 35 | 42 | 1 | 1 | 2 | 20 | 69 | 89 | 61 | 375 | 436 |
| 2 | 7 | 14 | 21 | 1 | 24 | 25 | 1 | 20 | 21 | | 30 | 30 | 3 | 17 | 20 | 1 | 20 | 21 | 3 | 1 | 4 | 9 | 43 | 52 | 25 | 169 | 194 |
| 3 | 9 | 5 | 14 | 1 | 3 | 4 | 1 | 8 | 9 | 1 | 6 | 7 | | 1 | 1 | 1 | 8 | 9 | 1 | 2 | 3 | 6 | 16 | 22 | 20 | 49 | 69 |
| da 4 a 5 | 5 | 1 | 6 | | | | | 2 | 2 | 1 | 7 | 8 | | | | 4 | 3 | 7 | | 1 | 1 | 10 | 12 | 22 | 20 | 26 | 46 |
| da 6 a 10 | 6 | | 6 | | 2 | 2 | | 2 | 2 | | 2 | 2 | | | | 1 | 1 | | | | | 2 | 1 | 3 | 8 | 8 | 16 |
| più di 10 | | | | | | | | 2 | 2 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | 1 | | 1 | 1 | 3 | 4 |
| | 41 | 40 | 81 | 2 | 35 | 37 | 9 | 140 | 149 | 4 | 123 | 127 | 13 | 79 | 92 | 13 | 67 | 80 | 5 | 5 | 10 | 48 | 141 | 189 | 135 | 630 | 765 |
| Valore massimo | 8 | 4 | 8 | 3 | 9 | 9 | 3 | 15 | 15 | 3 | 11 | 11 | 2 | 3 | 3 | 4 | 6 | 6 | 3 | 4 | 4 | 18 | 9 | 18 | 18 | 15 | 18 |

Infine, la *Tabella 16* ci mostra i dati, disaggregati per genere, dei lavoratori che, alla fine del periodo di osservazione (30/09/2022, come indicato nella Premessa), avevano in corso un rapporto di lavoro.

Si tratta ovviamente dei lavoratori che hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato, ma a questi si aggiungono anche quelli che sono titolari di un contratto a tempo determinato, o di apprendistato, con scadenza successiva alla data sopra indicata.

Se confrontiamo questa tabella con quelle relative al totale dei lavoratori eccedenti (*Tabella 1*) e al totale dei lavoratori attivati (*Tabella 11*) ricaviamo le seguenti osservazioni:

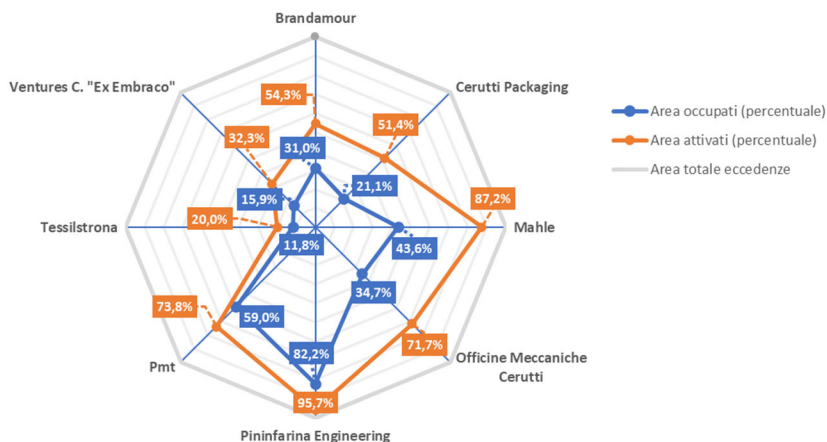
- risultano occupati al 30/09/2022 il 64,6% dei lavoratori che si sono attivati e il 35,3% di tutti i lavoratori dichiarati eccedenti;
- i rapporti di cui sopra risultano di valori inferiori per il personale femminile: risultano occupate il 54,8% delle donne che si sono attivate e il 25,2% di tutte le donne dichiarate eccedenti.

La specifica di questi rapporti percentuali per le diverse aziende è illustrata nel *Grafico 11* e mostra differenze anche consistenti, confermando ulteriormente le diversità di percorsi (già evidenziate in precedenza nel commento alla *Tabella 14*) riscontrate nei diversi studi di caso.

Tabella 16 – Lavoratori attivati che risultano occupati alla fine del periodo di osservazione – 30/09/2022

| Azienda | Tipologia contrattuale | | | | | | | | | Totale | | |
|-----------------------------|------------------------|----------|----------|-------------------|-----------|-----------|---------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| | Apprendistato | | | Tempo determinato | | | Tempo indeterminato | | | | | |
| | F | M | T | F | M | T | F | M | T | F | M | T |
| Brandamour | | | | 3 | 1 | 4 | 15 | 25 | 40 | 18 | 26 | 44 |
| Cerutti Packaging | | | | | 2 | | 2 | 1 | 16 | 17 | 1 | 18 |
| Mahle | | 1 | 1 | 2 | 8 | 10 | 5 | 114 | 119 | 7 | 123 | 130 |
| Officine Meccaniche Cerutti | | 2 | 2 | 2 | 9 | 11 | 3 | 75 | 78 | 5 | 86 | 91 |
| Pininfarina Engineering | | | | 1 | 2 | 3 | 10 | 75 | 85 | 11 | 77 | 88 |
| Pmt | | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 8 | 46 | 54 | 10 | 49 | 59 |
| Tessilstrona | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | 0 | 2 | 2 |
| Ventures C. "Ex Embraco" | 1 | 2 | 3 | 16 | 14 | 30 | 5 | 23 | 28 | 22 | 39 | 61 |
| Totale | 1 | 7 | 8 | 26 | 39 | 65 | 47 | 374 | 421 | 74 | 420 | 494 |

Grafico 11 – Area degli attivati e area degli occupati (al 30/09/2022) rispetto all'area totale dei lavoratori eccedenti (percentuali)



Qualche storia personale

Riteniamo che, come appendice delle analisi contenute nel capitolo 4, possa essere di qualche interesse la lettura di alcune *storie personali*, rappresentate mediante l'illustrazione sintetica, ovviamente anonima, di come si sono mossi alcuni lavoratori nel cogliere le diverse opportunità di lavoro espresse dal mercato del lavoro durante il periodo temporale considerato.

L'estrazione delle storie è sostanzialmente casuale, ma vi si può individuare una classificazione di percorsi diversi e in qualche modo emblematici.

Percorsi che hanno raggiunto con relativa rapidità l'obiettivo di un nuovo lavoro a tempo indeterminato

Lavoratori che hanno ottenuto un nuovo contratto a tempo indeterminato in tempi relativamente brevi o che addirittura hanno potuto ottenerne diversi in successione relativamente rapida. Si può osservare subito che si tratta di lavoratori in giovane età.

CE ha attivato 3 rapporti di lavoro

Donna di 26 anni

Ha attivato 3 rapporti di lavoro con 2 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2020, l'ultimo nel 2021

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2020** – N. 1 **tirocinio** della durata di **247 giorni**, nel settore manifatturiero
- **2020-2021** – N. 1 **interinale a TD** della durata di **247 giorni** nella stessa azienda in cui ha fatto il tirocinio
- **2021** – N. 1 **SUBORDINATO A TI** nell'azienda originaria che gli ha offerto un'assunzione in una diversa unità produttiva con sede in un'altra regione.

PN ha attivato 3 rapporti di lavoro

Uomo di 37 anni

Ha attivato 3 rapporti di lavoro con 3 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2021, l'ultimo nel 2022

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2021** – N. 1 **SUBORDINATO A TI** nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 **SUBORDINATO A TI** nel settore terziario
- **2022** – N. 1 **SUBORDINATO A TI** nel settore terziario

Percorsi articolati e non brevi che hanno comunque raggiunto un contratto a tempo indeterminato

MD ha attivato 4 rapporti di lavoro

Uomo di 41 anni

Ha attivato 4 rapporti con 2 aziende diverse

Periodo: il primo nel 2019, l'ultimo nel 2022.

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2019** – N. 1 **interinale a TD** della durata di **16 giorni** nel settore manifatturiero

- **2019-2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **370 giorni** (2 anni) nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *interinale a TI* nel settore manifatturiero
- **2022** – N. 1 *SUBORDINATO A TI* nella stessa azienda dei precedenti 2 contratti

FX ha attivato 6 rapporti di lavoro

Uomo di 44 anni

Ha attivato 6 rapporti di lavoro in 5 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2020, l'ultimo nel 2022

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2020** – N. 1 *intermittente a TD* della durata di **91 giorni** nel settore terziario
- **2020** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **6 giorni** nel settore terziario
- **2020** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **78 giorni** nel settore terziario
- **2021** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **89 giorni** nel settore terziario
- **2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **59 giorni** nel settore terziario
- **2022** – N. 1 *SUBORDINATO A TI* con la stessa azienda con cui ha avuto il contratto interinale a TD.

BV ha attivato 8 rapporti di lavoro

Donna di 27 anni

Ha attivato 8 rapporti di lavoro in 3 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2019, l'ultimo nel 2021.

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2019** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **47 giorni** nel settore manifatturiero
- **2019** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **31 giorni** nel settore manifatturiero
- **2019-2020** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **181 giorni** nel settore manifatturiero
- **2019-2020** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **25 giorni** nel settore manifatturiero
- **2020** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **37 giorni** nel settore manifatturiero

- **2021** – N. 1 *tirocinio* della durata di **180 giorni** nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *apprendistato* della durata di **67 giorni** nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *SUBORDINATO A TI* nell'azienda in cui ha avuto contratti interinali.

Percorsi articolati che non hanno ancora raggiunto un contratto a tempo indeterminato

Si osserva in diversi casi una durata crescente dei contratti a tempo determinato

RK ha attivato 3 rapporti di lavoro

Uomo di 49 anni

Ha attivato 3 rapporti di lavoro con 2 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2020, l'ultimo nel 2022

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2020-2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **418 giorni** nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **181 giorni** nel settore manifatturiero
- **2022** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **99 giorni** nel settore manifatturiero.

MI ha attivato 4 rapporti di lavoro

Uomo di 52 anni

Ha attivato 4 rapporti di lavoro in 2 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2019, l'ultimo nel 2021.

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2019-2020** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **292 giorni** nel settore istruzione
- **2020-2021** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **267 giorni** nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **67 giorni** nel settore manifatturiero
- **2021-2022** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **361 giorni** nel settore istruzione.

CO ha attivato 5 contratti di lavoro

Uomo di 40 anni

Ha attivato 5 rapporti di lavoro con 3 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2021, l'ultimo nel 2022

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **104 giorni**, nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **65 giorni**, nel settore terziario
- **2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **38 giorni**, nel settore terziario
- **2022** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **17 giorni**, nel settore terziario
- **2022** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **189 giorni**, nel settore terziario.

SX ha attivato 5 rapporti di lavoro

Uomo di 55 anni

Ha attivato 5 rapporti di lavoro con 5 aziende diverse.

Periodo: il primo nel 2020, l'ultimo nel 2022

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- **2020** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **16 giorni** nel settore manifatturiero
- **2020** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **6 giorni** nel settore manifatturiero
- **2021** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **21 giorni** nel settore terziario
- **2022** – N. 1 *interinale a TD* della durata di **21 giorni** nel settore terziario
- **2022** – N. 1 *subordinato a TD* della durata di **200 giorni** nel settore terziario

Un percorso che si segnala per la sua particolarità

LB ha attivato 18 rapporti di lavoro

Donna di 49 anni

Ha attivato 18 rapporti di lavoro con 5 aziende diverse, di cui 13 con la stessa azienda.

Periodo: tutti nel 2022, tra il mese di febbraio e il mese di settembre.

Durata dei contratti, tipologia e settore:

- n. 10 *interinali a TD* della durata di **1 giorno** nel settore manifatturiero
- n. 2 *interinali a TD* della durata di **1 giorno** nel settore terziario

- n. 1 *interinali a TD* della durata di **3 giorni** nel settore manifatturiero
- n. 2 *interinali a TD* della durata di **4 giorni** nel settore manifatturiero
- n. 1 *interinali a TD* della durata di **5 giorni** nel settore manifatturiero
- n. 1 *interinali a TD* della durata di **25 giorni** nel settore terziario
- n. 1 *subordinato a TD* della durata di **31 giorni** nel settore terziario.

7. LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI COME PROCESSO MULTIDIMENSIONALE: MODELLO INTERPRETATIVO, VARIABILI-CHIAVE, LEZIONI APPRESE

di *Pier Giovanni Bresciani*

Presentazione

Questo capitolo finale del rapporto di ricerca è finalizzato a presentare le principali considerazioni che emergono dall'analisi dei dieci casi presi in esame per ciò che riguarda:

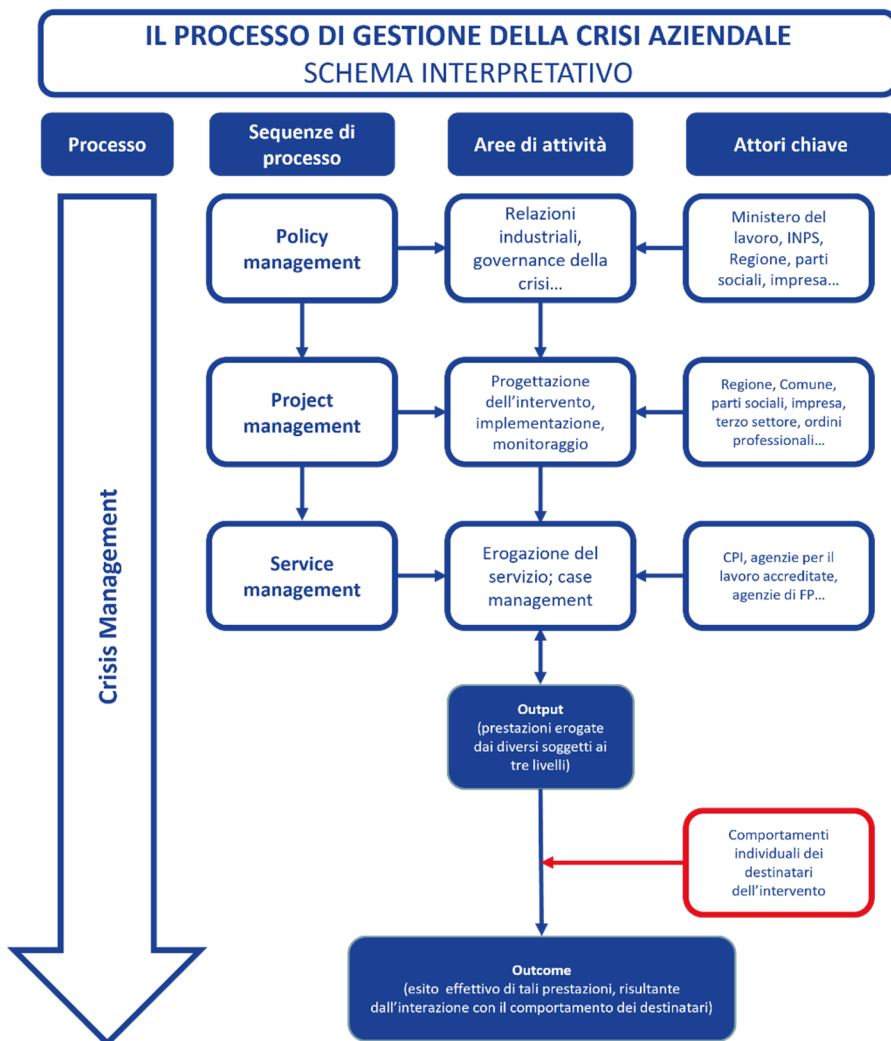
- la ricostruzione e l'interpretazione di quell'insieme complesso (multidimensionale, multilivello, multistakeholder, multiprofessionale) di attività tra loro eterogenee, sinteticamente riconducibili alla locuzione generale di 'gestione delle crisi aziendali' (*crisis management*);
- l'identificazione di quelle che possono essere definite 'variabili-chiave' della stessa; e cioè delle dimensioni più rilevanti, che costituiscono allo stesso tempo un vincolo e una risorsa ai fini dell'intervento: sia perchè si sono dimostrate 'sul campo' le più critiche/problematiche, sia perchè sono emerse dall'indagine come decisive al fine del buon esito delle esperienze analizzate ('fattori di successo');
- infine, l'identificazione delle 'lessons learned', e cioè delle indicazioni che si possono trarre, a nostro avviso, dall'esperienza fin qui maturata a livello regionale, in funzione del consolidamento e dell'ulteriore sviluppo/miglioramento delle concrete modalità con le quali la Regione Piemonte si appresta ad affrontare questo tipo di emergenza (che, nello scenario attuale, appare purtroppo destinata ad essere parte sempre più ordinaria del panorama economico-produttivo e socio-istituzionale).

La gestione delle crisi aziendali come processo complesso: multi-dimensionale, multilivello, multistakeholder, multiprofessionale

Analizzando uno per uno, e poi trasversalmente, i dieci casi presi in esame nella ricerca, emerge con chiarezza che il fenomeno al quale si attribuisce la sintetica definizione di ‘gestione delle crisi aziendali’ è costituito in realtà da un insieme eterogeneo e interrelato di attività di diversa natura, che attengono a diversi livelli, che implicano il coinvolgimento di diversi tipi di attori-stakeholder, e il cui ‘buon esito’ richiede la mobilitazione, il coordinamento e la comune finalizzazione di numerose ed eterogenee competenze professionali, operanti a vari livelli (istituzionali; territoriali).

Acquisire consapevolezza di ciò significa riconoscere la natura di ‘organizzazione temporanea’ di ciascuna delle esperienze di gestione di crisi aziendale (non soltanto di quelle qui prese in esame, ma più in generale di ogni esperienza di questo tipo), con tutto ciò che ne consegue dal punto di vista di un management efficace delle stesse.

Riteniamo che quella presentata nella figura seguente (che, è opportuno sottolinearlo, costituisce il risultato della riflessione ex-post sui dati emergenti dall’indagine) possa essere considerata una rappresentazione allo stesso tempo sintetica ed efficace dello schema interpretativo che proponiamo: uno schema che non esisteva a priori (top-down), ma che abbiamo elaborato a posteriori (bottom-up), proprio a partire dalla osservazione e dalla analisi di ciò che abbiamo potuto riscontrare complessivamente nei casi presi in esame.



Come si può osservare, la rappresentazione proposta adotta intenzionalmente le categorie interpretative e descrittive proprie dell'Atlante del lavoro: quel dispositivo/strumento progressivamente 'costruito' in questi anni a livello nazionale dall'INAPP (Ministero del lavoro) con il contributo e la condivisione del Coordinamento delle Regioni e delle Parti sociali, e che costituisce oggi, e in prospettiva (sull'esempio delle migliori pratiche internazionali, e con particolare riferimento alle politiche attive del lavoro e della formazione professionale), una 'infrastruttura di sistema' di particolare rilievo,

proprio in quanto metodologia ampiamente condivisa per l'analisi dei settori economico-produttivi e dei processi di lavoro, nonché delle loro sub-articolazioni (sequenze di processo, aree di attività, attività, performance e risultati attesi, etc.).

Lo schema qui proposto mostra che il processo di gestione della crisi aziendale (*Crisis management*) è in realtà un 'oggetto-insieme' complesso, articolato in tre differenti sequenze di processo, che possono essere a nostro avviso utilmente così definite:

- *Policy management* (sequenza a sua volta articolata - se si assume il linguaggio dell'Atlante nazionale - in diverse aree di attività: es. gestione delle relazioni industriali; governance della crisi; etc.);
- *Project management* (sequenza a sua volta articolata in diverse aree di attività: es. progettazione dell'intervento; implementazione; monitoraggio; etc.);
- *Service management* (sequenza a sua volta articolata in diverse aree di attività: es. erogazione del servizio; case management; etc.).

Una delle regole di funzionamento dei processi di lavoro è che di norma l'*output* di quelli collocati 'a monte' costituisce l'*input* di quelli collocati 'a valle' nella catena di produzione (significativamente denominata anche, proprio in base a questo principio, 'catena del valore'). In questo caso, ciò significa che affinché vi sia gestione efficace della crisi, occorre che tutte tre queste sequenze di processo 'funzionino': perché, si tratta effettivamente di elementi nei quali, come si potrà osservare, l'*output* dell'uno costituisce l'*input* dell'altro. Si tratta, per inciso, di elementi che potrebbero utilmente essere considerati anche dal punto di vista della *catena cliente-fornitore*, e chiamano in causa (come stakeholder, ed anche come 'esperti') soggetti operanti a diverso livello istituzionale e territoriale (pubbliche amministrazioni e enti locali, parti sociali, ordini professionali, organizzazioni del terzo settore e del volontariato, imprenditori, servizi per l'impiego, organismi di formazione, etc.), con diversa mission e diverse expertise professionali.

Occorre quindi che (pur agendo ciascuno di essi al livello che gli è proprio, nell'ambito della propria 'competenza': intendendo qui questo termine sia in senso giuridico che in senso professionale) tali diversi soggetti possano contare su forme e dispositivi stabili e ricorrenti (anche se 'temporary', come è nella natura delle crisi) di informazione e conoscenza reciproca, confronto, cooperazione, e integrazione, al fine di sviluppare una consapevolezza adeguata della natura dei problemi propri di ciascuno dei tre livelli sopra indicati (il fornitore deve comprendere bene che cosa serve al cliente, perché si realizzi un servizio di qualità...), e delle soluzioni che potenzialmente possono essere nella disponibilità di ciascuno degli interlocutori coinvolti. Ciò al fine

di potersi utilizzare reciprocamente al meglio come risorsa, per quello che è evidentemente il ‘massimo comune denominatore’, e cioè il raggiungimento del massimo di utilità condiviso (in questo caso: la positiva soluzione della crisi, e il superamento dei rischi economici, sociali e personali che essa comporta per i territori, le comunità, i soggetti coinvolti).

Lo schema mostra anche, infatti, che ciascuna delle tre sequenze di processo (e dei relativi livelli di intervento) viene agita (anche con variabilità da caso a caso, sulla base di elementi che hanno a che fare con la struttura economica, la storia/cultura condivisa a livello locale, le relazioni consolidate nel tempo) da specifici attori-chiave: attori che quindi andrebbero coinvolti con modalità appropriate in quel *dispositivo di ‘coordinamento permanente’* (per tutta la durata del progetto, compresa la verifica dei suoi esiti) che l’analisi fa emergere come strumento cruciale di attivazione, coinvolgimento e responsabilizzazione nel presidio delle esperienze.

Lo schema mostra inoltre che il risultato in esito del processo di gestione della crisi non dipende soltanto dalla razionalità e/o dalla compliance dei diversi tipi di soggetti che in esso intervengono (ci riferiamo qui innanzitutto ai lavoratori coinvolti), ma è piuttosto il risultato (in questo senso mai completamente predeterminabile) dei concreti comportamenti individuali (e della loro ‘composizione’) a fronte di quanto proposto e prodotto dai diversi stakeholder in termini di progettazione intenzionale.

Come si vedrà più oltre, la consapevolezza del rilievo che tali comportamenti hanno ‘in ultima istanza’ ai fini del risultato, consente da un lato di comprendere meglio le motivazioni e le caratteristiche delle scelte individuali dei lavoratori coinvolti, e dall’altro lato, per ciò stesso, di riflettere su come i diversi stakeholder potrebbero/dovrebbero adeguare le proprie strategie e il proprio intervento in modo da tenerne conto.

Dimensioni-chiave della gestione della crisi aziendale: vincoli, risorse, condizioni di successo

L’analisi dei casi e la discussione nell’ambito dello staff di ricerca sui loro esiti hanno consentito di mettere in particolare rilievo la crucialità non solo delle ben note variabili *hard* (es. condizioni economiche, dinamicità del mercato del lavoro locale, etc.) per poter rendere ragione dei concreti comportamenti dei diversi tipi di soggetti individuali e collettivi nelle situazioni prese in esame, ma anche di una serie di variabili co-essenziali di diversa natura, definibili sinteticamente come *soft*.

‘Cultura’ locale, valori, assunti di base, logiche di azione, razionalità limitata, fiducia, capitale sociale, rappresentazioni, motivazioni, intenzioni, progetti di vita, locus of control, self efficacy: sono solo alcune delle dimensioni che emergono come assolutamente cogenti ai fini delle scelte concretamente operate dai soggetti individuali e collettivi coinvolti nei processi di crisi; variabili che occorre quindi considerare quali elementi discriminanti ai fini del risultato degli interventi socio-istituzionali messi in campo con l’intento di influenzare tale tipo di scelte (e troppo spesso, invece, lontane dall’ottenerli).

Ciò richiama l’importanza della messa in discussione dello stesso framework concettuale con il quale i diversi soggetti socio-istituzionali tendono ad accostarsi alle situazioni di crisi aziendale; e la necessità di ricostruire una mappa delle variabili influenti che sia effettivamente all’altezza delle questioni e dei processi in gioco. Si tratta cioè di operare un diverso *problem setting*, per riuscire ad affrontare in futuro questo tipo di situazioni con un *mindset* che tenga conto anche di elementi finora probabilmente troppo poco considerati, e che è importante invece ricomprendere all’interno della riflessione interpretativa ed anche dell’approccio operativo dei diversi soggetti politico-istituzionali, sociali, economico-impresariali e professionali coinvolti nella gestione delle criticità.



In questa sede, allo scopo di esprimere sinteticamente (seppure necessariamente ancora in modo riduttivo) l'insieme delle variabili in gioco nel processo di *Crisis management* e la relazione tra le stesse (al fine di favorire la discussione, nei momenti di restituzione alla committenza regionale e agli stakeholder dei risultati della ricerca) abbiamo scelto di rappresentare la mappa delle variabili ('vincoli e risorse nel processo di gestione delle crisi aziendali') nello schema sopra riportato.

Lo schema propone un elenco di nove dimensioni influenti ('tra variabili *hard* e variabili *soft*' verrebbe da dire: utilizzando una terminologia oggi corrente, in particolare quando si parla di competenze) sul processo di gestione delle crisi aziendali: intendendo con ciò riferirsi sia all'attività di progettazione e programmazione degli interventi, sia all'attività di gestione e concreta attuazione degli stessi, sia infine all'attività di valutazione del loro impatto e degli esiti.

Come si può osservare, alcune di queste dimensioni (in particolare quelle *soft*, appunto) risultano particolarmente poco presenti nel dibattito pubblico su queste tematiche: ciò probabilmente in ragione del diffuso scetticismo sulla loro effettiva 'usabilità' in termini euristici ed operativi, e per una consolidata sfiducia di potersene fare 'qualcosa di concreto' nel processo di progettazione e gestione delle politiche di intervento nelle situazioni di crisi. E ciò accade nonostante che le interviste ai testimoni significativi e l'analisi dei dati di ricerca relativi ai casi della Regione Piemonte confermino con forza il rilievo di tali dimensioni: non solo ai fini dei risultati che le politiche e gli interventi messi in campo riescono ad ottenere concretamente, ma addirittura ai fini della loro configurazione e progettazione, quando non addirittura della loro stessa 'pensabilità'.

Lo schema proposto individua *nove tipi di dimensioni/variabili*, che la riflessione sull'insieme dei casi induce a ritenere in grado di concorrere in senso positivo (o all'opposto, negativo) all'evoluzione della gestione della crisi e al raggiungimento dei risultati nelle esperienze analizzate; e di mostrare come tale concorso avvenga in ragione della influenza che ciascuna di esse esercita (sia singolarmente, che come 'combinato disposto' insieme alle altre) sulle persone che concretamente agiscono in quello che potremmo definire 'il campo della crisi'. Perché alla fine proprio di persone si tratta: con la loro soggettività; le loro rappresentazioni, stereotipi, pregiudizi; le loro culture, percezioni e convinzioni; i loro progetti e le loro intenzioni.

Tutto ciò, naturalmente, non in modo astrattamente generale/universale, ma in modo 'situato' storicamente, territorialmente e socialmente differenziato, in ragione di variabili che costituiscono altrettante risorse ma allo stesso tempo anche vincoli potenzialmente decisivi per il risultato finale

della policy e dell'intervento, per quanto razionalmente disegnati (dal punto di vista dei decisori socio-istituzionali) e faticosamente costruiti. Le sintetiche considerazioni che seguono, tratte dall'analisi dei dati e intenzionalmente organizzate per punti schematici, costituiscono la conferma empirica, a nostro avviso, della validità euristica dello schema proposto come forma di rappresentazione sintetica del campo di variabili al quale ci stiamo riferendo.

La cifra del tempo (zeitgeist). Con questa espressione, coniata tra i secoli 18° e 19°, si è soliti indicare 'il clima ideale, culturale, spirituale che si considera caratteristico di un'epoca': dimensione particolarmente generale ed onnicomprensiva quindi, il che ne aumenta certo il rischio di genericità, ma che (se considerata con consapevolezza dei suoi limiti) può consentire di attribuire una loro 'razionalità' anche a scelte che da una prospettiva più 'illuministica' potrebbero apparire meno comprensibili.

L'implicito. Si intende con questo termine l'insieme delle considerazioni, delle affermazioni, delle valutazioni, etc. che vengono attribuite ad alcuni/tutti i soggetti che operano in un determinato contesto (gruppo, organizzazione, ambito territoriale, periodo storico, etc.), pur non essendo esse esplicitamente menzionate-specificate. In altre parole, si tratta dell'insieme delle informazioni e delle premesse che vengono 'date per scontate' dai diversi attori (in modo non necessariamente condiviso) in un determinato contesto, nel processo di analisi della situazione e di assunzione delle decisioni al riguardo.

Il contesto legislativo e normativo. È rappresentato dall'insieme delle norme (legislative, amministrative, contrattuali, etc.) che ai vari livelli disciplinano un determinato ambito di intervento: sia influenzando la quantità e la qualità delle soluzioni possibili in output; sia contribuendo ad orientarne, limitarne, vincolarne la stessa 'pensabilità' in input.

I legami e le relazioni tra i soggetti. Si tratta delle relazioni che si sviluppano in un determinato periodo tra i soggetti di un sistema socio-economico, tecnico-produttivo, organizzativo, istituzionale, culturale, a diversi livelli (locale, regionale, nazionale, etc.). La quantità e la qualità delle relazioni tra i soggetti rappresentano sia una risorsa in input che un risultato in output delle esperienze di gestione delle crisi aziendali analizzate nel report di ricerca.

L'assetto delle politiche e dei servizi del lavoro e socio-assistenziali. Con questa locuzione ci si riferisce al modo in cui sono concretamente configurati e organizzati (in un contesto specifico e in uno specifico periodo storico) sia il sistema delle politiche del lavoro e socio-assistenziali, sia il sistema dei servizi (per gli individui, per le imprese, per i cittadini) che di tali politiche costituisce la concreta operazionalizzazione: la distribuzione delle funzioni

e delle responsabilità tra i diversi soggetti, l'articolazione dei ruoli e delle competenze, i processi e le procedure, i meccanismi di integrazione, etc.

L'immateriale. Definiamo con questo termine anch'esso particolarmente 'ampio' la molteplicità delle dimensioni intangibili (*soft*), ma non per questo di impatto minore rispetto ad altre considerate tradizionalmente più tangibili (*hard*), che da un lato la letteratura tecnico-scientifica e dall'altro l'analisi dei dati di ricerca (anche di questa stessa indagine) indicano come di assoluto rilievo nell'influenzare le decisioni e i comportamenti dei diversi soggetti coinvolti nei processi di crisi aziendale, e in particolare di coloro che si collocano nella parte finale della lunga catena di quello che abbiamo definito come processo di '*Crisis management*' nel suo complesso (e cioè i lavoratori in esso coinvolti). Oltre alle dimensioni di seguito indicate con un ulteriore termine specifico (le condizioni, le caratteristiche, i progetti delle persone), ricomprendiamo nel termine 'immateriale' elementi quali la fiducia, il supporto percepito, il senso di possibilità, il sentimento di inclusione e appartenenza, etc.: elementi particolarmente intangibili, appunto, ma non per questo meno cogenti per gli attori in gioco.

Le risorse economiche disponibili-mobilitabili. Ci si riferisce in particolare, con questa locuzione, ai diversi tipi di risorse finanziarie utilizzabili per sostenere i costi della gestione degli interventi: i fondi europei, quelli nazionali, regionali, locali (già accessibili, oppure attivabili mediante azioni mirate di fundraising, scouting, etc.); le diverse misure di sostegno alla formazione, all'occupazione, al reddito, etc.

Le caratteristiche, le condizioni, i progetti delle persone. Si tratta dell'insieme di condizioni 'materiali e immateriali' che anche questa ricerca fa emergere come particolarmente influenti nel contribuire a determinare le scelte e i comportamenti delle persone in relazione alle diverse alternative disponibili e/o attivabili nel proprio contesto di riferimento in relazione alle scelte formative, professionali, occupazionali. La insufficiente consapevolezza (da parte di molti) della importanza crescente di tali dimensioni, a fronte della loro sempre maggiore effettiva rilevanza, origina programmi di intervento e ipotesi di soluzione a livello socio-istituzionale che faticano in realtà a 'tematizzare', comprendere e quindi (ancora più) ad orientare/indirizzare le scelte e i percorsi dei destinatari.

La storia-cultura locale. Con questa locuzione ci si riferisce alla condivisione, nell'ambito degli stakeholder della comunità locale e/o di uno specifico territorio, di comuni valori e 'modi di intendere' gli eventi. E dal momento che la cultura è sempre il risultato di una storia nel tempo, contesti locali che nel tempo abbiano maturato una storia-esperienza di confronto e di collaborazione su questi temi, e costruito rapporti di reciproca legittima-

zione, è più probabile che abbiano sviluppato ‘modi di intendere’ omogenei, e che ottengano risultati positivi.

Brevi richiami ai dati emergenti dall’analisi

Tornando ora alle osservazioni sui dati di ricerca, possiamo esprimere alcune prime considerazioni (‘ancorando’ ad esse, come anticipato, qualche ‘concreto’ riferimento alle dimensioni/variabili di tipo ‘generale’ in precedenza richiamate, e visualizzate nell’apposito schema):

- *Antecedenti della crisi.* Nei diversi contesti sono riscontrabili differenti tipi di origini/cause delle crisi: per quanto riconducibile a macro-tendenze che superano anche i confini nazionali, infatti, ogni crisi ha la sua storia e matura in un contesto specifico.
- *Tempistiche dell’intervento socio-istituzionale.* E’ riscontrabile una tendenza alla procrastinazione del riconoscimento dello stato di crisi da parte degli stakeholder: probabilmente ciò avviene in quanto tale riconoscimento evoca implicitamente un rischio di peggioramento della condizione economico-sociale per l’impresa e per i lavoratori; un rischio di percezione di insufficiente tutela da parte del sindacato nei confronti degli iscritti; un rischio di perdita consenso per i soggetti politici (ai vari livelli) nei confronti degli elettori direttamente o indirettamente coinvolti.
- *Tipi di approcci adottati dagli stakeholder.* Sono riscontrabili differenti tipi di approcci e risposte (caso per caso) sulla base in particolare:
 - ✓ da un lato, della ‘cultura’ dell’impresa (e forse anche delle associazioni imprenditoriali del territorio), nonché di altri elementi contestuali (es. il ‘radicamento territoriale’ dell’impresa stessa; il riconoscimento sociale attribuito all’imprenditore nei diversi territori)
 - ✓ dall’altro lato, della ‘cultura’ del sindacato, che nei diversi contesti appare anche funzione della prevalenza di questa o quella organizzazione, o forma di rappresentanza
- *Modello di relazioni industriali.* Emerge la cruciale rilevanza del ‘modello’ di relazioni industriali praticato a livello territoriale: modello che costituisce il risultato (in termini di atteggiamenti, orientamenti, comportamenti, logiche e stili di azione) degli ‘assunti di base’ che le esperienze in quel contesto hanno consentito di svilup-

pare e consolidare nel tempo, come elementi di fatto condivisi tra i diversi soggetti

- *Variabili discriminanti*. Le dimensioni che sembrano esercitare un ruolo cruciale nel concorrere a configurare i singoli casi nel modo specifico in cui si presentano (e quindi nel ‘caratterizzarle-distinguere’) sono le seguenti:
 - ✓ Livello locale *versus* livello regionale/nazionale del rilievo sociale e politico della crisi in questione, e quindi dei soggetti coinvolti nella sua gestione
 - ✓ Numero limitato di attori *versus* numero elevato di attori, e relativi ‘assunti di base’ per ciò che riguarda il locus of control (interno *vs* esterno), e cioè per ciò che riguarda la attribuzione di maggiore rilevanza percepita a fattori individuali-personali (soft) piuttosto che a fattori sociali-strutturali (hard) ai fini della qualità dell’esito dell’esperienza nel caso in questione.
 - ✓ Disponibilità dei lavoratori (e del sindacato) a forme di flessibilità del lavoro *versus* loro orientamento ad una sostanziale rigidità in tema di inquadramento, sede di lavoro, ruolo, professionalità, ecc.
 - ✓ Livello di intervento collettivo (nel quale la negoziazione e l’accordo tra stakeholder configurano già tutte le soluzioni percorribili) *versus* livello di intervento individuale (PAL, SPI, patto di servizio: nel quale è lasciata ai singoli, sulla base degli specifici percorsi nei quali vengono coinvolti, la possibilità di configurare la propria soluzione ‘su misura’)
 - ✓ Policy e comportamenti di collaborazione (in una prospettiva win-win) *versus* logica di competizione (in una prospettiva somma-zero) tra SPI pubblici e Agenzie del lavoro private-accreditate
 - ✓ Strategia top-down sul piano della comunicazione e del marketing da parte dei principali stakeholder socio-istituzionali (mediante la quale si cerca di esprimere velocità, con finalità di influenzamento) *versus* strategia bottom-up sul piano organizzativo-relazionale (mediante la quale si opera con maggiore lentezza, con la finalità e/o comunque con il risultato di ‘costruire una storia’)
- *Modello di gestione della crisi (Policy management)*. Definiamo con questo termine l’insieme di una serie di dimensioni/elementi interrelati:

- ✓ Il livello di intervento socio-istituzionale (nazionale, regionale, locale)
- ✓ La gamma e la tipologia degli attori coinvolti (con la emergenza, in qualche caso, della crucialità di attori specificamente ‘locali’)
- ✓ L’assetto formale della governance: soggetti, competenze, ruoli, dispositivi, procedure amministrative, ecc.
- ✓ Le infrastrutture attivate/utilizzate *to make it happen*:
 - Accordi
 - Gamma delle politiche attive
 - Tipologia dei servizi disponibili/offerti
 - Natura, caratteristiche e qualità dei soggetti dell’erogazione (pubblici, privati, accreditati)
 - Risorse finanziarie e forme relative (es. incentivi all’esodo, assegno di ricollocazione, etc.)
- ✓ L’utilizzo funzionale dei media (per informare, monitorare, influenzare, ecc.)
- *Project management e processo di implementazione.* Oltre le norme e gli accordi, si riconferma la crucialità della loro concreta attuazione, e del modo utilizzato per darvi seguito: non è importante solo ‘che cosa si fa’ (*what*), ma anche ‘come lo si fa’ (*how*); non basta fare ‘le cose giuste’ (*the right things*), ma bisogna farle anche ‘nel modo giusto’ (*the things right*). *Service management* come ‘disposizione’ culturale, manageriale, professionale da parte dei SPI pubblici e/o privati coinvolti (il che implica dotarsi di un ‘portafoglio servizi’ ampio; personalizzare il percorso per ciascuno dei lavoratori interessati; curare con particolare attenzione i ‘momenti della verità’; etc.). Ciò implica inoltre a sua volta ‘in qualche modo’ interventi di:
 - ✓ Profilazione
 - ✓ Differenziazione/personalizzazione
 - ✓ Accompagnamento e supporto
 - ✓ Case management
- *A fronte di ciò: ‘sorprendente’ rilevanza del processo decisionale individuale.* L’analisi dei casi (e delle COB) mostra con chiarezza l’esercizio, da parte di ciascuno dei lavoratori coinvolti, del proprio potere discrezionale (di fatto e di diritto), in relazione alle scelte che riguardano il proprio futuro professionale, occupazionale, di vita; scelte rispetto alle quali assumono rilievo essenziale non soltanto le tradizionali variabili socio-anagrafiche (età, genere, titolo di studio,

esperienze pregresse, condizioni socio-economiche, ecc.), che pure naturalmente riconfermano la loro cogenza, ma anche e soprattutto dimensioni quali:

- ✓ Gli assunti di base individuali, le rappresentazioni, gli stereotipi e i pregiudizi, le motivazioni, le intenzioni, gli scopi, ecc.
- ✓ Il difficile, e tuttavia non delegabile, arbitraggio individuale tra rischi e opportunità percepiti
- ✓ La messa in primo piano del progetto di vita individuale rispetto alla proposta socio-istituzionale di un 'percorso' e/o di una 'misura' (per quanto, quest'ultima, costruita con attenzione alla specificità delle diverse situazioni)
- ✓ La lenta e ricorsiva costruzione in progress di un bricolage individuale, piuttosto che la adozione incondizionata del 'pacchetto' proposto da PAL-SPI

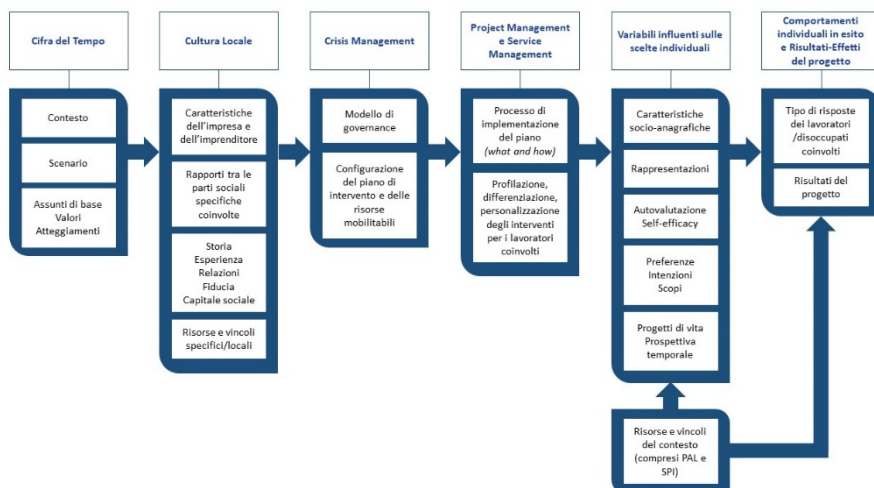
Per un nuovo mindset: dalla mappa delle variabili alle relazioni di influenza

Un modo diverso e complementare di rappresentare la mappa concettuale che riteniamo utile proporre come nuovo mindset (per consentire un'interpretazione dei fenomeni, e quindi la definizione di una strategia per affrontarli, che si mostri effettivamente all'altezza delle esigenze e delle questioni in gioco) è quello contenuto nella pagina seguente.

In essa, diversi degli 'oggetti' finora richiamati sono rappresentati con una modalità sequenziale, anche allo scopo di suggerire relazioni di tipo causale (quantomeno probabilistico) tra dimensioni 'a monte' e dimensioni 'a valle', tra 'prima' e 'dopo', tra 'generale-nazionale' e 'specifico-locale'.

L'idea di fondo sottesa ad entrambe le forme di rappresentazione proposte in questo capitolo è la seguente: la consapevolezza della complessità e della interdipendenza tra le diverse attività che concorrono a configurare un processo eterogeneo e multi-livello come quello che abbiamo denominato convenzionalmente con la locuzione Crisis management (e che è costituito dall'insieme integrato di policy management, project management e service management) rappresenta una risorsa essenziale, perché costituisce uno dei pochi strumenti efficaci per condividere tra i diversi stakeholder e attori sociali il significato di ciò che in quel processo avviene, e quindi il 'senso' che può essere concordemente ad esso attribuito (sensemaking). E sappiamo quanto tale 'significato condiviso' sia cruciale nelle situazioni multi-attore;

e quanto per ciò stesso costituisca uno dei pochi strumenti per pensare out of the box, nel modo in cui oggi è ovunque richiesto, così da potere allo stesso tempo ‘agire localmente’ (ottimizzando l’area di attività o la sequenza di processo nella quale si è inseriti) e ‘pensare globalmente’ (avendo allo stesso tempo in mente una visione complessiva dei fenomeni nei quali si interviene). Act locally, think globally: questa ormai ‘antica’ formula ci pare si confermi come a uno dei pochi antidoti al rischio di dis-integrazione sempre più presente nella società frammentata in cui viviamo



Lessons learned. Alcune suggestioni emergenti dall’analisi dei casi

Alcune prime suggestioni operative possono essere tratte dall’analisi delle interviste effettuate e dei casi presi in esame, nella prospettiva di migliorare ulteriormente la qualità dei risultati dei processi di crisis management (policy management, project management, service management).

- Think different. Occorre una coraggiosa ristrutturazione cognitiva: nel senso che è ormai assolutamente necessario riconoscere e legittimare ‘per tempo’ la crisi come evento ‘fisiologico’ dello sviluppo economico; che perciò stesso non deve/può essere associato a una prospettiva di sanzione sociale e/o di colpevolizzazione individuale delle imprese e/o dei diversi tipi di soggetti coinvolti
- Comunicazione e marketing. Occorre individuare, valorizzare e comunicare (con una pluralità di media) ‘per tempo’ e con continuità le

buone pratiche PAL e SPI che già esistono (sia quelle dei soggetti pubblici, che quelle dei soggetti privati-accreditati), e che a volte anche da anni già realizzano positive esperienze, anche a livello locale, senza che di ciò si sia ancora diffusa adeguata consapevolezza tra gli stakeholder e nella pubblica opinione.

- Personalizzazione e individualizzazione. Senza volere in questa sede aprire una discussione ‘complessa’ sulla stessa opportunità di adottare la profilazione quale dispositivo e metodologia di differenziazione dei destinatari dei servizi, ci limitiamo ad osservare che occorre profilare ‘con intelligenza’ i lavoratori coinvolti (lasciando quindi margine di discrezionalità ai case-manager, come avviene nelle migliori esperienze internazionali ed anche nelle buone pratiche regionali/locali in atto): il che implica analizzarne le caratteristiche specifiche, differenziare i soggetti e le misure, personalizzare gli interventi, accompagnare e supportare i percorsi.
- Analisi dei fabbisogni e formazione. Occorre promuovere l’apprendimento ‘continuo’: il che richiede formazione preliminare (skilling), formazione preventiva (upskilling), formazione ‘riparatoria’ (reskilling). Senza fare della Skill Gap Analysis un feticcio, e ponendo particolare attenzione agli elementi già sottolineati in altra parte di questo rapporto sull’atteggiamento legittimamente ‘strategico’ dei lavoratori coinvolti rispetto alle opportunità di formazione loro offerte.
- Case management. Occorre presidiare e supportare i percorsi dei lavoratori coinvolti, accompagnandoli in una prospettiva di progressiva responsabilizzazione ed autonomizzazione: dalla presa in carico, alla ricerca, all’inserimento nei nuovi percorsi e/o nelle nuove realtà aziendali.
- Monitoraggio e valutazione. Occorre verificare, in progress e al termine, gli effetti (sia sulle imprese che sulle persone) dei diversi tipi di misure adottate (suivi; follow up); e occorre che i risultati di tale verifica vengano socializzati tra gli stakeholder, e riescano ad avere effetti conseguenti ai fini della riprogettazione delle stesse.
- Cooperazione, coordinamento, integrazione. Occorre favorire la leale collaborazione e cooperazione tra SPI pubblici e privati-accreditati nella programmazione e progettazione dei percorsi e nell’erogazione dei servizi.
- Inclusione. Occorre coinvolgere, responsabilizzare e impegnare i soggetti socio-istituzionali ai vari livelli, recuperando tutte le risorse del contesto (si pensi al terzo settore come bacino particolarmente ampio di possibilità al riguardo).

- Semplificazione. Occorre ridurre l'attuale rigidità burocratico-amministrativa associata alla implementazione delle PAL e della FP, e delle relative risorse finanziarie

Il ruolo-chiave della Regione

Se si tiene in considerazione:

- da un lato ciò che emerge dagli intervistati come percezione di efficacia della funzione svolta da coloro che hanno esercitato il ruolo di referenti della Regione nelle varie esperienze di relazione e di gestione dei processi operativi nel corso delle crisi aziendali prese in esame nell'indagine;
- dall'altro lato, ciò che emerge dalle moderne riflessioni relative alla leadership, e al management dei processi istituzionali ed organizzativi, e al coordinamento-integrazione dei diversi ruoli, processi, funzioni;

le funzioni attività-chiave che emergono come proprie del ruolo regionale perché si persegua efficacia dell'intervento (cioè 'successo' nella gestione della crisi), possono essere espresse con i seguenti *verbi di azione*, che corrispondono ad altrettante 'cose che il referente regionale dovrebbe fare' (attività che il referente dovrebbe svolgere; comportamenti che dovrebbe assumere) nel corso del processo di *crisis management* per come in precedenza da noi descritto, e nell'esercizio del suo presidio:

- informare, comunicare, promuovere;
- partecipare e fare partecipare;
- alimentare e gestire relazioni;
- coordinare, integrare;
- finalizzare, organizzare, dirigere;
- controllare, monitorare;
- verificare, valutare;
- riconoscere, mobilitare e valorizzare le competenze disponibili e i ruoli sociali e istituzionali coinvolti;
- ricostruire, raccontare, dare senso agli eventi, favorirne la condivisione;
- accompagnare, supportare, favorire;
- contenere, assicurare;
- assumere responsabilità e responsabilizzare;
- adattarsi/adattare;
- dare continuità;
- attraversare i confini delle sequenze di processo, e farli attraversare ai diversi stakeholder;

- esercitare con sobrietà una leadership ‘modesta’ (cfr. M. Crozier) del processo, ‘tra stimolo e spinta’ (tra nudge e push);
- testimoniare, ‘esserci’ in modo coerente, ‘metterci la faccia’ (non solo ‘dire quello che si fa’, quindi: ma anche ‘fare quello che si dice’).

Il fatto che molti dei testimoni intervistati nei casi analizzati abbiano sostanzialmente riconosciuto alla Regione (ciascuno con il proprio linguaggio e con parole proprie) il merito di avere efficacemente svolto questo tipo di funzione in contesti e in periodi non certo semplici, e che abbiano espresso a tale riguardo un sentimento di apprezzamento e gratitudine: tutto ciò da un lato consente alla Regione di guardare con fiducia alla possibilità per il futuro (anche nella eventuale prospettiva di nuove politiche nazionali al riguardo) di continuare a svolgere il proprio ruolo con risultati positivi per la società regionale, per le aziende e per le persone; e dall’altro lato (proprio in ragione di tale forte riconoscimento), costituisce a nostro avviso un’utile indicazione nella direzione della progettazione (che appare necessaria, in prospettiva), di un dispositivo di fronteggiamento delle situazioni di crisi aziendale che possa superare quel carattere ‘eroico’ di extra-ordinarietà, se non di unicità, che è ben testimoniato dai casi analizzati; e che se da un lato conferma il pieno merito di coloro che hanno svolto questa funzione in condizioni ‘istituenti’, dall’altro lato, e per ciò stesso, prefigura la necessità istituzionale di predisporre ad affrontare lo scenario emergente con una organizzazione (dispositivi, soggetti, ruoli, metodi di lavoro, etc.) adeguata, ancora più consona alle nuove sfide.

Crisis management. L’integrazione interna ed esterna come risorsa-chiave per migliorare ulteriormente la performance del sistema regionale

Riteniamo opportuno, in conclusione, dedicare alcune sintetiche considerazioni ad un tema che, per quanto non affrontato esplicitamente come oggetto specifico di indagine, emerge dall’analisi dei casi (e più in generale dalle riflessioni sviluppate nei diversi momenti e ambiti di confronto con gli stakeholder regionali e locali coinvolti nelle esperienze realizzate) come variabile essenziale per rendere conto del livello di qualità effettivamente perseguito nella gestione del processo di management delle crisi aziendali nella Regione Piemonte.

Si tratta del tema dell’organizzazione del processo istituzionale-organizzativo-amministrativo, e in particolare del modo in cui la Regione ha pro-

gressivamente strutturato nel tempo la ‘propria specifica modalità’ di organizzarsi per affrontare con efficacia la sua gestione.

L’ipotesi di fondo è che, come in precedenza accennato, la prevedibile evoluzione della situazione economica generale (nel nostro Paese e non solo) richieda con urgenza il passaggio da un lato da una gestione straordinaria/eroica ad una gestione ordinaria/sostenibile di tale processo, e dall’altro lato da una sua gestione ‘a leadership unica/monocratica’ ad una gestione ‘a leadership distribuita/condivisa’.

Ciò per una molteplicità di motivi di tipo tecnico-funzionale, di tipo simbolico-culturale, e di tipo etico-valoriale.

Ritenendo opportuno focalizzare e semplificare la riflessione in una prospettiva utile all’intervento organizzativo, ci focalizziamo in questa sede sulla dimensione della ‘integrazione’ come dimensione essenziale al fine di migliorare, consolidare e stabilizzare la performance regionale (che pure, è opportuno richiamarlo, emerge già come sensibilmente positiva dai dati di ricerca).

Come per gli altri temi, e in una prospettiva di auspicabile ulteriore approfondimento di questa dimensione cruciale, ci limitiamo di seguito a pochi sintetici richiami, che possono costituire a nostro avviso una utile agenda per il futuro.

Il primo richiamo è tratto dalla letteratura tecnico-specialistica, e riguarda la natura e le ragioni dell’integrazione nelle organizzazioni¹.

L’esigenza di integrazione, in qualsiasi campo, viene richiamata specularmente alla evoluzione del processo di differenziazione e di specializzazione: l’integrazione viene evocata come tanto più necessaria quanto più aumenta la complessità di un sistema, il numero delle parti e dei soggetti, la quantità e la varietà dei compiti e delle prestazioni.

Da un lato, dunque, la differenziazione e la specializzazione sono connaturate al processo evolutivo delle organizzazioni e dei sistemi; dall’altro lato, e contemporaneamente, lo stesso processo evolutivo richiede che venga in qualche modo ‘ricomposto’ ciò che è stato suddiviso e frammentato in base a criteri tecnico-funzionali, oppure amministrativo-burocratici.

Governare sistemi ed organizzazioni oggi richiede a tutti (rappresentanti delle istituzioni; dirigenti di organizzazioni e imprese; operatori) una capacità inedita di ‘abitare’ questa che è una vera e propria antinomia, rispetto alla quale non è possibile scegliere uno dei poli del dilemma, ma è invece indispensabile navigare tra le due polarità, trovando di volta in volta le forme della integrazione ‘possibile e sostenibile’.

¹ Cfr. P.G. Bresciani *Integrazione in Professionalità* n.91, 2006

Questo perché l'integrazione non è una dimensione binaria e discreta (on/off; sì/no; tutto/niente), ma è all'opposto una dimensione continua, e si può concretizzare in tante diverse modalità:

- da una modalità minima, nella quale ciascuno degli attori opera in sostanziale autonomia, conosce gli altri e il ruolo che essi svolgono, e ricorre ad essi quando si presentano problemi coerenti con la loro specializzazione o mission distintiva
- a una modalità massima, nella quale esistono una strategia comune ed un programma concordato, e nella quale sono definiti i ruoli reciproci, i dispositivi, le risorse e le modalità di interazione finalizzate agli obiettivi condivisi

Tra questi due estremi, si colloca una pluralità di soluzioni intermedie: dalla informale e volontaria collaborazione delle persone, alla elaborazione e gestione di progetti comuni, o addirittura di procedure e dispositivi comuni, o di risorse (sistemi informativi e documentazione; hardware e software; persone e professionalità; spazi e ambienti); e ancora, alla definizione e all'utilizzo di standard di riferimento comuni (di output/servizio, di processo o di performance); o alla definizione di ruoli e/o organismi di coordinamento; o di protocolli o accordi di collaborazione; o di vere e proprie forme di 'istituzionalizzazione' dell'integrazione (nella forma di associazioni, coordinamenti, consorzi, o addirittura fusioni).

Nel 'farsi' dell'integrazione entrano in gioco fattori hard (le regole, i dispositivi, le tecnologie, i meccanismi operativi) e fattori soft (le competenze, le culture e le rappresentazioni, i modi di intendere, le motivazioni, gli scopi e le intenzioni, etc.).

E se è certo che nessuna infrastruttura dell'integrazione sarà mai utilizzata effettivamente se le persone non ne comprenderanno e condivideranno la finalità e il senso, è per converso altrettanto certo che nessun pur generoso comportamento individuale volontario, se non accompagnato da misure organizzative e di sistema, potrà durare nel tempo e raggiungere una massa critica significativa.

Infrastutturare l'integrazione rappresenta quindi una esigenza primaria per tutte le organizzazioni e i sistemi socio-istituzionali, a fronte dell'aumento di complessità e incertezza, che caratterizza il nostro tempo.

Ma quale/quanta integrazione allora? La teoria e l'esperienza suggeriscono che non esiste un solo modello/livello ottimale di integrazione (totale/istituzionale vs minimale/volontario), ma esistono piuttosto modelli adatti, pertinenti, locali, temporanei, la cui configurazione sarà inevitabilmente influenzata da un insieme di variabili.

Nè deve sorprendere che diverse configurazioni possano ugualmente funzionare e risultare efficaci in contesti diversi: ciò avviene proprio perché, anziché essere astrattamente pensate a-priori in base al grado di sofisticatezza delle teorie di riferimento, esse aderiscono ad una storia, ne tengono conto, si pongono in relazione con i soggetti reali e le culture esistenti.

Se questo era dunque il primo richiamo di natura concettuale-definitoria, il secondo richiamo è invece di natura organizzativo-manageriale, e contiene alcune suggestioni operative in una prospettiva di intervento, come contributo alla discussione.

E come si vedrà, proprio per essere coerenti con quanto appena affermato in merito alla inesistenza della one best way ed alla necessaria contestualità e contingenza dei modelli di integrazione organizzativo-istituzionali efficaci, tali suggestioni non vanno nella direzione di ‘prescrivere’ in una logica top-down da parte di esperti esterni quale sia ‘la’ soluzione in assoluto migliore al riguardo; ma configurano invece un percorso partecipato e condiviso, mediante il quale la soluzione più adatta e ‘pertinente’ emerga bottom-up come risultato in progress del coinvolgimento, del confronto e della co-progettazione dei diversi stakeholder del processo di crisis management.

In coerenza con il principio per il quale attori più informati e consapevoli ‘giocano giochi più intelligenti’, si ritiene infatti che la progettazione organizzativa, lungi dall’essere un esercizio tecnocratico astratto e verticistico, debba risultare dal confronto strutturato e sistematico degli stessi².

| N. | STEP DEL PERCORSO DI CO-PROGETTAZIONE | TIPI DI ATTIVITÀ E SOGGETTI COINVOLTI |
|----|---|---|
| 1 | LO SCOPO E IL PERCORSO. <i>INCONTRO DI AVVIO DEL PERCORSO (REGIONE, STAKEHOLDER SOCIO-ISTITUZIONALI, ETC)</i> | Presentazione e condivisione del percorso, delle sue ragioni, dei risultati attesi, delle modalità, dei contributi richiesti |
| 2 | LE POLITICHE. <i>IDENTIFICAZIONE DELL'AREA DI INTERSEZIONE TRA POLITICA INDUSTRIALE, DEL LAVORO, DELLA FORMAZIONE, SOCIO-ASSISTENZIALE</i> | <i>Position paper</i> politico-istituzionale e relativa discussione nel gruppo di lavoro integrato preposto al management del processo |
| 3 | GLI STAKEHOLDER. <i>CONOSCENZA DEI RISPETTIVI ASSUNTI DI BASE, FINALE, RISORSE, METODOLOGIE, RISULTATI</i> | Per il passato: analisi di esperienze emblematiche. Per il presente: osservazione partecipante, shadowing, follow-up e feedback reciproco |

² Vi sono solide ragioni di carattere metodologico-scientifico per le quali tale confronto è opportuno che sia animato e accompagnato da un soggetto *terzo*: ma la loro esplicitazione richiederebbe uno spazio eccessivo in questo contesto, e non essendo questo il focus del paragrafo evitiamo di inoltrarci nella argomentazione.

| | | |
|----|--|---|
| 4 | IL PROCESSO. ANALISI CONDIVISA DEL PROCESSO DI 'CRISIS MANAGEMENT' E DEI RISPETTIVI RUOLI E CONTRIBUTI | Analisi e discussione guidata del report di ricerca dell'Università Cattolica |
| 5 | LE SEQUENZE, LE AREE DI ATTIVITA', LE COMPETENZE. ANALISI DELLE ATTIVITÀ E DELLE COMPETENZE | Analisi e discussione guidata nell'ambito del gruppo di lavoro integrato |
| 6 | LA PROGETTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE. CO-PROGETTAZIONE DEL DISPOSITIVO, DEI RUOLI, DELLE PROCEDURE | Project work del gruppo di lavoro integrato |
| 7 | IL DISPOSITIVO. FOCUS SUL DISPOSITIVO PERMANENTE PER IL MANAGEMENT DEL PROCESSO | Project work del gruppo di lavoro integrato |
| 8 | LA FORMAZIONE DEGLI STAKEHOLDER. FORMAZIONE PRELIMINARE CONGIUNTA PER LA GESTIONE DEL DISPOSITIVO | Gruppo di lavoro integrato |
| 9 | LA LEADERSHIP. LEADERSHIP TEMPORANEA, DIFFERENZIATA PER SEQUENZA DI PROCESSO (TEMPORARY MANAGEMENT), E INTEGRATA PER PROCESSO | Gruppo di lavoro integrato |
| 10 | LA COMUNICAZIONE. IDENTIFICAZIONE, COMUNICAZIONE E MARKETING SOCIALE DELLE ESPERIENZE EMBLEMATICHE | Project work del gruppo di lavoro integrato |
| 11 | L'INCLUSIONE. VALORIZZAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEGLI STAKEHOLDER E 'EFFETTO MOLTIPLICATORE' | Gruppo di lavoro integrato |

Come si può osservare dalla tabella che sintetizza gli step del percorso auspicato/consigliato, al fine di pervenire ad un modello di gestione integrata del processo di *crisis management* coerente con le premesse teorico-scientifiche in precedenza richiamate, si ritiene che (in una logica di apprendimento organizzativo) sia più opportuno ed efficace attivare un processo partecipato di confronto socio-istituzionale mediante il quale condividere le scelte di progettazione giudicate consensualmente più appropriate (ad esempio: ruoli di presidio, quantità e qualità delle competenze necessarie, organismi e dispositivi, etc.) piuttosto che delegare tale decisione a esperti esterni, per quanto competenti. Gli esperti potrebbero/dovrebbero essere invece utilizzati come soggetto *terzo* nel processo di animazione, alimentazione e accompagnamento del percorso prefigurato, in esito al quale produrre le soluzioni,

che a quel punto saranno magari più ‘imperfette’, ma certamente più appropriate e ‘dotate di senso’ (quindi più interiorizzate e cogenti: e quindi più efficaci) per ciascuno degli stakeholder coinvolti.

Dimensioni visibili e invisibili nel processo di gestione delle crisi aziendali. La metafora dell’iceberg

Rileggendo i materiali di ricerca e il rapporto finale, emergono numerose suggestioni relative al livello di ‘visibilità’ delle dimensioni e dei diversi aspetti richiamati in questo capitolo come costitutivi del processo di gestione delle crisi aziendali.

Come abbiamo già osservato infatti, il rischio di ‘non vedere’ (e quindi di non tenere in considerazione, ai fini del proprio intervento) diversi elementi rilevanti di tale processo, negandosi così alla possibilità di intervento sugli stessi, è un rischio che viene corso frequentemente.

Particolarmente emblematico a tale riguardo è ad esempio l’importanza decisiva (ai fini dell’esito del progetto di intervento messo a punto con cura e competenza dagli stakeholder socio-istituzionali) del tipo di risposta concretamente data dai lavoratori coinvolti, in considerazione delle proprie rappresentazioni, interessi, progetti, etc.

Per questo motivo, in conclusione del capitolo, riteniamo utile proporre un’immagine in grado di suggerire plasticamente tale distinzione tra aspetti visibili (emersi) e aspetti invisibili (sommersi) del processo.

La metafora prescelta è quella dell’iceberg, e la troviamo particolarmente emblematica per esprimere quanto finora argomentato, proprio in ragione delle molteplici evocazioni ad essa associabili.

In sintesi, l’indicazione che emerge dalla figura è che numerose, diverse e complessivamente più ‘pesanti’ (quindi influenti) sono le dimensioni/variabili ‘invisibili’ che concorrono all’esito finale della gestione di una crisi aziendale.

Assumerne consapevolezza, analizzarle e decidere come tenerne conto costituisce un compito ineludibile per tutti coloro che intervengono, con diverso ruolo, nel processo di *crisis management*, e in particolare (a maggior ragione) per gli stakeholder socio-istituzionali.

Visibile

- Risultati per persone, azienda, territorio (occupazione, riqualificazione, ricollocazione, reddito, reindustrializzazione, etc.)
- Piano di intervento politiche attive e passive
- Accordo
- Norme risorse politiche
- Relazioni industriali e negoziazione locale, regionale, nazionale
- Comunicazione pubblica
- Situazione socio-economica e del mercato del lavoro



Invisibile

- Storia, esperienze e cultura di relazione tra stakeholder
- Livello di fiducia e capitale sociale
- Condizioni personali e familiari, progetti di vita e scelte delle persone
- Qualità e competenze del sistema SPI pubblico e privato
- Livello di coordinamento-integrazione
- Qualità del management della crisi da parte degli stakeholder
- Qualità dell'assetto organizzativo e degli atteggiamenti/comportamenti della Regione
- Qualità della vision
- Cifra del tempo (zeitgeist)

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Accornero A., *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, Il Mulino, Bologna, 2013.
- Anpal – *Lo Sfruttamento delle comunicazioni obbligatorie per un'analisi longitudinale* – Collana FOCUS ANPAL, n.°65 -Luglio 2019
- Anpal – Inapp, *XX-XXI Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018, 2019, 2020*, Anpal, Roma.
- Bordogna Lorenzo, *Relazioni industriali L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Il Mulino, 2019.
- Beck, U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2000 (ed. originale: 1986).
- Carcano M., Belloni M., Reyneri E., *Servizi al lavoro – Come si cerca, come si trova lavoro ed efficacia dei servizi per l'impiego*, F. Angeli, Milano, 2005.
- Crouch Colin, *Se il lavoro si fa Gig*, Il Mulino, 2019
- Bresciani P.G., *Integrazione*, in *Professionalità* n. 91, 2006
- Bresciani P.G., A. Sartori *Innovare i servizi per il lavoro: tra il dire e il fare. Apprendere dalle migliori pratiche internazionali*, Franco Angeli 2016
- Bresciani P.G., P.A. Varesi *Servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro. Le buone pratiche locali, risorsa per il nuovo sistema nazionale*, Franco Angeli 2017
- Bresciani, P.G., *Per una ecologia della occupabilità*, in di A. Gandini, B. Zannoni (a cura) *Per Pino. Oltre l'orizzonte. 70 anni di lotte, innovazioni, comunità di pratiche e tanta amicizia*, CDS 2022
- Brucchi L., *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, 2001
- Carinci F. (a cura di), *I servizi per l'impiego tra pubblico e privato*, Numero monografico di Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, Utet, Torino, n. 22, 1999.
- Coin F., *Le grandi dimissioni*, Einaudi, 2023
- Crozier M., Friedberg E., *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano, 1978 (edizione originale: 1977).
- De Lillo, A., a cura di, *Il mondo della ricerca qualitativa*, UTET Università, Torino, 2010.

- Fuggetta Alfonso, *Un bel lavoro*, Egea, 2023
- Geertz, C., *Interpretazione di culture*, il Mulino, Bologna, 1987 (ed. originale: 1973).
- Goetz, A., *Metamorfosi del lavoro. Critica della regione economica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.
- Grandori A., *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia*, Il Mulino 2015.
- INAPP, *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, INAPP, Roma, 2022.
- Lee, T.W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organisational Research*, Sage, Thousand Oaks (Cal.).
- Ministero del lavoro e delle Politiche sociali - *RAPPORTO ANNUALE SULLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE. Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato*. 2023.
- Ministero del lavoro e delle Politiche sociali - Banca d'Italia, Anpal, *Il mercato del lavoro: dati e analisi – L'evoluzione dei rapporti di lavoro alle dipendenze*, novembre 2022
- Negrelli, S., *Sociologia del lavoro*, Laterza, Bari, 2013.
- Nigris, D., *Standard e non standard nella ricerca sociale. Riflessioni metodologiche*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Palumbo M., Garbarino E., *Ricerca sociale: metodo e tecniche*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Pandolfo A., *La riforma degli ammortizzatori sociali*, in Treccani, *Il Libro dell'anno del Diritto 2016*, Istituto della Enciclopedia italiana, Roma, 2016.
- Quarantino L., *“La valutazione qualitativa dei processi formativi”*, in Boldizzoni D, Nacamulli R.C.D., a cura di, *Oltre l'aula. Strategie di formazione nella società della conoscenza*, Apogeo, Milano, 2004, pp. 267-293.
- Reyneri E., *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2017
- Ricolfi, L., a cura di, *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma 2001.
- Ricolfi, L., *La società signorile di massa*, La nave di Teseo, Milano, 2019.
- Sartori A., *Servizi per l'impiego e politiche per l'occupazione in Europa*, Maggioli editore, 2013.
- Silverman, D., *Manuale di ricerca sociale e qualitativa* (edizione italiana di cura di G. Gobo), Carocci, Roma, 2008 (ed. originale: 2000).
- Spreafico G., *Ammortizzatori sociali e politiche attive del lavoro*, in *Diritto e Pratica del lavoro*, n. 5/2018.
- Yin R. K., *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando, Roma, 2005 (ed. originale: 1994).
- Valeri M., Vergeat M., Italiano P., *Persone e imprese di fronte a un nuovo inizio* – Franco Angeli 2020.
- Varesi P.A., *Voce “Reimpiego dei lavoratori”*, in *Digesto*, Utet, Torino, IV ed., sez. commerciale, vol. 12, 1996, p. 302-330.

- Varesi P. A., *Il sistema nazionale di servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro: aspetti strutturali*, in *Variazioni su temi di Diritto del lavoro*, 2022, n. 4, pp. 607-632.
- Varesi P.A., *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2022, n. 1, pp. 76-112.
- Weick K.E., *Senso e significato nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina, 1997
- Zucchetti E., *La disoccupazione. Letture, percorsi, politiche*, Vita e Pensiero, Milano, 2005.

Politiche del lavoro: studi e ricerche
diretta da P. A. Varesi

Ultimi volumi pubblicati:

PAOLA NICOLETTI, *Europa 2020 dalla pandemia alla nuova occupazione*. Come ripensare i valori e ripartire dallo sviluppo sostenibile per la crescita economica (disponibile anche in e-book).

MAURIZIO RASERA, DEVI SACCHETTO (a cura di), *Cinesi tra le maglie del lavoro* (disponibile anche in e-book).

PIER GIOVANNI BRESCIANI, PIER ANTONIO VARESI (a cura di), *Servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro*. Le buone pratiche locali, risorsa per il nuovo sistema nazionale (disponibile anche in e-book).

SERVIZIO OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO (a cura di), *Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia*. Rapporto 2016 (disponibile anche in e-book).

PROVINCIA DI PERUGIA-AREA LAVORO, FORMAZIONE, SCUOLA E POLITICHE COMUNITARIE E CULTURALI, POLEIS RICERCHE, ANALISI, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO, VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE (a cura di), *Formazione professionale e politiche attive del lavoro*. Efficacia, occupabilità e soddisfazione degli utenti. Indagine della Provincia di Perugia sulle attività POR Umbria FSE 2011-2014 (disponibile anche in e-book).

SERVIZIO OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO (a cura di), *Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia*. Rapporto 2015 (disponibile anche in e-book).

SERVIZIO OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO (a cura di), *Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia*. Rapporto 2014 (disponibile anche in e-book).

PIER ANTONIO VARESI, ALBERTO VERGANI (a cura di), *Self-employment e sostegno pubblico all'imprenditorialità*. Il caso della Provincia di Cuneo e dei Programmi di Creazione d'Impresa (disponibile anche in e-book).

AGENZIA DEL LAVORO, OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO (a cura di), *XXVIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento - 2013* (disponibile anche in e-book).

DEVI SACCHETTO, FRANCESCA ALICE VIANELLO (a cura di), *Navigando a Vista*. Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione (disponibile anche in e-book).

SERVIZIO OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO (a cura di), *Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia*. Rapporto 2013 (disponibile anche in e-book).

PROVINCIA DI MILANO, *Lungo il tunnel*. Economia e mercato del lavoro in provincia di Milano. Rapporto 2012 (disponibile anche in e-book).

VENETO LAVORO (a cura di), *Uno stallo insidioso*. Stillicidio dei posti di lavoro e stress delle politiche di contrasto. Rapporto 2013.

NADIO DELAI, *Il lavoro come esercizio di relazione*. Costruire un percorso a più vie per l'ingresso nella vita attiva delle giovani generazioni (disponibile anche in e-book).

AGENZIA DEL LAVORO, OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO (a cura di), *XXVII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento 2012* (disponibile anche in e-book).

Le crisi aziendali costituiscono già da qualche tempo un evento "ordinario", con il quale persone, imprese, organizzazioni sociali e istituzioni sono destinate a fare i conti con sempre maggiore frequenza. Nel sistema istituzionale italiano la gestione di una crisi aziendale chiama in causa non solo le istituzioni e le parti sociali, ma anche una quantità di altri soggetti, ognuno portatore del proprio sistema di competenza. Il volume analizza l'esperienza della Regione Piemonte al riguardo.

La prima parte del volume contiene un contributo della Regione Piemonte che motiva e descrive le caratteristiche dell'approccio adottato in questi anni nella gestione dei processi di crisi aziendale, esponendo la propria visione delle modalità specifiche di intervento messe in campo per prevenire, controllare, contrastare, risolvere. È interessante valutare se, e in che misura, i diversi soggetti coinvolti abbiano sviluppato progressivamente modalità specifiche e caratterizzanti per affrontare la situazione, fino al punto da delineare i contorni di un modello specifico di approccio al problema.

La seconda parte del volume riporta gli esiti della ricerca promossa dalla Regione Piemonte ed affidata al CECAP – Centro di ricerca dell'Università Cattolica. A valle dell'analisi di dieci esperienze (casi aziendali) si ricostruisce l'approccio adottato dalla Regione e condiviso con la rete degli stakeholders socio-istituzionali nel processo di gestione, offrendo preziosi elementi per valutare l'impatto delle crisi e delle soluzioni identificate per contrastarle sugli sviluppi socioeconomici e produttivi locali. La ricerca ha una propria specificità rispetto a studi svolti in altre regioni, poiché si focalizza sulla comprensione dei processi di gestione delle crisi con particolare enfasi sul supporto ai lavoratori e sulle politiche attive per l'occupazione. Le azioni messe in atto per affrontare la crisi sono considerate efficaci dai testimoni intervistati che riconoscono il ruolo decisivo e strategico svolto dalla struttura regionale nel coordinare, promuovere e "costituire un punto di riferimento stabile", anche durante i momenti più difficili. Tale struttura, denominata Unità di Crisi Regionale Integrata, è composta da Regione Piemonte, Agenzia Piemonte Lavoro e Anpal Servizi. Il rapporto di ricerca si conclude con un capitolo dedicato alla ricostruzione "retrospettiva" di un modello interpretativo del processo di *crisis management*, traendone coerenti indicazioni sul piano delle misure più efficaci da adottare per migliorare la qualità della performance delle istituzioni e delle parti sociali nella gestione di queste attività, assolutamente cruciali per i territori, i settori produttivi, le persone.