

*Progetto AWARE*  
*Ageing Awareness to Recuperate Employability*

**L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E LE RELAZIONI  
NEGOZIALI D'IMPRESA PER LO SVILUPPO DELLA  
PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI MATURI ALLE  
ATTIVITÀ FORMATIVE.**

**Aprile 2006**

Questa indagine costituisce il contributo dell'Ires nazionale all'analisi su "L'Organizzazione del Lavoro" prevista nella Working fase 3 del progetto AWARE.

Il lavoro presentato è frutto della collaborazione fra: Maria Luisa Mirabile (direzione scientifica ) Francesca Carrera (coordinamento scientifico), Mauro Milanaccio e Veronica Eusepi (ricercatori).

L'equipe di ricerca ringrazia per la disponibilità tutti gli intervistati in qualità di testimoni privilegiati, assumendosi naturalmente la responsabilità delle interpretazioni e dei contenuti esposti

Indice

**Parte I L'organizzazione del lavoro p.4**

- 1. L'organizzazione del lavoro nell'area trentina. Una premessa p.5**
- 2. Il contesto e la definizione del problema p.5**
- 3. La percezione del problema da parte degli intervistati p.8**
- 4. I diversi livelli di lettura p.12**
- 5. Lo spaccato di alcuni settori p.14**
  - 5.1 Il settore tessile p.14
  - 5.2 Il settore bancario e assicurativo p.15
  - 5.3 Il mondo artigiano p.18
- 6. Alcuni casi aziendali p.20**
  - 6.1 La situazione nelle Poste Italiane p.20
  - 6.2 Esperienza Piano sociale della Michelin p.22
  - 6.3 Il caso AtiPackaging p.23
  - 6.4 Aquafil e Aquaspace del gruppo Bonazzi p.21
- 7. Le proposte degli intervistati p.27**
- 8. Conclusioni p.31**

**Parte II La contrattazione sulla formazione a Trento p. 34**

- 1. Alcune considerazioni introduttive p. 35**
  - 1.1. I contratti nazionali di settore p. 35
  - 1.2 Contrattazione decentrata p. 36
  - 1.3 La contrattazione aziendale p. 37
- 2. La contrattazione sulla formazione a Trento p. 39**

*Allegati*

PARTE I

Allegato 1: traccia per l'intervista

Allegato 2: elenco intervistati

Allegato 3: documenti consultati

PARTE II

Allegato 1 elenco degli accordi

Allegato 2 elenco dei testimoni privilegiati

**PARTE I**  
**L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

## 1. L'organizzazione del lavoro nell'area trentina. Una premessa.

Obiettivo dell'indagine è di verificare il grado di predisposizione del sistema lavorativo verso forme di organizzazione del lavoro in grado di generare spazi per il mantenimento e il rafforzamento dei lavoratori maturi nei luoghi di lavoro.

A partire da una analisi dei documenti e da una raccolta di opinioni di testimoni privilegiati siamo andati a verificare la presenza sul territorio trentino di esperienze e di pratiche nonché di accordi che prevedano l'introduzione di misure finalizzate in tal senso.

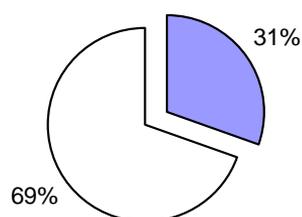
Proponiamo in questo documento una lettura del problema a partire dagli elementi emersi dalla ricerca sulle cause della fragilizzazione per chiarire l'ambito entro il quale è avvenuta la ricerca e poi delineare, attraverso la posizione dei testimoni intervistati e gli elementi raccolti nei documenti il quadro della situazione.

## 2. Il contesto e la definizione del problema.

Riprendiamo brevemente in questo paragrafo alcuni elementi di struttura evidenziati nel rapporto di ricerca sulle cause della fragilizzazione occupazionale degli Over 45.

In Trentino le persone appartenenti alla fascia di età 45-64 anni, quindi con un'età matura e potenzialmente ancora attive sono in termini assoluti circa 119.800 dei quali 61.600 (51%) sono occupati e rappresentano circa il 31% (30,6%) della forza lavoro totale.

**% occupati over 45 sul totale occupati**



**Grafico 1** - Fonte: La fragilizzazione occupazionale degli Over 45

Sono quindi quasi un terzo degli occupati di cui due su tre (62,2%) possiede un titolo di studio basso (licenza media inferiore o elementare) o non lo possiede affatto.

I bassi livelli di scolarità che caratterizzano questa fascia di popolazione sono un elemento strutturale che, come vedremo in seguito, segna in modo tangibile la bassa predisposizione individuale ad aderire a percorsi di aggiornamento e riqualificazione.

Se poi si incrociano le due dimensioni, età e titolo di studio, si nota come il gruppo over 45 con bassa o nulla scolarità risenta più pesantemente delle dinamiche del mercato del lavoro e si trovi con un tasso di disoccupazione specifico tra i più alti e nettamente superiore alla media (tra il 4 e il 10% in relazione al sottogruppo per età e titolo, contro un tasso medio del 2,9%).

Alcune osservazioni generali sulla composizione settoriale degli occupati over 45.

**Occupati over 45 per macro settore**

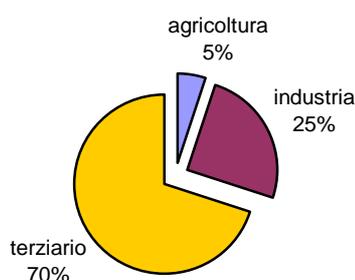


Grafico 2 - Fonte: La fragilizzazione occupazionale degli Over 45

All'interno delle dinamiche occupazionali, rispetto al tema oggetto della presente indagine, ci interessa entrare nel merito delle persone over 45 con un lavoro dipendente.

Settori con forze lavoro over 45 superiori al 35% sul totale		Settori con forze lavoro over 45 superiori al 25% sul totale		Settori con forze lavoro inferiori al 25% sul totale	
Istruzione	40,4	Agricoltura	32,1	Costruzioni	21,3
Pubblica Amministrazione	37,4	Credito e Assicurazioni	30,6	Commercio	20,9

Trasporti e telecomunicaz.	36,6	Altri servizi	28,9	Alberghi e ristoranti	20,5
		Sanità	27,7	Servizi alle imprese	17,5
		Manifatturiero	25,1		

Il quadro generale degli occupati alle dipendenze over 45 per settore di attività, mostra un'incidenza percentuale differenziata per settore:

**Tab.1** - Fonte: La fragilizzazione occupazionale degli Over 45.

Possiamo fare alcune prime riflessioni. Gli occupati over 45 sono più presenti nei settori pubblici mentre la loro presenza tende a diminuire laddove i lavori sono particolarmente pesanti (costruzioni) o dove il tipo di lavoro spinge le imprese verso dipendenti più giovani (commercio, alberghi e ristoranti, servizi alle imprese) sia per ragioni d'immagine nel rapporto con i clienti che per ragioni contrattuali (minori costi e più flessibilità).

I lavoratori maturi hanno spesso un contratto permanente, infatti solo nel 7,4% dei casi sono assunti con contratti temporanei. Questi lavoratori nell'86,7% dei casi appartengono a 4 settori: prevalentemente agricoltura 33,3% e alberghi e ristoranti 31,3%, seguiti da commercio e costruzioni rispettivamente 11,8% e 10,3%. In tutti e quattro i settori incide la stagionalità del lavoro e da qui la forte presenza di forme contrattuali a termine.

Per concludere il quadro generale sulla condizione occupazionale dei lavoratori over 45 ricordiamo che i lavoratori in mobilità nel 2003 erano 2.044, un valore costantemente in crescita a partire dal 1993. Tale situazione riguarda prevalentemente lavoratori del comparto manifatturiero (41%) e una parte consistente di lavoratori del commercio (25,4%).

All'interno di questo quadro di fondo, l'analisi dell'organizzazione del lavoro mostra una complessità settoriale ed aziendale che ci proponiamo di analizzare. E' abbastanza<sup>1</sup> condiviso dagli intervistati una certa disposizione a prendere in considerazione la componente dei lavoratori *over 45* anche se per ora non ci sono esperienze né accordi sindacali di settore o interaziendali che implementino alcune riflessioni in atto. Si tratta più di affermazioni di principio, di desiderabilità che di programmi nell'agenda negoziale.

Diversa è la percezione delle questioni cruciali espressa dai rappresentati dei lavoratori da quella espressa dai rappresentanti dei datori di lavoro artigiani e industriali: i primi sottolineano e mettono in luce gli elementi di criticità mentre i secondi tendono a minimizzare e a trarre dalla situazione anche elementi positivi di dinamismo e flessibilità.

### **3. La percezione del problema da parte degli intervistati**

Il tessuto industriale Trentino presenta qualche grande azienda e molte medio piccole. Le aziende hanno attraversato processi di ristrutturazione e chi è riuscito a superarli si trova in una situazione abbastanza sicura, gli altri sono usciti dal mercato, sono falliti. La realtà produttiva è molto differenziata, non esistono distretti produttivi monotematici, non ci sono aree territoriali con specificità di settore. *“La realtà produttiva è così differenziata da presentare problemi di integrazione, a volte un settore è rappresentato da una sola azienda e vanno costruite e rafforzate reti e sinergie tra le imprese per evitare isolamenti e difficoltà”*<sup>2</sup>.

Dagli anni 60 agli anni 90 ci sono stati cicli economici ma all'interno di un trend in crescita. I lavoratori *over 45* servivano. Non c'era

---

<sup>1</sup> Come vedremo in seguito esistono situazioni che problematizzano il quadro e fanno emergere una certa staticità dell'organizzazione del lavoro.

<sup>2</sup> Associazione Industriali, Direttore

concorrenza con gli immigrati (il blocco sul licenziamento c'era ma c'è anche oggi). Le ristrutturazioni aziendali e l'introduzione di nuovi sistemi produttivi, nonché alcune riorganizzazioni del lavoro cercano di rispondere al flusso economico in stasi e recuperare elementi per la crescita. E' diventato evidente anche per le piccole aziende che siamo di fronte a tre macro fenomeni che si combinano tra loro: competitività internazionale, flussi migratori, rifiuto diffuso di certi lavori, *“banalmente fino agli anni 90/95 i giovani andavano a lavorare d'estate e coprivano il fabbisogno di lavoro stagionale, ora vengono gli immigrati soprattutto dall'Est dove il salario è di 1/5, per 5 volte tante ci si sposta”*.<sup>3</sup>

Anche nell'industria tessile la presenza di lavoratori immigrati è molto forte e presenta esigenze diverse dalla componente operaia italiana. *“Loro obiettivo è di guadagnare il più possibile indipendentemente dalle condizioni di orario e trattamento. Per il sindacato è una difficoltà, non si riesce a fargli condividere lotte che mirano a ridurre/abolire lo straordinario. Loro sono disposti a fare molte ore al giorno per poi prendersi un periodo per andare al loro paese a trovare la famiglia. Il loro obiettivo di generare rimesse indipendentemente dalle condizioni di vita nel quotidiano ora riduce la coesione in fabbrica attorno alle lotte per la qualità del lavoro”*<sup>4</sup>

Secondo il direttore dell'Associazione Industriali, sul territorio trentino non ci sono fenomeni diffusi di crisi rilevanti, nel 2004 ci sono state 5/6 aziende in crisi. *“Si può affermare che c'è tenuta, almeno per quanto riguarda il livello di disoccupazione e di ricollocabilità, certo esistono figure particolarmente vulnerabili come le donne over 45 con bassa scolarità e un percorso professionale con un basso profilo di competenze. Queste figure sono di difficile reinserimento, per l'uomo è più facile trovare percorsi di rientro”*<sup>5</sup>.

Assunti questi elementi di contesto, risulta che il fenomeno della flessibilità dell'organizzazione del lavoro per rispondere alla

---

<sup>3</sup> Agenzia del Lavoro, Direttore Area Iniziative Formative

<sup>4</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

<sup>5</sup> Associazione Industriali, Direttore

vulnerabilità degli over 45 non è percepito come un fenomeno di particolare intensità e nemmeno viene inserito tra le priorità. Si tratta di aziende che hanno, negli anni recenti, innovato molto rispetto alla tecnologia e ai sistemi di gestione dove il personale è altamente qualificato e specializzato ma per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro sembra di cogliere una certa staticità rispetto alle mansioni operative e alla logica del lavoro che rimane la stessa del lavoro di linea con l'assegnazione di compiti definiti da poche e ripetitive attività.

Questi elementi rendono solida la situazione, al di là delle crisi puntuali e specifiche, e circostanze quantitativamente contenute.

Nella stasi è più facile escludere dal processo produttivo certi lavoratori piuttosto che altri. Se le aziende chiudono gli *over 45* hanno più difficoltà a riconvertirsi, difficoltà come dicevamo prima sia strutturali –oggettive che biografiche-soggettive.

Spesso, negli ultimi anni, i più rilevanti fenomeni di ristrutturazione sono stati gestiti in forma concertata con i sindacati. Sono stati individuati i casi di 'volontarietà incentivata' e strumenti di ammortizzazione per l'accompagnamento al pensionamento.

*"Certamente la mobilità viene dichiarata dall'azienda ma le forme di incentivazione all'esodo trovano un alto riscontro tra i lavoratori. Gli incentivi all'esodo ora hanno raggiunto valori di una certa importanza, differenziati ma che vanno dai 10 ai 20.000 EURO a persona. Questa forma 'indolore' di gestire la crisi può essere vista come una scorciatoia ma d'altra parte è anche un meccanismo che funziona".*<sup>6</sup>

Nella realtà trentina, di benessere diffuso, dove ci sono reti economico-familiari di protezione, è facile trovare adesione a scelte personali di buona uscita dal sistema produttivo formale. Un altro elemento è quello del percorso pensionabile. La mobilità statale per i lavoratori over 50 dura 3 anni e questo può condurre alle soglie del pensionamento. Si privilegiano queste fasce di lavoratori, quelli che potremmo chiamare 'disponibili volontariamente all'uscita' e quelli che sono vicini al pensionamento e con la mobilità arrivano alla pensionabilità.

---

<sup>6</sup> Associazione Industriali, Direttore

Il punto di vista del sindacato è un po' diverso e ora lo riprendiamo brevemente prima di analizzare le convergenze.

Il problema che viene messo al centro delle negoziazioni sindacali è l'esubero, per farlo emergere dalla gestione particolaristica perché spesso è un problema che rimane nascosto. Le aziende, per i lavoratori vicini alle pensioni, incentivano l'uscita anticipata, con quelli che vengono chiamati appunto *incentivi all'esodo*. Si tratta di contributi economici di una certa consistenza (il margine di variabilità è piuttosto alto vanno dai 3/4mila euro ai 20/25 mila euro a seconda delle posizioni, del settore e della tempestività dell'adesione alla proposta) e vengono versati anche i contributi previdenziali. *“Non è un programma concordato, definito all'interno di accordi sindacali, viene piuttosto gestito a livello individuale. Una azienda che spinge per il prepensionamento, un esempio fresco La Merloni di Rovereto pensava di gestire l'uscita di 130 lavoratori su 250 in organico. Tutta la procedura, in due blocchi di 100 il primo e di 30 il secondo, era organizzata prevedendo prima quelli in mobilità con un'età pensionabile e poi tutti gli altri che potevano accedere al 'progettone': donna se più di 45 anni, uomo se più di 50 anni. Avevano individuato queste fasce per far uscire i lavoratori. Abbiamo impedito questo, contrastava la legge che dice che bisogna salvaguardare l'anzianità di lavoro e i carichi familiari. Ci siamo opposti e siamo riusciti a limitare questa tendenza. Il progettone viene usato dalle aziende per gestire le flessibilità della produzione: un'azienda aveva raddoppiato il personale tre anni fa e ora lo ha ridotto con le espulsioni degli esuberanti scaricandoli sul 'progettone’”*<sup>7</sup>.

Ripensare la posizione dei lavoratori *over 45* all'interno dell'organizzazione del lavoro per fronteggiarne la vulnerabilità, per l'Ente Locale, nella fattispecie l'Agenzia del Lavoro, il soggetto su cui gravitano le politiche pubbliche del lavoro a livello territoriale, è una priorità strategica che si incrocia con tematiche sociali quali il rapporto con le nuove generazioni e l'immigrazione.

---

<sup>7</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

“In un’ottica di investimento sociale ed economico, bisogna aumentare la partecipazione della forza lavoro ‘debole’ italiana rispetto ai lavoratori stranieri. Non solo, bisogna invertire la tendenza in modo che l’espulsione degli over 45, più rigidi rispetto alla loro utilizzabilità rispetto ai giovani ai quali è più facile far pagare il prezzo di entrata nel mercato del lavoro, non sia necessariamente un vantaggio per l’azienda ma anzi riconsideri l’anzianità come una risorsa”<sup>8</sup>.

I lavoratori maturi sono una risorsa per l’azienda finché sta bene, perché incamerano una risorsa, una professionalità, poi diventa un problema quando c’è crisi, per il costo più alto comparato ai nuovi entrati, ai giovani. Quindi diventano un problema. Quindi è una risorsa in certi momenti e un problema in altri. E’ chiaro che la differenza la fa la professione<sup>9</sup>.

Non ci sono esperienze che abbiamo però generato un modello, un’esperienza significativa, sono tutte esperienze puntuali e molto limitate che fronteggiano il tema della riduzione del personale ricalcolando i carichi di lavoro e ridistribuendoli internamente sulla base di un livello produttivo medio basso, poi di fronte a picchi produttivi derivanti da un incremento fluttuante della domanda, inseriscono manodopera temporanea e orari straordinari. Non ci sono contratti di solidarietà poiché le aziende li rifiutano. C’è una visione aziendalistica che dubita che le performance possano migliorare giocando sulla redistribuzione dei carichi e una riorganizzazione del lavoro che tenga conto di specificità per età o genere dei lavoratori. “*La logica è ‘chi serve rimane, chi non serve se ne va’. Va anche aggiunta una certa rigidità dei lavoratori a lavorare su turni con orari atipici, come ad esempio il 6 per 6. Questi orari consentirebbero una redistribuzione e una riduzione dell’esubero ma spesso si trovano resistenze dei lavoratori che preferiscono non lavorare il sabato, la notte o in momenti tradizionalmente non lavorativi*”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Agenzia del Lavoro, Direttore Area Iniziative Formative

<sup>9</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

<sup>10</sup> Associazione Industriali, Direttore

Nelle Poste sono stati inseriti 70 part-time per gli sportellisti, indipendentemente dall'età. "Persone che continuavano a girare, a cambiare uffici hanno preferito fare il part-time anche per il carico di lavoro, soprattutto psicologico. Il sindacato sta lavorando per ridare dignità alla persona, per evitare che il lavoratore viva oppresso in una dimensione di stress psicologico in cui gli vengono posti obiettivi difficilmente raggiungibili".<sup>11</sup>

Non si è sviluppata una riflessione che abbia inciso sull'organizzazione del lavoro rispetto al rafforzamento della posizione degli *over 45*, anche perché in passato, ma anche oggi per la criticità che il settore industriale attraversa, si utilizzano criteri di espulsione che vede in uscita chi è vicino al pensionamento. Prima per i settori pesanti era prevista la possibilità di uscita a 50 anni, ad esempio la siderurgia. Queste leggi non ci sono più ma le aziende applicano la stessa logica: al lavoratore che mancano 3 anni al pensionamento l'azienda propone un incentivo economico a cambio dell'uscita dal processo produttivo via la dichiarazione di crisi e l'introduzione della mobilità. Qui si incontrano le esigenze dell'azienda e del lavoratore: la prima può assumere lavoratori giovani meno onerosi, il secondo, senza perderci in termini economici, ottiene una riduzione degli anni di lavoro per il raggiungimento della pensione.

#### **4. I diversi livelli di lettura.**

La rigidità dell'organizzazione del lavoro rispetto alla condizione di fragilità occupazionale dei lavoratori, soprattutto a partire dai 45-50 anni è generatrice di una dinamica multifattoriale che presenta elementi strutturali e individuali.

In questo paragrafo ci proponiamo di sfaccettare la questione dell'organizzazione del lavoro relativamente ad alcuni livelli cardine:

---

<sup>11</sup> CGIL, Segreteria SLC

quello più generale di sistema, quello settoriale e aziendale e quello individuale. Intendiamo analizzare quali dinamiche avvengono a questi livelli e quali sono gli elementi che vi si intrecciano.

A livello di sistema, gli attori economici trovano nell'ente locale Provincia un interlocutore rispetto alla costruzione e promozione di azioni strategiche. Come articolazione locale dell'ente pubblico e quindi garante locale delle politiche nazionali, sia in ragione dello Statuto Autonomo di cui gode la Provincia di Trento, il referente è l'Agenzia del Lavoro, dove vengono definiti gli obiettivi di politica del lavoro e gli strumenti per affrontare le tematiche relative all'organizzazione del lavoro e alle possibilità di introdurre moduli flessibili pensati su misura per lavoratori over 45. A fronte di un impianto articolato di obiettivi e strumenti, che abbiamo riassunto nelle pagine precedenti, le aziende sembrano ricorrervi in misura decisamente ridotta.

Il paradigma della flessibilità si traduce per i lavoratori in una condizione di precarietà rispetto al contratto di lavoro e sul lavoro in una elasticità di orario che risponde ai picchi produttivi ma in l'organizzazione del lavoro mantiene una struttura rigida, in cui i posti di lavoro vengono definiti ancora, almeno nella fabbrica, in modo subordinato alla macchina.

A livello aziendale Per quanto riguarda i lavoratori *over 45* il panorama non è omogeneo. Nell'industria, tendenzialmente<sup>12</sup> la formazione è ridotta all'addestramento tecnico e solo in caso di messa in mobilità, per effetto delle condizioni poste dal legislatore, viene erogato un percorso formativo e avviato un processo di *outplacement* attivo che metta in grado il lavoratore di trovare un altro lavoro.

In alcuni casi i lavoratori maturi vengono apprezzati dalle aziende perché portatori di una cultura, una mentalità di fabbrica, di particolare importanza di fronte all'affievolirsi dei meccanismi di riproduzione

---

<sup>12</sup> Un caso particolare che trattiamo più avanti è rappresentato da Aquaspace.

delle posizioni sociali di fronte all'entrata di *“manodopera straniera poco in sintonia con la mentalità locale (ritmi, tempi, atteggiamenti...)”*.<sup>13</sup>

I lavoratori *over 45* sono valorizzati nell'artigianato, oltre che per l'importanza dei rapporti interpersonali, per la fiducia che vi ripongono i titolari, anche perché vengono riconosciuti come trasmissori di valori e quindi gli viene riconosciuta una funzione di integrazione sociale, via una cultura del lavoro, un'etica professionale che va recuperata rispetto alle giovani generazioni.

“Le difficoltà maggiori sono rispetto all'assunzione: è praticamente impossibile che un lavoratore di 50 anni venga assunto a parità di competenze di un giovane. Solo dove il ruolo e la funzione richiedono un'esperienza pluriennale e significativa per la responsabilità in gioco, altrimenti le aziende assumono un giovane, nonostante le agevolazioni dell'Agenzia del Lavoro”.<sup>14</sup>

Per le nuove assunzioni le imprese artigiane ma anche quelle industriali oggi si rivolgono a giovani diplomati dove possibile anche se non è necessario il diploma per la posizione occupazionale per la quale vengono assunti, e a giovani extracomunitari per i lavori che i giovani locali tendono ad evitare, come nell'edilizia e nelle attività di estrazione (e la fabbrica in ambito industriale). Per le qualifiche si rivolgono alle scuole professionali, entrano in contatto con i giovani attraverso gli *stage* aziendali e poi nel caso in cui abbiano le caratteristiche richieste li assumono, *“così debbono farsi carico solo della trasferibilità della formazione di base nell'azienda, la modulazione della formazione nello specifico aziendale, perché formare dall'inizio è un costo troppo elevato. Oggi anche per l'artigiano il tempo è una risorsa scarsa e la formazione di inserimento ha un costo troppo alto”*.<sup>15</sup>

Per riassumere, considerando la specificità del rapporto di lavoro nell'azienda artigiana in cui il titolare è impegnato direttamente nel processo produttivo e i lavoratori sono pochi, quindi in una situazione dove il controllo del processo è costante e d'altra parte la possibilità di delegare responsabilità introduce relazioni di fiducia, c'è un alto rischio

---

<sup>13</sup> CGIL, Responsabile Ente Bilaterale e Fondo Impresa

<sup>14</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

<sup>15</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

di espulsione all'inizio, poi è interesse condiviso mantenere i lavoratori che incarnano la cultura e lo stile aziendale. *“Considerando poi una forte mobilità orizzontale dei giovani, propensi a cambiare lavoro frequentemente e tendenzialmente restii a permanere in una sola azienda, questo elemento risulta particolarmente significativo”*.<sup>16</sup>

Sul piano individuale persiste una rigidità al cambiamento che un po' tutti gli intervistati segnalano come una resistenza culturale, esperienziale. I lavoratori in mobilità con più di 45 anni di età nel 60% dei casi hanno un titolo di studio di 3° media o inferiore, esperienze scolastiche negative e un vissuto lavorativo senza arricchimento professionale. *“Sono in un vicolo cieco non solo perché l'azienda va in crisi ma per una condizione soggettiva: il ricordo delle esperienze formative disastrose si traduce in una resistenza a intraprendere percorsi formativi di aggiornamento, per la paura di essere rifiutati, di rivedersi giudicati negativamente”*.<sup>17</sup>

Anche il sindacato trova in questa rigidità un limite all'introduzione di iniziative sindacali di promozione di un'organizzazione del lavoro flessibile: *“abbiamo difficoltà a creare meccanismi di rotazione all'interno delle imprese, rotazioni per distribuire la cassa integrazione. Difficoltà sul versante dell'impresa che lo considera una complicazione ma anche sul versante dei lavoratori la rotazione non è accettata, è vista, in un'ottica fordista come una svalutazione del proprio lavoro. Noi vorremmo garantire che il danno si ripartisca tra tutti i lavoratori e non solo tra quelli che lavorano in un reparto come riuscimmo a fare nell'accordo volkswagen del '93: riduzione di orario per poter lavorare tutti. Fu un'esperienza interessante che però non è stato generalizzato, non è diventato un modello, anzi sulla riduzione di orario stanno tornando tutti indietro”*.<sup>18</sup>

Le difficoltà al reinserimento lavorativo, nei casi di espulsione a seguito di crisi aziendali, sono di carattere strutturale e culturale. Strutturale in relazione ai vincoli determinati dalla dinamica economica territoriale, culturale in quanto permangono difficoltà legate all'impermeabilità all'innovazione, caratterizzata anche da un aspetto particolarmente forte sul territorio di resistenza alla mobilità territoriale. La legislazione

---

<sup>16</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

<sup>17</sup> Agenzia Del Lavoro, Direttore Area Iniziative Formative

<sup>18</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

locale fissa in 25 chilometri la soglia di rifiutabilità del posto per un lavoratore in mobilità, sopra questa distanza il lavoratore può rinunciare al posto di lavoro senza perdere la mobilità e questo alimenta una propensione molto bassa alla mobilità. *“Meccanismi culturali, sociali ed economici, di comunità di appartenenza, di orizzonte valligiano, al di là di caratteristiche geografiche per cui distanze relativamente corte richiedono molto tempo di percorrenza poiché si evidenzia poca disponibilità alla mobilità territoriale anche sull’asse Trento Rovereto, associati a micro opportunità di impiego temporaneo, saltuario, familiare producono un abbassamento della disponibilità ad andare a lavorare lontano da casa. Questo aiuta a spiegare anche perché i corsi di aggiornamento non sempre vengono frequentati”*.<sup>19</sup>

## **5. Lo spaccato di alcuni settori.**

### ***5.1 Il settore tessile***

Il settore tessile occupa in Provincia di Trento circa 2.300/2.400 addetti di cui circa il 70% è costituito da forza lavoro femminile. Attualmente sono rimasti i grossi gruppi aziendali, che hanno sul territorio degli stabilimento ma un’articolazione aziendale nazionale e internazionale, e le piccole aziende; le aziende di medie dimensioni hanno delocalizzato quasi totalmente verso i paesi dell’Est Europa. Ci sono 5/6 ditte grandi che occupano più della metà dei lavoratori del settore, e un po’ di aziende piccole che occupano l’altra metà degli addetti di cui molte sono aziende artigiane le quali presentano una certa staticità rispetto all’assorbimento di forza lavoro. *“Sono 3/4 anni che c’è il blocco delle assunzioni, ora sembra di intravedere un po’ di ripresa. In particolare sembrano attivarsi le aziende dell’occhialeria (sottocontratto del tessile) che stanno assumendo. Luxottica ad esempio. Poi c’è il gruppo Bonazzi che comprende due linee, il tessile tradizionale e il BCF, filati derivati dal petrolio impiegati nei rivestimenti auto e moquette. Anche il gruppo Armani è in ripresa. Ora conta circa 250 addetti, oltre 200 donne”*<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Associazione Industriali, Direttore

<sup>20</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

Entriamo nel merito dell'organizzazione del lavoro. E' un lavoro ancora organizzato per posti fissi, non sono più catene di montaggio ma non ci sono nemmeno le aree di lavoro con addetti plurimansione. Le mansioni sono organizzate attorno a poche azioni ripetitive e i posti sono rigidi, fissi. La maggior parte della aziende per sfruttare gli impianti ha un'organizzazione del lavoro basata su 3 turni giornalieri per 7 giorni settimanali, con produzioni fluttuanti alle quali rispondono chiedendo ai lavoratori di fare ore di straordinario.

“Per esempio Luxottica lavora sulla base di sensazioni, sulla moda del momento. Quest'anno vanno le mascherine da donna, è stato un boom, a Rovereto è stato raddoppiato il reparto. Il lavoro ha però cicli stagionali, con tendenze estreme”.<sup>21</sup>

### ***5.2 Il settore bancario e assicurativo.***

Nel settore bancario e assicurativo dal 1990 in poi è cambiato tutto, il modo di lavorare, il rapporto con la clientela, il rapporto di lavoro, il contratto, gli inquadramenti.

Prima la banca era formata da impiegati, ora sono tutti venditori. Il modello è profondamente cambiato. La situazione dal punto di vista dei lavoratori è peggiorata. Si è aggiunta una grande riorganizzazione informatica per cui oggi chi lavora in banca deve saper usare il computer, i relativi programmi, tenendo conto che le aziende con le fusioni e le trasformazioni hanno rinnovato il software ogni due tre anni. Questo significa che il lavoratore si è trovato di fronte a piattaforme tecnologiche sconosciute, si è trovato a dover imparare ogni volta e questo per persone con una certa età, diciamo con più di 45/50 anni è faticoso.

“E' cambiato il mondo. Certo chi è entrato prima del cambiamento soffre di più. Sono cambiati i contratti. Il contratto del '99 ha recepito questi cambiamenti che sono a favore dei datori di lavoro in quanto riducono il costo del lavoro. Lo scambio è stato di costituire il **fondo**

---

<sup>21</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

**di sostegno al reddito** che serve per due azioni: 1) accompagnare alla pensione chi è a pochi anni dal pensionamento (80% dello stipendio più i contributi pagati dall'azienda, è quasi come essere al lavoro). E' una sorta di accompagnamento alla pensione; 2) formare i lavoratori in caso di ristrutturazioni organizzative. In caso di ristrutturazioni che prevedono cambio di mansioni si può accedere al fondo per riqualificare i lavoratori e al For.Te, il fondo per la formazione continua e l'aggiornamento dei lavoratori dei servizi".<sup>22</sup>

Oggi le aziende bancarie tendono a sostituire i lavoratori maturi che vanno in pensione o vicini alla pensione con lavoratori giovani in contratto di apprendistato, del resto la riforma dell'apprendistato consente di assumere fino ai 30 anni non compiuti.

Di specifico per chi ha superato una certa età e dev'essere riconvertito professionalmente c'è solo il fondo di sostegno al reddito per accompagnarlo alla pensione, poiché la formazione non ha preclusione di età ma solo di mansione, per mansioni che cambiano in riferimento al cambiamento organizzativo.

C'è un alto turn over, le persone cambiano lavoro, abbandonano il settore perché fanno fatica ad abituarsi al cambiamento, al nuovo modo di lavorare. *“Non si fa più l'impiegato in banca, l'immaginario di un bancario con la penna, la calcolatrice e tanti tabulati tra le mani non esiste più, ora è davanti ad un computer e sempre in relazione con il cliente. E' diventato un venditore di servizi e il lavoro è prevalentemente di front-office”*.<sup>23</sup>

Oltre ai quadri direttivi, coloro che hanno una mansione legata ad obiettivi oramai sono più della metà degli occupati. Formalmente è solo un paio di livelli superiore all'impiegato. E' una mansione impiegatizia alla quale viene riconosciuta una certa autonomia, in termini di orario, con prestazioni simili a quelle degli impiegati ma con orario flessibile, senza straordinari, deve gestirsi l'orario. Posizioni di questo tipo non hanno più a che fare con l'anzianità. Con il contratto

---

<sup>22</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

<sup>23</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

del 99 sono spariti gli scatti di anzianità, è rimasto solo un premio di fedeltà che valorizza la fidelizzazione interna sopra i 25 anni.

“Nel settore assicurativo la situazione è ancora più precaria: dal punto di vista dei diritti del lavoro sono in una giungla. Lavorano in ‘appalto’ spesso in aziende piccole con un controllo sul lavoratore estenuante. Lo stipendio è legato alla produttività, al portafoglio clienti, al budget. Per quanto riguarda l’orario c’è flessibilità dal punto di vista dell’azienda, ma per il lavoratore si traduce in aggravi sulla qualità della vita nel quotidiano”.<sup>24</sup>

Nelle piccole aziende assicurative, i lavoratori over 45 praticamente sono inesistenti, “sono tutte donne e quando cominciano a fare figli vengono escogitati tutti i sistemi per lasciarle a casa”<sup>25</sup>.

Nelle aziende bancarie gli over 45 sono più della metà del personale ma non c’è nell’agenda del sindacato un’attenzione per i lavoratori maturi. Sul contratto è rimasta una vecchia norma sul trasferimento: dopo 45 anni di età e 25 di servizio il trasferimento può avvenire solo con il consenso esplicito del lavoratore. Non c’è nessun’altra misura che alleggerisca e garantisca la posizione del lavoratore over 45. Le possibilità di flessibilità dei tempi riguardano o giovani studenti o adulti di 35/40 anni con figli piccoli.

Attualmente la priorità del sindacato è salvaguardare la posizione dei giovani non degli anziani perché “un giovane è assunto con un contratto di apprendistato di 4 anni per fare un lavoro che impara a fare in 3 mesi. E’ sottopagato rispetto ad un coetaneo assunto a tempo indeterminato, ha un accantonamento inferiore, rispetto ai vecchi fondi pensione (il versamento delle aziende nel fondo è sceso dal 5% al 2%). I giovani risultano penalizzati dal punto di vista della pensione, del salario, della sicurezza dell’impiego quindi la priorità sono loro”.<sup>26</sup>

Per quanto riguarda la formazione non ci sono esperienze di coinvolgimento dei lavoratori nella formazione. “La formazione per le

---

<sup>24</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

<sup>25</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

<sup>26</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

aziende è addestramento rispetto alla tecnologia e all'uso di nuovi prodotti, sono anni che il sindacato si oppone. Non è sempre facile distinguere tra formazione e aggiornamento (es. patti chiari), ma resta il fatto che le aziende bancarie dovendo fare 50 ore annue di formazione tende a metterci di tutto, compresi i momenti più addestrativi<sup>27</sup>.

Per il sindacato si dovrebbe introdurre più formazione attorno al ruolo, alle meta competenze (imparare ad imparare) e ai modi di gestire i cambiamenti organizzativi e individuali. Non solo imparare il prodotto ma assumere una posizione rispetto al ruolo e alla posizione lavorativa, al gruppo di lavoro.

Abbiamo chiesto cosa andrebbe fatto a voler considerare i lavoratori over 45 una priorità.

“Ci sono resistenze, anche personali. Ci sono persone che non vogliono aprire la posta elettronica o non vogliono imparare a usare il computer. C'è tutta una problematica di responsabilizzate anche rispetto ai diritti ma di fronte a resistenze di questo tipo non c'è possibilità di formazione, l'unica possibilità è che vengano prepensionati, piano piano stanno uscendo”.<sup>28</sup>

### **5.3 Il mondo artigiano.**

E' un settore che coinvolge 36.000 addetti, tra titolari, collaboratori famigliari e dipendenti, di cui questi ultimi sono circa il 50%, il che rivela che le imprese artigiane sono molto piccole e molte di esse non hanno dipendenti perché sono aziende personali rappresentate dal solo titolare o gestite con l'aiuto di collaboratori famigliari.

Il vissuto e il percorso lavorativo nelle aziende artigiane è diverso rispetto all'industria. Un dipendente over 45 se ha un'anzianità aziendale, si è formato nel rapporto diretto con il titolare. I lavoratori con anzianità hanno condiviso con il titolare la storia dell'azienda, i vari passaggi organizzativi, le criticità come i momenti di successo. Per

---

<sup>27</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

<sup>28</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

questo i dipendenti che hanno più di 10 anni di anzianità aziendale sono inseriti in una relazione significativa con i titolari, quindi anche quando l'azienda è in crisi questa qualità dei rapporti genera attenzione e sensibilità sociale. Se invece un dipendente viene assunto *over 45*, ma sono casi rari, viene assunto sulla base di competenze specifiche maturate presso altre aziende che sono coerenti con quelle necessarie presso l'azienda, e nella maggior parte dei casi grazie ad una conoscenza diretta di carattere personale. *“Va tenuto conto che in una impresa artigiana, dove spesso il titolare lavora gomito a gomito con il dipendente, se la relazione funziona e si crea un rapporto di fiducia, questo si mantiene, se non funziona, il lavoratore viene espulso, e questo avviene nel primo periodo successivo all'assunzione. C'è da sfatare un luogo comune che ritiene più facile il licenziamento nelle imprese artigiane: questo è vero solo all'inizio della collaborazione, poi aumentando l'anzianità il rapporto per la sua significatività non viene interrotto a cuor leggero perché significa perdere una risorsa che, all'interno di una relazione di fiducia, ha contribuito alla definizione dell'identità aziendale”*.<sup>29</sup>

Dove c'è innovazione tecnologica ad alta intensità allora ci troviamo di fronte a problemi più marcati. In Trentino ci sono 150 imprese che lavorano nella produzione di software. *“Quelle che hanno un'anzianità di mercato superiore ai 20 anni, poche sul totale, hanno anche un personale over 45 ma con una predisposizione alla progettazione informatica, una passione ed un interesse che li mantiene in aggiornamento continuo”*.<sup>30</sup>

L'organizzazione del lavoro e la negoziazione avviene spesso su base individuale dove è il lavoratore a dover mettere in gioco competenze e atteggiamenti che gli consentono di mantenere la sua posizione lavorativa, sposando la filosofia aziendale. Si evince che, al di là di casi sporadici, le aziende artigiane demandino al lavoratore la responsabilità della formazione e dell'aggiornamento, limitandosi a coprire quegli ambiti definiti obbligatori dalla legge, ad esempio nel campo della

---

<sup>29</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

<sup>30</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

sicurezza e a supportare la formazione iniziale conseguente all'introduzione di nuovi macchinari/attrezzature.

In certi settori come l'edilizia basta avere le competenze base del lavoro per trovare un posto perché è un settore rifiutato, nemmeno gli immigrati hanno voglia di andarci<sup>31</sup>. L'introduzione di nuove tecnologie e nuovi sistemi di lavoro hanno alleggerito solo in parte il carico che grava sul lavoro che resta faticoso e logorante. Così, nell'edilizia dove nonostante l'innovazione tecnologica, la componente di fatica è rimasta relativamente alta, c'è una progressiva uscita dei lavoratori con una certa anzianità. *“E' possibile che questo fenomeno sia il risultato di due dinamiche: una sul versante aziendale e l'altra sul versante del lavoratore. Per quanto riguarda le aziende soprattutto per i lavori poco qualificati tendono a sostituire gli anziani con i giovani perché questi ultimi costano meno e rendono di più. Diversa è la posizione di coloro che nell'edilizia sono portatori di competenze gestionali e relazionali: in questi casi, un buon capo squadra o capocantiere l'azienda cerca di non perderlo perché è difficile sostituirlo. Per quanto riguarda i lavoratori, c'è una tendenza, per coloro che non hanno raggiunto posizioni di rilievo, cercare di uscire e cambiare settore, collocandosi in lavori meno faticosi”*<sup>32</sup>. Pochi sono i lavoratori *over 45* a rimanere nel settore con ruoli manovali e di bassa professionalità: o acquisiscono le competenze per diventare muratori, capisquadra e capicantiere, e questo è lasciato quasi sempre all'iniziativa personale, o ne escono prima, anche perché a fronte di queste innovazioni, per le posizioni base, l'organizzazione del lavoro, in termini di relazioni e di carichi di lavoro presenta condizioni svantaggiose rispetto ad altri lavori con un livello di competenze analogo.

Nel settore del legno la componente di lavoratori maturi è molto alta. Da un'analisi interna dell'Associazione Artigiani risulta una forte

---

<sup>31</sup> Vengono cancellati i corsi di qualificazione professionale promossi dall'Agenzia del Lavoro perché non ci sono iscritti e spesso gli apprendisti sono nel settore come 'ultima spiaggia' non possedendo i titoli di studio richiesti da altre professioni.

<sup>32</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

componente di lavoratori over 45. Per le nuove assunzioni le aziende prediligono i lavoratori giovani anche se l'Ente Pubblico, via Agenzia del Lavoro, attiva meccanismi per assimilare il costo dei lavoratori maturi a quello di un'assunzione giovane. Le aziende che fanno artigianato artistico o quelle che si rivolgono ad una nicchia di clienti e offrono prodotti fatti a mano seguendo processi e metodi tradizionali possono continuare a sopravvivere al margine delle dinamiche più intense di cambiamento e in esse il lavoratore cinquantenne è portatore di abilità non facilmente sostituibili, sia tecniche che di gestione e organizzazione del lavoro. Invece, le aziende del settore che competono sul mercato, oramai globalizzato in tutti i sottosectori, non possono prescindere dall'informatizzazione e qui i processi di riqualificazione finiscono per pesare in misura maggiore sui lavoratori che hanno fino a ieri vissuto processi pressoché statici, dove il rapporto con il lavoro era segnato da continuità rispetto al passato. I cambiamenti prodotti dall'informatizzazione costituiscono vere e proprie rotture rispetto alle quali i lavoratori maturi sono più in difficoltà, anche per un salto generazionale rispetto alle tecnologie informatiche.

## **6. Alcuni casi aziendali.**

### **6.1 La situazione nelle Poste Italiane.**

Dal 1994 le Poste Italiane diventano un ente pubblico economico con trasformazioni delle posizioni interne che producono una perdita negli inquadramenti e negli scatti di anzianità. Dal 1998 diventa una S.p.A. e anche se ancora dipende dal Ministero del Tesoro e non è sul mercato, si è aperta una frattura tra la logica dell'ente pubblico volto a garantire un servizio alla cittadinanza e la logica di mercato che mira a produrre profitti. Attualmente l'azienda, a livello nazionale ha 151.000 dipendenti contro i 220.000 di 10 anni fa. L'età media dei lavoratori è di 45/47 anni, con pochi giovani che sono aumentati ora con l'assunzione di 13.000 postini a termine che hanno fatto ricorso e hanno ottenuto l'assunzione a tempo indeterminato.

L'azienda si caratterizza per la presenza di due settori: il servizio postale tradizionale e il servizio 'banco-poste', del tutto simile ad una banca dove la declinazione verso una logica di mercato, di *business* è ancora più spinta. *“Effetto dirompente di questa dicotomia è la generazione di condizioni altamente stressanti al punto da rendere necessario incaricare ad una*

*psicologa una ricerca sullo 'stress da poste' caratterizzato da uno stato d'ansia e di difficoltà per gli obiettivi di lavoro alti e difficilmente raggiungibili. E' aumentato il carico di lavoro e anche se fino ad ora non è stata istituita una relazione tra performance e retribuzione, i lavoratori si sentono profondamente a disagio, maltrattati e sminuiti nella loro dignità".<sup>33</sup>*

In Trentino i postini in questa situazione sono solo una decina, anche grazie al fatto che il mercato del lavoro locale ha una buona capacità di assorbire le forze lavoro giovani e i giovani attorno ai 30 anni sono circa il 10%.

La riduzione degli esuberanti è una strategia che riguarda i lavoratori di uffici che vengono chiusi perché non efficienti, magari mono operatori, situati in piccoli paesi dove la logica del *business* porta a considerarli non redditizi. *"Vengono offerti 1.000 euro al mese fino al raggiungimento dell'età pensionabile e un incentivo all'esodo che può raggiungere anche cifre consistenti (oltre i 10.000 fino a 50.000 Euro). Per chi deve uscire è una specie di mobbing, si trova in una situazione dove gli risulta molto difficile rimanere, sia per le pressioni che per i comportamenti penalizzanti e marginalizzanti in caso di resistenza".<sup>34</sup>*

La logica sottostante alla ristrutturazione prevede l'eliminazione del personale in esubero, e vista l'età media del settore piuttosto alta (45/47 anni) spesso le persone che vi rientrano sono lavoratori vicino all'età pensionabile. *"In Trentino ci sono più di 100 uffici con un solo operatore, uffici postali di paesini sotto i 1.000 abitanti che vengono chiusi quando l'operatore va in ferie creando un disservizio, per questo è stata emessa una denuncia dall'Onorevole Olivieri per interruzione di servizio di pubblica utilità".<sup>35</sup>*

La situazione che presenta l'Azienda Poste Italiane è emblematica e rappresentativa delle ex Aziende Pubbliche che con la privatizzazione si trovano a gestire un organico sovradimensionato rispetto ai criteri di efficienza imposti dalla logica del mercato. Spesso il personale in organico ha un'alta anzianità in azienda e la problematica degli *over 45*

---

<sup>33</sup> CGIL, Segreteria SLC

<sup>34</sup> CGIL, Segreteria SLC

<sup>35</sup> CGIL, Segreteria SLC

non emerge come priorità perché *“siamo tutti anzianotti, l’80% dei dipendenti supera i 45 anni d’età”*<sup>36</sup>.

Nel contratto nazionale non compaiono indicazioni volte a vincolare le strategie di riorganizzazione del lavoro alle esigenze dei lavoratori maturi, tranne per un unico riferimento nel contratto, un breve passaggio all’art. 37, punto IV dove si afferma che *“il lavoratore, di età superiore a 55 anni se uomo o 50 anni se donna, può essere trasferito solo in casi di carattere eccezionale, adeguatamente motivati da parte dell’azienda”*<sup>37</sup>.

L’azienda sostiene e accompagna all’uscita in vari modi. Vengono proposti incentivi economici all’uscita (a scalare verso il basso in relazione al tempo di permanenza dopo la proposta), percorsi di formazione ad hoc per la ricollocazione presso un’altra azienda, sostegno economico alle aziende che assumono. Il processo di ristrutturazione implica spesso l’uscita di lavoratori *over 45* ma perché, come è già stato detto, costituiscono più del 50% del personale.

Per quanto riguarda la formazione, esiste una situazione differenziata nei due rami aziendali, quello tradizionale e ‘Banco Posta’. Nel primo le proposte formative sono modeste rispetto alla frequenza e limitate a contenuti di carattere operativo. Nel secondo ci sono momenti formativi che riguardano il piano organizzativo e lo sviluppo di un modello aziendalistico, accompagnato da una trasmissione della cultura della produttività, rispetto alla quale la dirigenza cerca di cooptare i lavoratori, e una traduzione operativa di questa che si concretizza in un ambiente di lavoro, un ritmo e un approccio al lavoro che impone al personale prestazioni assolutamente superiori rispetto agli standard del decennio precedente. C’è una sistematica esclusione del personale alla ridefinizione della *mission* aziendale, degli obiettivi produttivi, dell’impostazione da dare alle attività. Anche il coinvolgimento dei piani formativi è basso, non vengono attivati momenti di ascolto dei

---

<sup>36</sup> CGIL, Segreteria SLC

<sup>37</sup> CCNL Poste, pag. 93.

fabbisogni formativi dei lavoratori, e sia l'organizzazione del lavoro che la trasmissione dell'impostazione avvengono secondo un modello verticistico dall'alto verso il basso.

## **6.2 Esperienza Piano sociale della Michelin.**

Si tratta di un'esperienza di gestione di una chiusura degli stabilimenti con la predisposizione di un piano per l'*outplacing*, e la ricollocazione esterna dei lavoratori e l'accompagnamento alla pensione.

L'azienda fece degli studi e lanciò a livello mondiale, in Giappone, in America la proposta di riconvertire i propri stabilimenti per produzioni diverse supportando sul piano progettuale, logistico ed economico le aziende interessate al rilevamento degli stabilimenti. Dentro ad un processo di marketing e di costruzione di un'immagine sociale dell'impresa sono stati attivati meccanismi interessanti che hanno messo in contatto l'azienda con potenziali acquirenti. Infatti è ora intervenuta un'azienda che rileva la struttura. Per molti degli ex lavoratori Michelin che non verranno assunti dalla nuova proprietà è stata trovata una collocazione sostitutiva. Sono stati supportati nella fase di ricerca di lavoro, nel momento di riqualificazione con studi di bilancio delle competenze e di fabbisogni formativi, e nel processo di inserimento. L'attività di ricerca sul territorio è stata capillare e ha generato un processo quantitativamente e qualitativamente significativo di *outplacement*. Un impegno che l'azienda ha assunto in proprio, direttamente soprattutto in termini economici. Lo studio ha previsto una retribuzione integrativa a carico dell'azienda che ha ridotto il costo per l'azienda che ha assunto. Ai lavoratori è stata offerta una consulenza per l'avvio di attività in proprio, con studi di fattibilità e di progettazione di iniziative imprenditoriali, con azioni di supporto alla costituzione d'impresa a partire da piccoli gruppi di lavoratori.

## **6.3 Il caso AtiPackaging**

Sono percorsi voluti dall'azienda in base ad accordi sindacali per dare ai lavoratori in fase di uscita competenze trasversali (informatica, sicurezza, sistema qualità) per avere risorse da spendere in una ricollocazione lavorativa. Il percorso TCARTA è di circa 40 ore. Ha come obiettivo la ricollocazione e si prefigge di evitare di lasciare le persone molto tempo in mobilità, situazione drammatica, scoraggiate, che abbassa la motivazione e l'investimento a pensarsi inseriti

attivamente nel mercato nel lavoro. E' un'uscita morbida che attutisce l'impatto della ricollocazione dei lavoratori.

Storia dell'AtiPackaging, ex ATCARTA, impresa statale prima appartenente al Monopolio di Stato poi all' Ente Tabacchi Italiani, ora di proprietà del gruppo Reno De Medici.

Quest'impresa prima era legata alle commesse per il monopolio di stato, il lavoro era assicurato con una attività facilmente programmabile non soggetta a concorrenza, stabile, con prezzi fissati a prezzi politici e struttura con organico in esubero.

Le trasformazioni del mercato hanno portato da un contesto stabile ad uno turbolento in cui non è possibile una programmazione della produzione, da prezzi fissati per legge a prezzi fluttuanti in base alla legge della domanda e dell'offerta. La ristrutturazione aziendale in atto prevede un investimento di 2 milioni di euro per modernizzare gli impianti al fine di mantenerli al passo con le richieste del mercato e dall'altra una riduzione del personale da 160 a un centinaio di dipendenti.

Grazie ad un accordo sindacale c'è stata la dichiarazione di crisi aziendale con la conseguente messa in cassa integrazione guadagni straordinaria di 52 dipendenti su 160. Tutte le persone in mobilità rientrano nella fascia 55/60 anni e dopo la cassa integrazione andranno in mobilità (22 persone) e tutti (tranne 4 di cui 2 di Roma venuti a Rovereto un anno fa che hanno deciso di rientrare) verranno accompagnati alla pensione.

La flessibilità nel volume produttivo porta a picchi di produzione che richiedono da parte dell'organico un lavoro straordinario in alcuni periodi dell'anno ma questo non sembra aprire una contraddizione con la parallela messa in cassa integrazione di parte dei lavoratori.

Per legge l'azienda deve provvedere ad una formazione per i lavoratori in cassa integrazione speciale e questo vincolo è stato assolto progettando un percorso di 40 ore totali suddivise in 4 corsi: informatica di base, bilancio delle competenze, qualità e sicurezza.

Poiché nessuno dei lavoratori coinvolti è interessato a ricollocarsi sul mercato del lavoro, la motivazione e l'interesse per questa formazione è molto basso.

Alle persone in cassa integrazione viene pagato l'80% dello stipendio e un incentivo monetario di 250 Euro al mese per ogni mese di cassa integrazione e di futura mobilità<sup>38</sup>.

All'interno dell'azienda la formazione avviene per affiancamento poiché le uniche iniziative formative sono di carattere tecnico e rientrano nei processi di addestramento. Anche l'investimento tecnologico, pur consistente, non ha implicazione sulle competenze del personale poiché si tratta di un ampliamento della policromia di stampa da 6 a 10 colori sulla stessa tecnologia di base.

#### **6.4 Aquafil e Aquaspace del gruppo Bonazzi**

Aquaspace

Azienda tessile con 122 dipendenti è un'azienda con un'età media molto alta considerando che 43 dipendenti sono over 50, 21 tra 45 e 50, 32 tra 40 e 45, 26 con meno di 40 anni. Quindi 64 dipendenti su 122, ovvero circa il 53% sono *over 45*<sup>39</sup>.

In questa ditta tra i dipendenti con più di tre-quattro anni di anzianità c'è pochissimo *turn over*, negli ultimi 10 anni sono andate via poche persone, 6/7 in tutto. *“L'azienda è stabile rispetto all'organico, da dieci anni l'organico è rimasto immutato e il personale con più di 45 anni è il personale per noi più importante”*.<sup>40</sup>

I lavoratori con anzianità di servizio presso l'azienda spesso ricoprono posizioni di coordinamento, direzione di impianti o di controllo, tutte mansioni che richiedono un certo livello di professionalità e competenze. Tali competenze vengono acquisite all'inizio tramite affiancamento ad un collega esperto, cioè portatore del *know how*

---

<sup>38</sup> Prelevato in anticipo dal TFR

<sup>39</sup> A libro paga ci sono solo 4/5 immigrati ma per il picco di lavoro momentaneo sono stati selezionate 10 persone di cui 8 sono immigrate

<sup>40</sup> Azienda Aquafil, Gruppo Bonazzi, Direttore del Personale

relativo a quella posizione e poi comunque *on the job*. Siamo in presenza di momenti addestrativi iniziali e di aggiornamenti in itinere che non trovano formalizzazione, spazi o tempi appositi. A volte, soprattutto per le funzioni di manutenzione e regolazione di impianti vengono chiamati in azienda tecnici di ditte produttrici o ditte esterne fornitrici di tali servizi e durante l'intervento vengono affiancati dal personale interno, ma anche qui la formazione avviene per imitazione secondo il vecchio adagio 'il lavoro si impara rubandolo'.

L'azienda lavora sulla base di tre turni giornalieri per 5 giorni alla settimana. Tutto il personale ruota sui tre turni senza differenze in base all'età o alla situazione familiare. L'organizzazione del lavoro che ne risulta presenta un modello ingessato, assolutamente statico nel cogliere le specifiche esigenze delle persone, per genere o età.

#### Aquafil

E' un'azienda che produce filati sintetici ottenuti per polimerizzazione e appartiene al settore chimico. Ha un organico di 400 dipendenti di cui 220 operai e circa 50 immigrati.

E' un'azienda diversa dalla precedente, "a 40 anni si è vecchi, non tanto per i quadri o i ruoli di controllo, ma per gli addetti al processo, è una lavorazione usurante, richiede molto impegno fisico per la continuità e la concentrazione che richiede in un rapporto dove è la macchina che impone il tempo il ritmo e va seguita con molta attenzione"<sup>41</sup>. Il processo è a ciclo continuo di 3 turni su 7 giorni, senza differenziazione per età, genere o situazione familiare.

Le difficoltà risiedono nel trovare nuovi dipendenti "sono le nuove leve a manifestare alti livelli di turn over. I giovani della zona se possono non cercano un lavoro in fabbrica. La zona di Arco è una zona molto turistica e I giovani preferiscono cercare lavori stagionali anche perchè d'inverno si sa che le aziende hanno bisogno e assumono con contratti temporanei di 5 o 6 mesi"<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Azienda Aquafil, Gruppo Bonazzi, Direttore del Personale

<sup>42</sup> Azienda Aquafil, Gruppo Bonazzi, Direttore del Personale

Le competenze iniziali vengono acquisite in circa un mese ma l'alto turn over comporta alti costi di addestramento poiché va rifatto ogni 6 mesi. *“Qui si trovano solo immigrati che sono disponibili a fare gli operai sia per un rifiuto degli italiani a pensarsi in fabbrica, sia perché gli immigrati trovano più difficile accedere a lavori nel terziario che richiedono un rapporto diretto con i clienti e una padronanza della lingua. I contratti che vengono proposti attualmente sono contratti temporanei di 3/6 mesi che rispondono alla flessibilità della produzione e si traducono in una precarietà per i lavoratori”*<sup>43</sup>.

Le persone con più di 45 anni assumono funzioni di coordinamento, di controllo e di gestione complessa degli impianti. All'interno i servizi informatici si occupano di aggiornare gli applicativi e i sistemi di controllo informatici sono sistemi particolarmente sensibili che richiedono un monitoraggio costante. I momenti formalizzati vengono gestiti internamente dai reparti (filatura e polimerizzazione) dagli addestratori che sono in reparto.

*“Nel settore la formazione è l'esperienza, non esistono scuole, il lavoro si impara lavorando”*<sup>44</sup>. Anche se la tecnologia negli ultimi 10 anni è stata rinnovata, e nel settore si sono modernizzate le macchine, i controlli del processo del lavoro, così come le tecnologie informatiche il processo della filatura però è rimasto quello di 10 anni fa: è cambiata la macchina ma il modo di lavorare per gli addetti è lo stesso, il lavoro e l'organizzazione del lavoro sono rimasti gli stessi.

Viene rimarcata l'importanza dei lavoratori over 45 per l'organizzazione ma è altrettanto chiaro che difficilmente viene considerata la possibilità di assumere un cinquantenne questo perché viene associato con resistenze alla flessibilità e con un percorso lavorativo statico.

“Il mondo del lavoro è cambiato: tutti, a partire dai dirigenti devono prendere in considerazione che è pressoché impossibile mantenere il posto di lavoro per tutto l'arco della vita. Il mondo del lavoro richiede maggior professionalità, più alti titoli di studio all'entrata, anche perché

---

<sup>43</sup> Azienda Aquafil, Gruppo Bonazzi, Direttore del Personale

<sup>44</sup> Azienda Aquafil, Gruppo Bonazzi, Direttore del Personale

sul mercato ci sono molti diplomati che non trovano lavoro nel loro settore e si adattano a fare gli operai”.<sup>45</sup>Oggi quello che fa la differenza è l’apertura rispetto al ventaglio di competenze, in particolare quelle soft o trasversali attinenti alla capacità di gestire il cambiamento.

L’azienda si rinnova ma rispetto a che cosa?

La turnazione su tre turni è a ciclo continuo ed è organizzata per reparti, non ci sono variazioni in base all’età né per mansioni. Ci troviamo di fronte ad una organizzazione del lavoro piuttosto rigida: a fronte dell’introduzione di sistemi informatici e di innovazioni tecnologiche, il modo di lavorare, cosa concretamente fa un operaio, è rimasto fundamentalmente immutato negli ultimi 20 anni. Si tratta di processi produttivi altamente automatizzati per cui il ciclo produttivo può essere presidiato da un numero inferiore di lavoratori, cosicché cambia l’ambiente di lavoro, nei reparti ci sono ancora meno lavoratori che negli anni ‘80, ma le operazioni da svolgere rimandano a competenze che sono ancora quelle dell’addetto alla linea fordista: è la macchina a determinare i tempi e a scandire il ritmo delle operazioni di cui l’addetto non è più l’esecutore ma un attento osservatore a cui è richiesto di intervenire per ripristinare i parametri entro il margine di tolleranza fissato a priori.

## **7. Le proposte degli intervistati.**

Tenendo come riferimento il quadro delle politiche del lavoro e gli strumenti in esse previsti, ci si rende conto che non è un problema di strumenti ma di approccio politico e culturale, forse *“non si è fatto abbastanza per ragionare su queste cose, non basta lo strumento bisogna sostenere culturalmente lo strumento. Per un certo periodo con i dirigenti aziendali, direttori del personale abbiamo fatto degli incontri ma poi tutto è caduto”*<sup>46</sup>. AdL

---

<sup>45</sup> Azienda Aquafil, Gruppo Bonazzi, Direttore del Personale

<sup>46</sup> Agenzia del Lavoro, Direttore Area Iniziative Formative

L'assunzione di personale in mobilità, nonostante gli incentivi messi a disposizione dall'Agenzia del Lavoro, non è molto diffusa, anzi è decisamente poco presente nelle strategie di ricerca del personale agite dalle aziende. *“Ci sono state alcune aziende che hanno approfittato degli incentivi per operazioni al limite della responsabilità sociale, assumendo molti lavoratori in mobilità e poi dichiarando il fallimento di lì a poco. Un'operazione di questo tipo su un numero ragguardevole di lavoratori genera un capitale che è sicuramente un vantaggio competitivo”*<sup>47</sup>. Ora non ci sono più aziende che fanno queste operazioni. L'assunzione di pochi numeri di lavoratori in mobilità non viene praticata per una serie di ragioni. Innanzitutto c'è un'idea diffusa, pregiudiziale, che il lavoratore in mobilità sia di bassa qualificazione, con una mentalità rigida, un percorso lavorativo monoaziendale e quindi non abituato al cambiamento.

La sostituzione attuale del personale *over 45* con giovani stranieri implica uno scarto rispetto all'assimilazione di una cultura aziendale, è evaporata una cultura della fabbrica.

Ci si trova di fronte a dinamiche in cui il piano strutturale, di sistema, si incrocia con il piano individuale. Gli elementi in gioco riguardano anche le agenzie formative di base, in primis la scuola. *“In questo senso oggi fare prevenzione verso la futura fragilità degli over 45 significa modificare il rapporto della scuola con i deboli, al fine di recuperare nel loro confronto un rapporto positivo. Superare nel vissuto dei giovani di adesso la negatività del loro percorso scolastico altrimenti poi non si riqualificheranno mai”*<sup>48</sup>.

### **Prepensionamento per i lavori logoranti**

Per i lavori logoranti che comportano una fatica psico-fisica notevole è ragionevole pensare ad una uscita anticipata rispetto alle anzianità standard. *“Bisogna cominciare a distinguere, ora è stato abbandonato il discorso ma va ripreso, i lavori usuranti e le condizioni pesanti devono avere un abbuono sul periodo della pensione. Non ci sono più elementi che premiano l'anzianità. Stiamo*

---

<sup>47</sup> Associazione Industriali, Direttore

<sup>48</sup> Agenzia del Lavoro, Direttore Area Iniziative Formative

*cercano di introdurre premi di anzianità in azienda, una sorta di fidelizzazione per l'azienda, per noi è un riconoscimento economico*"<sup>49</sup>.

### **Meccanismi di trasferibilità delle competenze**

Grazie al "progettone" le lavoratrici con più di 45 anni e i lavoratori con più di 50 anni che al termine della mobilità non hanno trovato collocazione nel mercato del lavoro, vengono assunti presso cooperative sociali, nel settore ambiente e in quello cultura. Questo meccanismo fa da calmiera sociale, attutisce le crisi delle aziende e si fa carico di quei lavoratori per i quali è molto difficile una ricollocazione. *"Ma resta aperta tutta la questione della trasferibilità delle competenze che gli 'anziani' possono assumere come valorizzazione della loro posizione in uscita"*.<sup>50</sup> Questo tema ci pare molto importante perché consente di dare un significato relazionale al lavoratore con un'alta anzianità che da 'esubero' può collocarsi in una posizione di 'facilitatore' nell'apprendimento delle competenze per i nuovi assunti.

### **Idee attorno alla formazione continua**

"Nel momento in cui un lavoratore viene messo in mobilità è considerato vecchio. Questo è sbagliato, bisogna trovare meccanismi che superino questa situazione. Da parte dei datori di lavoro c'è l'idea che questi lavoratori siano inaffidabili perché già esclusi, da parte dei lavoratori c'è rassegnazione. Stiamo pensando a introdurre percorsi di formazione che trasformino questi pregiudizi. Già sono in atto i tirocini finanziati da parte dell'Agenzia del Lavoro per i lavoratori in cassa integrazione straordinaria o in mobilità. A Rovereto oggi ci sono oltre 500 lavoratori che sono in una situazione di 'esubero' e bisogna trovare una collocazione dignitosa all'interno del sistema produttivo. Abbiamo insistito affinché le aziende che assumono riservino una quota di assunzioni ai lavoratori over 45. La risposta è molto blanda,

---

<sup>49</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

<sup>50</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

c'è poca disponibilità nel concreto per fare in modo che ci sia un'applicazione concreta dei principi di cui si parla. Nel tessile c'è bisogno di fare un salto qualitativo, così non è appetibile, lavorare 8 ore al giorno o fare i turni classici settimanali o i turni 6X6 che comprendono anche il sabato, per 900 Euro al mese. Quello di una flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro a favore dei lavoratori over 45 è un problema che incontriamo nel quotidiano della nostra azione sindacale. E' un problema da affrontare con idee nuove, ci vuole qualcosa di incisivo, non basta parlarne, bisogna intervenire. Ne abbiamo parlato anche con l'Assessore alle Politiche Sociali Dal Maso, nella linea della riforma del Welfare. Gli strumenti pensati fino ad oggi vanno bene ma sono insufficienti. Ci sono agevolazioni pubbliche, provinciali e statali che abbattano il costo del lavoro dei lavoratori anziani e lo parificano al costo di un lavoratore giovane.

Nel comparto tessile fino ad ora non è stato pensato nulla a favore dei lavoratori maturi, né turni agevolati (nei turni si fanno le notti), né formazione ad hoc, né iniziative sulla riduzione degli orari. Le piccole aziende sono rimaste ferme, non hanno innovato. I grossi gruppi hanno delocalizzato e innovato la tecnologia, queste strategie (delocalizzazione e innovazione) consentono di mantenere il mercato e buoni fatturati. Luxottica ha avuto 300 miliardi di utili nel 2004. Per il 2006 si parla di un aumento della produzione del 18%.

E' importante che si attivi un tavolo trilaterale dove trovare delle forme nuove di integrazione per la fascia di popolazione over 45. Per i lavoratori over 45 è anche difficile aderire a iniziative di formazione e di aggiornamento ma le resistenze portano questi lavoratori ad essere esclusi in modo ancora più pesante. Del resto il percorso scolastico spesso fallimentare e un non rapporto con la formazione, perché manca l'abitudine<sup>51</sup>.

Rispetto alla formazione, il sindacato propone di introdurre forme anche leggere di formazione continua volte a vitalizzare la posizione

---

<sup>51</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

lavorativa con competenze tecniche e trasversali. *“Ogni tre mesi si dovrebbe fare uno/due giorni di formazione che consentano di stare al passo con il tempo. Il problema è rilevante per i lavoratori con posizioni medio basse, perché i tecnici e i quadri vengono formati, aggiornati. Il fondo impresa, finanziato con lo 0,30 del valore in busta paga a carico del datore di lavoro potrà essere un fondo da cui attingere per la formazione”*.<sup>52</sup>

Non ci sono esperienze di negoziazione in cui sono stati considerati come priorità i lavoratori over 45. *“Gli over 45 vengono considerati una priorità nei progetti di formazione perché sono una categoria cosiddetta ‘debole’ e quindi per l’accesso ai finanziamenti europei è preferibile tenerne conto ma poi non ci sono mai gruppi di over 45 sufficientemente consistenti da consentire di aprire un corso ad hoc, tarato su di loro”*<sup>53</sup>.

L’esperienza di Fondo Impresa, definito a livello nazionale, per la formazione continua, in provincia ha realizzato 83 corsi coinvolgendo 73 imprese per un totale di 859 iscritti ai corsi di cui 204 *over 45*<sup>54</sup>. Questi risultano disseminati all’interno dei vari corsi in quanto non è stata realizzata nessuna iniziativa specifica per lavoratori maturi come beneficiari.

I corsi attivati sono stati: conoscere le lingue per comunicare meglio, sicurezza e qualità nell’impresa, comunicazione e organizzazione aziendale. Le proposte formative sono organizzate a catalogo e prevedono una adesione personale libera dei lavoratori che possono anche iscriversi a due iniziative.

Un’esperienza puntuale realizzata dall’Istituto Veronesi nell’ambito del F.S.E. realizzata nel 2004 è un corso sulla logistica per magazzinieri. *“I beneficiari prevalentemente erano in cerca di lavoro, alcuni erano dipendenti di*

---

<sup>52</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

<sup>53</sup> Associazione Artigiani, Responsabile Area Lavoro

<sup>54</sup> Dati forniti dall’Istituto Veronesi. L’Istituto Veronesi fa parte di un’associazione di enti (ENAIIP, UPT, Barelli, Canossiane, Artigianelli) che promuovono iniziative formative sul territorio provinciale.

*aziende che stavano ristrutturando e volevano acquisire competenze che li supportassero in una futura ricollocazione. Infine una terza componente era di dipendenti di aziende senza particolari problemi, si sono iscritti per una aspirazione personale al cambiamento. Dei disoccupati, l'80% ha poi trovato lavoro”<sup>55</sup>.*

### **Interventi di politica del lavoro a livello nazionale**

“L’unica cosa da fare è di aumentare il costo del lavoro dei giovani”<sup>56</sup>.

“E’ difficile assumere un lavoratore con più di 45 anni, viene considerato poco flessibile, è un’idea che trova anche un certo riscontro nell’esperienza. Del resto oggi escono un centinaio di circolari all’anno che cambiano il modo di lavorare. Ogni 15 giorni vengono introdotti cambiamenti, anche quando si rientra al lavoro dopo 15 giorni di ferie si trovano dei cambiamenti. E’ anche un diritto dei lavoratori maturi di essere lasciati in pace. Tutto questo sullo sfondo di una precarietà rispetto anche alla performance (che cambia sempre) e anche rispetto alla valutazione della prestazione poiché vengono messi in evidenza e viene data importanza ad elementi diversi”<sup>57</sup>.

### **Promozione della microimprenditorialità e del lavoro autonomo**

Ci si trova davanti ad una situazione complessa: l’età del pensionamento aumenta ma non altrettanto la disponibilità delle imprese ad assumere lavoratori over 45.

“Si rende necessario allora introdurre meccanismi di accompagnamento per il passaggio da un’impresa all’altra. Inoltre di fronte alla crisi delle medio grandi imprese si possono attivare progetti di creazione d’impresa, e di micro impresa per promuovere

---

<sup>55</sup> Istituto Veronesi, Direttore

<sup>56</sup> CGIL, Segretario Generale FILTEA

<sup>57</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

l'imprenditorialità dei lavoratori. Si tratta di sviluppare progetti per la rimotivazione. In situazione di espulsione c'è molta rassegnazione, abbassamento della carica motivazionale. Una possibilità per mantenere al lavoro le persone over 45 è quella di pensare a imprese cooperative o imprese individuali artigiane che raccolgano le esternalizzazioni delle imprese medio grandi e coprano le attività, come le piccole manutenzioni. E' un passaggio culturale da dipendente a imprenditore di sé stesso, dove c'è un'assunzione di rischio d'impresa e di responsabilità di prodotto"<sup>58</sup>.

### **La questione di genere**

Pensare a progetti per il reinserimento lavorativo di donne *over 40* che possono ricollocarsi nel mercato del lavoro dopo essersi dedicate alla maternità.<sup>59</sup>

## **8. Conclusioni**

I lavoratori Trentini *over 45* si trovano in una condizione nuova rispetto al recente passato. Una condizione di particolare vulnerabilità di fronte alle trasformazioni in atto, dove sempre maggiore è il ruolo della conoscenza e del suo aggiornamento per fronteggiare il costante cambiamento e riassetto dei processi organizzativi delle imprese. I lavoratori maturi, soprattutto quelli inseriti in posizioni lavorative fino a ieri con un bagaglio di competenze piuttosto statico, si trovano spiazzati sia perché non possono più pensarsi 'arrivati', sia perché i nuovi contesti di lavoro richiedono un atteggiamento profondamente diverso. Non si tratta di introdurre semplici attività di addestramento, ma di affiancare all'aggiornamento tecnico una rivisitazione del ruolo e della propria condizione professionale in grado di rilanciare la disposizione soggettiva al cambiamento, all'apertura al nuovo. A queste dinamiche strutturali, si aggiungono elementi di politica del lavoro che

---

<sup>58</sup> Istituto Veronesi, Direttore

<sup>59</sup> CGIL, Segretario Generale FISAC

a livello nazionale (legge 30/2003, detta legge Biagi) hanno introdotto la possibilità di un forte differenziale nel costo del lavoro: i lavoratori giovani costano meno sia perché sono assumibili con contratti temporanei e di apprendistato (ora portato alle soglie dei 30 anni) notoriamente meno costosi per i datori, sia per una più bassa incidenza degli oneri sociali.

Il modello politico-culturale che definisce le relazioni negoziali, oggi enfatizza il concetto di flessibilità che per i lavoratori *over 45* si traduce spesso in una condizione di precarietà lavorativa dove alla messa in mobilità segue un periodo di incertezza rispetto alla possibilità di un lavoro solo in parte mitigata dagli ammortizzatori sociali che consentono percorsi di inserimento nei lavori socialmente utili.

Per contro al quadro mutevole appena descritto, la ricerca di campo da noi effettuata rileva alcuni elementi interessanti:

assenza di una politica aziendale che abbia come fulcro la gestione delle risorse umane. I datori di lavoro hanno un atteggiamento verso i lavoratori *over 45* differente a seconda del tipo di competenze di cui sono portatori. Laddove occupano posizioni di coordinamento, controllo e gestione dei processi, nonché di altre risorse umane, i lavoratori sono valorizzati non solo in termini economici ma anche in stima e riconoscimento, anche perché il mercato ne è carente<sup>60</sup>. Dove invece occupano posizioni facilmente sostituibili, perché caratterizzate da un basso livello di competenze, sono i più penalizzati dalle ristrutturazioni e riammodernamenti industriali. I datori di lavoro tendono infatti a privilegiare l'assunzione di personale giovane, con contratti temporanei brevi (anche inferiori ai 3 mesi) il cui costo è di circa il 30% inferiore;

una divergenza nel sindacato tra strategia a lungo periodo e logica negoziale. In termini di visione e di definizione degli obiettivi a medio-

---

<sup>60</sup> Si pensi in particolare a funzioni quadro nell'industria e a tutte le funzioni portatrici di *expertise* nell'artigianato e nell'edilizia.

lungo termine la riqualificazione dei lavoratori e l'introduzione di iniziative articolate attorno ai tempi e ai carichi di lavoro sono tra le priorità dell'agire politico ma nelle agende negoziali i lavoratori *over 45* costituiscono una priorità solo quando l'azienda dichiara la crisi e avvia la cassa integrazione straordinaria e la mobilità; in questi casi il tema dei lavoratori prossimi al pensionamento è al centro della negoziazione, relativamente al loro possibili reinserimento o all'accompagnamento alla pensione;

l'organizzazione del lavoro, soprattutto nelle fabbriche è tendenzialmente rimasta la stessa negli ultimi 20 anni soprattutto guardando alle mansioni operaie di bassa qualificazione. Da qui la scarsa propensione a pensare a forme di flessibilità relative ai tempi, agli orari, ai carichi di lavoro ecc.;

una consapevolezza diffusa tra gli attori che ci sono ammortizzatori locali che 'coprono le spalle' di fronte a situazioni di crisi conclamata, per cui i lavoratori dichiarati in esubero dalle aziende (spesso *over 45*) vengono inseriti in percorsi lavorativi finanziati dall'Ente Pubblico, in quale inoltre offre pacchetti di interventi individuali e collettivi di sostegno alla riqualificazione dei lavoratori in mobilità o disoccupati.

Le posizioni dei rappresentanti degli imprenditori e dei rappresentanti dei lavoratori non sono sovrapponibili, in particolare il sindacato evidenzia come per i lavoratori sia individualmente giocoforza adeguarsi a un contesto in cui il paradigma della flessibilità diffusa sembra l'unico a definire le strategie aziendali mentre i primi sono artefici e propugnatori di tale pensiero. Resta il fatto che il sindacato non si propone un piano sistematico nel ridefinire le possibilità dell'organizzazione del lavoro verso una flessibilità delle mansioni, degli orari, degli spazi dedicati alla formazione. In questo i vari attori sembrano convergere verso una posizione in *empasse* rispetto le trasformazioni strutturali in atto.

**PARTE II**  
**LA CONTRATTAZIONE SULLA FORMAZIONE A**  
**TRENTO**



## 1. Alcune considerazioni introduttive

“La necessità di un forte impegno per lo sviluppo di politiche formative indirizzate ad accrescere il patrimonio professionale dei dipendenti, la loro occupabilità, ad accompagnarne i processi di mobilità, a sostenere i processi di innovazione tecnologica ed organizzativa del sistema economico italiano, sono risultati temi ampiamente condivisi tra le Parti sociali.”<sup>61</sup>. La crescita del ruolo della formazione all'interno delle relazioni industriali è stata accompagnata, fin dal suo avvio, da un parallelo sviluppo di Organismi Bilaterali di gestione di questa materia a tutti i livelli. Il tema della formazione professionale e della formazione continua è quindi risultato strettamente intrecciato con quello dei modelli partecipativi che impegnano anch'essi da decenni il dibattito intrasindacale e tra le Parti sociali.

Vi è quindi un ruolo crescente acquisito dalla formazione professionale e dalla formazione continua nel sistema di relazioni industriali, con la crescita di una fitta rete di Organismi Bilaterali (interconfederali, di categoria, nazionali e territoriali, fino alle commissioni paritetiche aziendali) ai quali la contrattazione ha affidato il compito di implementare questa tematica.

*“Sul terreno della formazione si sono così compiuti numerosi passi avanti, grazie ai quali è stato possibile identificare consensualmente traiettorie di riforma dell'intero sistema. In particolare, sulla base dei numerosi documenti programmatici redatti in comune o separatamente dalle Parti sociali, è possibile scorgere oggi una comune consapevolezza del valore in sé della formazione professionale. Tuttavia, anche nel campo delle politiche per la formazione, il problema maggiore risiede nello scarto fra*

---

<sup>61</sup>Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. *La formazione professionale nel sistema italiano delle relazioni industriali.*

*la solennità degli enunciati e di certi slanci progettuali e la perdurante modestia dei risultati concreti finora conseguiti”<sup>62</sup>.*

### **1.1. I contratti nazionali di settore**

In tutti i contratti nazionali si evidenzia l'alto riconoscimento formale che le Parti tributano alla valorizzazione delle risorse umane e, conseguentemente, alla formazione come strumento strategico cruciale al conseguimento di questo obiettivo. In alcuni dei contratti il tema della formazione sembra ancora confinato al suo carattere *professionale* e non invece *continuo*, rivelando in questo modo un'accezione di stampo funzionalistico, centrata più sulle necessità competitive di breve termine delle aziende che non a quelle di una crescita culturale complessiva del personale. Il diverso grado di conflittualità relativa presente in ciascuna categoria e la maggiore o minore criticità nelle stesse relazioni intrasindacali hanno certamente contribuito a favorire esiti contrattualmente differenziati in materia di formazione. Dove il conflitto è stato particolarmente aspro intorno ai tradizionali snodi principali del contendere – salari, orari di lavoro, democrazia sindacale – l'attenzione complessiva e la qualità delle soluzioni adottate nei riguardi della formazione, è stata modesta e sostanzialmente ripetitiva di formulazioni e assetti provenienti da altre stagioni contrattuali. Di contro, nei modelli e nelle tradizioni settoriali in cui le relazioni industriali hanno conosciuto maggiori e migliori attitudini al dialogo e al compromesso, ne ha beneficiato anche la ricerca di soluzioni innovative specifiche nel campo tanto della formazione.

### **1.2 La contrattazione decentrata**

Negli corso degli ultimi 10 anni – a seguito soprattutto delle riforme introdotte nel 1993 – si è sviluppato un insieme eterogeneo di azioni negoziali, posto in posizione intermedia tra il livello nazionale della

---

<sup>62</sup> ibidem

concertazione e della contrattazione di settore, e quello della contrattazione aziendale di secondo livello. Le competenze regionali e provinciali, già ampie in tema di formazione professionale, si sono accresciute a seguito della recente riforma del Titolo V della Costituzione. Questo tipo di concertazione territoriale della formazione professionale assume in generale la forma di concertazione istituzionale, a livello di Regione o Provincia, con accordi interconfederali che coinvolgono gli attori pubblici. Un ruolo sempre più importante vengono assumendo le Province, cui vengono attribuite le competenze gestionali delle attività formative previste nella programmazione annuale, ad esclusione di quegli interventi che impongono la gestione unitaria a livello regionale. Le Province concorrono quindi alla programmazione, attuazione e valutazione del sistema regionale di formazione e orientamento professionale. Formulano proposte e pareri obbligatori, nonché progetti territoriali e piani provinciali. Le loro funzioni sono destinate ad allargarsi in ragione del nuovo sistema delle autonomie, che sposterà già da quest'anno il baricentro decisionale. La Regione redigerà così gli atti di indirizzo di concerto con le Province; queste ultime redigeranno d'ora in poi le direttive. Entro questa cornice locale – nonché di quella legislativa e contrattuale nazionale – prende vita e si sviluppa la negoziazione di secondo livello.

### **1.3 La contrattazione aziendale 63**

Dall'analisi degli accordi contenuti nell'Archivio sulla Contrattazione Decentrata del CNEL del settore privato dell'economia, relativa al periodo 1996-2003, risulta che la frequenza di contrattazione della formazione, insieme alle altre materie che caratterizzano una

---

<sup>63</sup> L'aggiornamento dell'Archivio Nazionale del CNEL sulla Contrattazione decentrata aziendale per il settore privato dell'economia a tutto il 2003<sup>63</sup>, ha portato questo Archivio a contenere oltre 2.200 accordi per un campione rappresentativo di oltre 1.000 imprese<sup>63</sup>. Giunti a questa dimensione dell'Archivio, diviene oggi possibile una analisi delle tendenze della contrattazione nel tempo per il periodo 1997-2003

contrattazione della *flessibilità organizzativa o innovativa* (organizzazione del lavoro e qualifiche e professionalità), è in generale inferiore al peso che assume la contrattazione della *flessibilità da orari*, che risulta lo strumento maggiormente utilizzato nella contrattazione per ricercare le condizioni di una flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro.

L'analisi della contrattazione aziendale mostra che nonostante una relativa diffusione della contrattazione della formazione, questa nella maggioranza dei casi (almeno fino al 2003) fatica a conquistare delle politiche formative effettivamente innovative, limitandosi all'enunciazione di generici impegni programmatici o alla costituzione di gruppi di lavoro o comitati paritetici sulla materia. Pressoché tutti i settori definiscono le attribuzioni di cui dovranno godere le RSU, tanto nell'esercizio dei diritti di informazione, consultazione ed anche esame congiunto in tema di formazione professionale, quanto – seppur più raramente – nella negoziazione vera e propria di piani ed interventi formativi a livello aziendale. Se passiamo all'analisi dei testi degli accordi<sup>64</sup>, si vede che spesso, in particolare nelle imprese di minore dimensione, questa contrattazione si riduce ad enunciazione di impegni programmatici, al riconoscimento della centralità delle risorse umane e della formazione, alla disponibilità ad incontri o alla creazione di appositi comitati o gruppi di lavoro per l'esame delle problematiche della formazione, della professionalità e dell'organizzazione del lavoro. In questo scenario, tuttavia, si manifestano una serie di esperienze, in particolare in alcuni grandi gruppi industriali di tutti i settori, nei quali la contrattazione della formazione è strettamente correlata alla modifica dell'organizzazione del lavoro e dei criteri della professionalità e della sua crescita con un approccio partecipativo nel quale le rappresentanze dei lavoratori riescono a dare un contributo reale alla definizione dei corsi.

Oggi lo sviluppo di iniziative formative in ambito aziendale tende a discendere più dalla normativa nazionale e regionale/provinciale che

---

<sup>64</sup> CNEL, La contrattazione aziendale nel settore privato dell'economia, Collana Documenti, n. 12/2002; G. D'Aloia. La contrattazione decentrata negli anni '90, in Birindelli L., D'Aloia G., Megale A., La politica dei redditi agli anni '90, Ediesse 2003.

non dalle previsioni contenute nel CCNL. E' assai rilevante la connessione tra la contrattazione decentrata e il ruolo relativamente prominente che ha assunto l'attore pubblico, come valutatore ed erogatore dei finanziamenti previsti dalla legge per i piani formativi aziendali. La redazione dei piani formativi aziendali presuppone il parere favorevole da parte delle rappresentanze sindacali e le clausole obbligatorie in materia di diritti partecipativi e contrattazione aziendale, con riguardo ad RSU e sindacati territoriali di categoria, assolverebbero a questo compito. La prassi sembra avere finora relegato troppo spesso il contributo sindacale ad un mero assenso postumo e superficiale.

Va rilevato come sul versante datoriale, specie in quelle piccole e medie, vi sia il timore di dischiudere – attraverso la negoziazione sindacale sui piani formativi – spazi contrattuali a livello aziendale che si sono fin qui mantenuti chiusi. Piuttosto che inaugurare prassi sindacali che potrebbero rivelarsi pervasive, vi sono imprenditori che preferiscono rinunciare alla candidatura di propri piani formativi.

Anche le grandi imprese ed i gruppi multinazionali mostrano in molti casi di prediligere sistemi formativi “fatti in casa”, avvalendosi di consulenti e metodologie decise autonomamente. A questi livelli esiste una tradizione aziendale, antica e strutturata intorno a scuole e centri di propria emanazione o comunque di fiducia. Da questo punto di vista il modello dei piani formativi aziendali non sembra destinato a suscitare entusiasmi straordinari.

La formazione è dovunque più rara nelle Pmi e nell'artigianato. Un dato ovviamente prevedibile, che oltre che dei problemi di costo, risente di una certa cultura diffusa fra imprenditori che provengono essi stessi da impieghi operai e che tendono a sovrastimare l'aggiustamento spontaneo e flessibile delle risorse interne. Alcune carenze culturali attengono, peraltro, anche al versante dei negoziatori sindacali, in grado oggi di intuire l'importanza straordinaria assunta dalla formazione permanente ma non altrettanto in grado di declinarla in termini di analisi dei fabbisogni, identificazione delle competenze, valutazione e certificazione dei crediti, nuova organizzazione del lavoro ed inquadramenti professionali.

Se si passa all'analisi dei testi degli accordi si vede che in molti casi (in particolare nelle imprese minori) gli accordi si limitano a ribadire la centralità della formazione e delle risorse umane per rinviare poi a successivi momenti di incontro con le RSU e o all'esame congiunto tra le parti di queste problematiche. Alcuni accordi sottolineano l'importanza dell'affiancamento come strumento di formazione. Altri si

impegnano a confronti annuali sulla situazione dell'inquadramento, della professionalità e sui progetti di formazione. In parecchi accordi la formazione è espressamente finalizzata ai problemi della sicurezza e dell'ambiente di lavoro, così come derivano dall'applicazione del d.lgs. 626, mentre, in non pochi casi, si recupera lo strumento delle 150 ore. Si registrano, però, in tutti i settori, delle esperienze di eccellenza, nelle quali, la coscienza dell'importanza strategica di tali processi dà vita a dei progetti sistemici che integrano profondamente formazione, programmi di aggiornamento, sviluppo delle professionalità, nuovi modelli organizzativi, come nell'accordo sottoscritto alla Whirlpool (2000).

## **2. La contrattazione sulla formazione a Trento**

Quanto accade in termini di contrattazione sulla formazione nella provincia di Trento rientra pienamente nel quadro delle osservazioni preliminari avanzate con riguardo alle dinamiche contrattuali nel Paese.

C'è indubbiamente un'attenzione al tema della formazione, professionale e continua ma, benché non manchino esperienze significative, sono evidenti tutti i limiti riscontrati nel panorama nazionale.

Ciò è emerso con evidenza dai contatti con una serie di testimoni privilegiati, sindacalisti e rappresentanti delle associazioni datoriali<sup>65</sup> e dell'analisi di 57 accordi, sottoscritti negli ultimi anni, a livello territoriale, settoriale ed aziendale<sup>66</sup>.

Il tema strategico della formazione, sia in ingresso che continua, viene affrontato sul territorio trentino innanzitutto a livello interconfederale, nella finalità di tracciare programmi e identificare strumenti di intervento capaci di offrire ai datori di lavoro buone opportunità di accesso e fruizione, senza la necessità di negoziazioni aggiuntive.

---

<sup>65</sup> Vedi elenco in allegato 1

<sup>66</sup> Vedi elenco in allegato 2

Ciò è del tutto evidente in intese come il “Protocollo d’intesa sulla valorizzazione delle politiche industriali”, del 3 dicembre 2004, siglato dalla Provincia Autonoma di Trento con le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, in cui le parti, tra gli impegni prioritari, individuano il *“favorire un maggiore e più agevole utilizzo della formazione continua, che rappresenta un’azione importante a sostegno della competitività, della crescita e del miglioramento organizzativo delle imprese e che riguarda al momento un numero ancora contenuto di imprese e lavoratori?”*. Il ruolo della formazione è richiamato anche nel “Protocollo di intesa sull’innovazione e lo sviluppo produttivo a Rovereto e nella Vallegardina” ove, nell’ “Asse 1: Risorse umane e politiche formative”, si richiama la necessità di sviluppare una connessione strutturata e permanente tra il mondo della scuola, della formazione professionale e dell’Università con le imprese, le loro Associazioni e i centri per l’impiego teso costruire un circuito virtuoso che porti a valorizzare nelle sedi formative il sapere che esiste all’interno dell’industria. Nello stesso solco si inserisce l’intesa siglata il 9 giugno 2005 dalla Provincia Autonoma di Trento con le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, sullo sviluppo dell’apprendistato professionalizzante, al fine di favorire l’ingresso qualificato nel mondo del lavoro dei giovani di età compresa fra i 15 e i 29 anni.

Il livello interconfederale e le specifiche azioni di intervento dell’Agenzia del Lavoro definiscono inoltre tutta la tematica della formazione per la riqualificazione del personale espulso dai cicli produttivi a causa di crisi o ristrutturazioni.

Il tema della formazione è presente in un secondo livello di contrattazione che investe i diversi settori produttivi attraverso gli accordi integrativi territoriali.

Il panorama delle intese settoriali sulla formazione non appare particolarmente avanzato e si può identificare in tre tipologie di accordo:

l’affermazione del diritto allo studio (150 ore)

il richiamo al tema della formazione professionale

l’esigenza di procedere alla definizione di un programma formativo

In alcuni testi vi è solo un richiamo alla normativa che regola il diritto allo studio, le 150 ore, come, ad esempio, nel caso delle aziende artigiane del legno arredamento (2001), nell’accordo provinciale per gli operai agricoli (2004) e nel contratto collettivo provinciale di lavoro del personale del comparto delle autonomie locali (1998-2001 e 2002-2005). In alcuni casi, come nell’accordo per il Corpo permanente dei

vigili del fuoco (2005) ci si limita ad incentivare gli addetti alla formazione e all'aggiornamento rendendo disponibile le risorse di un apposito Fondo.

Numerosi sono gli accordi integrativi territoriali che toccano il tema della formazione, anche se, in taluni casi, l'approccio manifesta più un richiamo generico che un preciso e determinato insieme di proposizioni utili ad avviare processi formativi. Rientrano certamente in tale tipologia gli accordi delle aziende artigiane che, fin dai contratti integrativi provinciali del 1996, contengono, con formulazioni sostanzialmente identiche per i diversi comparti, richiami ai caratteri della formazione professionale. E' il caso del contratto delle aziende artigiane metalmeccaniche (1996) e di quelle del settore del legno arredamento (1996, 2000), in cui, insieme all'inadeguatezza degli interventi formativi si richiama la necessità di attivare azioni formative funzionali alle esigenze del comparto, anche tramite l'ammmodernamento tecnologico e il potenziamento dei C.F.P. e si conviene che *“iniziative di formazione continua sul lavoro debbano essere attivate sia per lavoratori subordinati che autonomi mediante l'intervento di Fondi Comunitari, sia per il tramite del servizio Addestramento e formazione della P.A.T., sia per tramite dell'Agenzia del Lavoro”*. Proposizioni analoghe si incontrano nelle aziende artigiane del settore dell'area comunicazione (2001) che richiamano la priorità della formazione continua: *“la formazione professionale e la formazione continua per gli addetti dell'area comunicazione costituirà obiettivo di primario interesse per le parti.”* Non diversi appaiono gli accordi delle aziende artigiane del settore delle costruzioni (2003) in cui *“le parti, nel ribadire l'importanza della professionalità dei lavoratori edili anche al fine della crescita di efficienza e competitività delle imprese del settore, si impegnano per l'ulteriore miglioramento qualitativo della attività di formazione professionale svolte da Centrofor. Le parti si impegnano altresì ad individuare ulteriori tipologie di corsi di formazione”*.

L'esigenza di procedere alla definizione di un programma formativo, manifesta nell'contratto integrativo provinciale per i dipendenti da istituti di vigilanza (2002) assume particolare concretezza nel contratto integrativo di secondo livello delle Casse Rurali B.C.C della Provincia Autonoma di Trento (2002). L'accordo dei bancari è interessante poiché alla dichiarazione sull'importanza della formazione fa seguire una serie di pratiche che alludono ad un concreto iter formativo e all'esigenza di un confronto con i rappresentanti dei lavoratori.

“Presso ciascuna azienda il progetto formativo, redatto annualmente, sarà oggetto, non appena possibile, e in linea di massima entro gennaio

di ciascun anno, di informativa alle rappresentanze aziendali o in assenza di queste al personale. In tale occasione le RR.SS.AA. o, rispettivamente, il personale potranno formulare proposte e osservazioni ritenute utili alla realizzazione del medesimo progetto formativo. Nella stessa procedura saranno inoltre resi noti e presi in considerazione i risultati dell'attività formativa complessivamente svolta dall'azienda nell'anno precedente.”.

Nelle aziende, con la contrattazione di secondo livello, il tema della formazione in genere viene affrontato senza il percorso di veri e propri accordi sindacali, con una forte focalizzazione su specifici obiettivi, una pianificazione ad opera della direzioni aziendali e momenti di verifica informale con le RSU.

Peraltro negli ultimi anni i più significativi contratti aziendali di secondo livello hanno avuto come oggetto il rinnovo dell'istituto economico dei premi di partecipazione/risultato che hanno richiesto la massima concentrazione di energie, lasciando poco spazio ad esperienze di contrattazione sulla formazione.

Limitati appaiono pertanto, nelle esperienze della contrattazione aziendale, i riferimenti alla formazione che, non di rado, hanno previsto delle clausole che richiamano la possibilità di programmare eventuali interventi di formazione continua, illustrati successivamente alle RSU, anche con la finalità di acquisire il livello di condivisione necessario per accedere ad eventuali fonti di finanziamento pubblico. *“L'azienda si dichiara disponibile a verificare la compatibile praticabilità di possibili interventi di formazione del personale occupato, finalizzati all'aggiornamento ed al miglioramento delle competenze professionali relative alle produzioni e ai processi produttivi svolti. L'effettuazione di tali eventuali interventi, una volta progettati, verrà illustrata alle R.S.U. e sarà realizzata con opportuni accorgimenti per non penalizzare i costi aziendali sotto il profilo del buon e regolare svolgimento del ciclo produttivo. L'azienda ricercherà, anche con il supporto dei Sindacati per quanto di competenza, le eventuali fonti di finanziamento anche pubblico per il sostegno di tali iniziative”.*

Lo schema delle intese aziendali sulla formazione è pertanto caratterizzato dalla unilaterale delle scelte dell'azienda, che verifica la praticabilità di possibili, eventuali interventi di formazione continua e, una volta progettati li illustra ai sindacati che, pertanto, hanno un ruolo passivo, al più di supporto per attivare eventuali fonti di finanziamento. Se quello illustrato non è certamente un quadro contrattuale avanzato vi è stata tuttavia a Trento un'esperienza di contrattazione aziendale

alla Whirlpool Europe, nel 2000, considerata come una buona pratica dagli analisti del CNEL.

Giova pertanto considerare alcune parti del testo dell'accordo del 12 gennaio 2000 che traccia un profilo assai avanzato di interventi per la formazione in entrata con l'esperienza della "Scuola Whirlpool".

#### **Verbale di Accordo**

Addì, 12 GENNAIO 2000 presso lo stabilimento Whirlpool Europe sito nella zona industriale di Spini di Gardolo (TN) si sono incontrati

la Whirlpool Europe rappresentata dal Dr. Roberto Penazzi e dalla D.sa Francesca Osti e

l'Esecutivo dello Stabilimento di Trento assistito dalle segreterie provinciali nelle persone di E. Casagrande (FIOM), R. Menegaldo (FIM) e C. Pezzi (UILM) per approfondire le opportunità legate allo strumento dell'apprendistato e dopo ampia disamina della materia si è definita la seguente intesa:

Premesso che:

1. l'esperienza della "Scuola Whirlpool" che ha visto la concertazione tra Impresa, Parti Sociali, Enti Scolastici ed Agenzia del Lavoro, ha dimostrato di saper rispondere alle necessità di integrazione tra la formazione teorica acquisita presso gli istituti scolastici e le necessità operative delle imprese;
2. la Whirlpool e le Organizzazioni Sindacali già da tempo si sono dimostrate particolarmente attenti a queste problematiche cui si è risposto attraverso la realizzazione di corsi di formazione specifici volti a ridurre il differenziale tra formazione istituzionale e mondo del lavoro alternando momenti di aula a momenti di formazione sul lavoro attraverso l'affiancamento ad operatori esperti;
3. l'esperienza del progetto "Scuola-Lavoro Whirlpool" ha rappresentato un ulteriore "test" estremamente significativo e dal carattere fortemente innovativo capace di integrare la formazione scolastica per i giovani delle ultime classi degli istituti superiori con un'esperienza di lavoro. Dal bilancio di questa esperienza (di durata forzatamente limitata), emerge in tutta evidenza l'esigenza di pensare a percorsi professionalizzanti di più ampio respiro che si sviluppino in modo più articolato ed approfondito e che possano offrire ai giovani l'opportunità di acquisire qualifiche professionali elevate (IV e V livello del vigente CCNL dei metalmeccanici);
4. l'Azienda e le Organizzazioni Sindacali intendono avviare una prima sperimentazione di formazione professionale attraverso lo strumento dell'apprendistato, così come regolamentato dalla legge 196/97 e dal vigente CCNL. Tale sperimentazione parte dal presupposto di creare nuove opportunità e nuovi spazi per la formazione in azienda con l'intento di proseguire nel solco tracciato dalle precedenti esperienze della scuola Whirlpool, e confermando l'obiettivo di creare un laboratorio di ricerca avanzato nel processo di integrazione fra scuola e lavoro;

Ciò premesso

le parti convengono di avviare una fase di sperimentazione atta a favorire un nuovo approccio al lavoro in grado di coniugare esigenze della formazione globalmente

intesa con quelle del lavoro e della crescita professionale. In tal senso le parti viste le opportunità offerte dalla normativa vigente per valorizzare i percorsi formativi volti alla creazione di personale professionalmente qualificato e in particolare quanto disposto dal vigente CCNL, dalla legge 196/97 e quanto previsto a supporto della sua implementazione dall'Agenzia del Lavoro, hanno identificato i seguenti specifici percorsi formativi ai sensi di quanto previsto dall'articolo 16 della citata 196/97, dal vigente CCNL, nonché dagli accordi di armonizzazione del 10/03/97 e del 04/03/98, che saranno attivati con il supporto dell'Agenzia del Lavoro con la finalità di creare le

seguinti figure professionali:

Prima area:

Conduttore impianto Plastica Vacuumatura ed Estrusione;

Conduttore impianto Stampaggio Lamiera;

Conduttore impianto Verniciatura;

Conduttore impianto Espanso;

Manutentore Elettrico/Elettronico;

Manutentore Meccanico;

Attrezzista;

Seconda area:

Conduttore impianto Cassettiere;

Addetto al Controllo Statistico Qualità (CSQ);

Addetto al Controllo Accettazione (CQA);

Mulettista;

Campionarista;

Riparatore Estetico/Funzionale;

Terza area:

Conduttore impianto Area Serpentine;

Conduttore impianto reggiatrici;

Saldatore e addetto vuoto e carica e riparazioni;

Addetto al collaudo funzionale;

Addetto al controllo finale;

Per dette aree è previsto un percorso formativo (specificato nell'allegato 1 al presente accordo) che si articolerà nell'arco di 30/48 mesi che sarà proporzionalmente ridotto in funzione dei periodi di lavoro svolti in Whirlpool, della scolarità dei soggetti coinvolti e di eventuali esperienze pregresse congruenti con il profilo professionale richiesto così come di seguito specificato:

Eventuali situazioni particolari di lavoratori che hanno svolto lavoro in Whirlpool saranno affrontate in apposito incontro con la RSU.

**Scuole Professionali:** per i lavoratori in possesso di diploma di qualifica professionale (terzo anno di scuola professionale) coerente alla professionalità da acquisire il periodo sarà ridotto del 30%; nel caso in cui i lavoratori non abbiano completato il percorso per il raggiungimento del diploma di qualifica professionale, ma abbiano completato almeno due anni di scuola professionale il periodo sarà ridotto del 10%.

**Scuole Superiori:** per i lavoratori in possesso di diploma delle scuole superiori coerente alla professionalità da acquisire il periodo sarà ridotto del 30%; nel caso in cui i lavoratori non siano in possesso di un diploma coerente con la qualifica

professionale da conseguire il periodo sarà ridotto del 10%.

**Scuola Whirlpool:** per i lavoratori in possesso di diploma delle scuole superiori o di qualifica professionale che avessero partecipato alle precedenti edizioni del progetto denominato "Scuola Whirlpool", l'attività formativa teorica del primo anno si intenderà ridotta del periodo corrispondente già fruito anticipatamente nel corso del progetto.

Per quanto concerne altri periodi di lavoro coerenti con la professionalità da acquisire, il tirocinio sarà proporzionalmente ridotto della misura corrispondente, così come disposto dal vigente CCNL.

**Formazione Teorica:** In relazione a quanto disposto dal vigente CCNL viene confermata una formazione teorica di base e una formazione teorico-pratica sul posto di lavoro variabile in funzione dell'area di tirocinio come previsto nella tabella dell'allegato 1. Inoltre le parti convengono che parte integrante del pacchetto di formazione teorica sono tematiche quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l'uso di una lingua straniera, l'utilizzo dei mezzi informatici e il diritto del lavoro.

Ai lavoratori interessati al progetto verrà inoltre garantita una corsia preferenziale per l'accesso alle strutture aziendali esistenti per l'autoformazione (centro per l'autoapprendimento) secondo le modalità in atto.

Data la particolarità delle lavorazioni che si caratterizzano per l'elevata stagionalità di prodotto, si conviene che l'attività formativa interna ed esterna all'azienda (di cui al punto precedente) sarà organizzata, previa informazione alla R.S.U, attraverso la predisposizione di una struttura modulare che terrà conto della ciclicità delle attività produttive.

**Verifiche:** Nell'ambito della durata del ciclo formativo saranno previsti appositi incontri - con cadenza almeno annuale - per una verifica dell'andamento del percorso formativo. Il percorso di formazione professionale si concluderà, previa verifica dell'effettivo conseguimento di tutte le abilità necessarie che consentano al lavoratore di operare muovendosi in piena autonomia, con il conseguimento della qualifica professionale prevista per quella posizione.

A tal fine, se nell'ambito di una delle verifiche di cui sopra o a conclusione del percorso previsto si verificassero problemi legati al raggiungimento del riconoscimento professionale coerente con il tirocinio effettuato od ancora in corso, la Commissione Paritetica sulla Professionalità si attiverà per procedere ad una verifica al fine di individuare e possibilmente superare eventuali impedimenti che non consentano il raggiungimento della professionalità prevista. Nel caso in cui ciò non fosse possibile, al lavoratore sarà comunque assicurata una nuova mansione nell'ambito della produzione con la relativa qualifica prevista per la nuova posizione lavorativa.

**Modalità della formazione:** La formazione teorica avverrà presso aule specifiche, messe a disposizione dall'azienda e/o dall'Agenzia del lavoro, secondo quanto all'uopo sarà concordato fra le parti.

Le parti convengono che la formazione sarà conteggiata nel normale orario di lavoro e che la formazione teorica sarà effettuata fuori dai locali della produzione.

Lo sforzo di definire iniziative di formazione continua viene poi formalizzata in un successivo accordo del 19 luglio 2000 che prevede, tra gli altri aspetti, la costituzione di una Commissione di gruppo per la formazione che avrà il compito di esaminare le specifiche esigenze formative dei lavoratori, concorrendo ad evidenziare i fabbisogni formativi, formulando suggerimenti e proposte per la definizione dei piani formativi aziendali e verificandone a consuntivo gli esiti.

Le parti ritengono necessario continuare proattivamente le iniziative di formazione congiunta dei lavoratori e dei loro rappresentanti, dei responsabili del personale ed in generale dei rappresentanti di Whirlpool allargando le esperienze di formazione di rappresentanti sindacali alle

metodologie MDC/MTM, OCRA. Le parti concordano inoltre, con il presente verbale, la costituzione della commissione di gruppo per la formazione, così come prevista dal CCNL, 8 giugno 1999, che verrà regolata con apposito verbale da redigersi coerentemente alle disposizioni contrattuali ed all'accordo sulle "Nuove relazioni industriali". Alla Commissione verranno attribuiti i compiti indicati nella richiamata disposizione del contratto nazionale di categoria al fine di rendere possibile l'auspicata valorizzazione delle risorse umane.

La Commissione in particolare avrà il compito di esaminare le specifiche esigenze formative dei lavoratori, anche con riferimento alle evoluzioni tecnologiche, concorrendo ad evidenziare i fabbisogni formativi nonché ogni altra condizione ritenuta utile. In particolare la Commissione, formulerà suggerimenti e proposte per la definizione dei piani formativi aziendali verificandone a consuntivo gli esiti.

ALLEGATI

**PARTE I**

**Allegato 1**

**Traccia per l'intervista**

## 1.1 Indicazioni per la realizzazione dell'indagine.

La traccia che segue rappresenta uno strumento di conduzione dell'intervista su base omogenea per i diversi attori intervistati a cui si richiede una declinazione specifica sulla base del proprio settore di riferimento degli argomenti di seguito elencati:

Descrizione e analisi del settore. A partire dall'indagine realizzata dall'Ires su "Le cause di fragilizzazione occupazionale dei lavoratori over 45", le informazioni da raccogliere e analizzare nell'ambito dell'indagine sull'Organizzazione del Lavoro sono relative a: numero occupati nel settore; profili professionali e qualifiche più diffuse nel settore; età media dei lavoratori del settore; numero aziende nel settore; eventuale introduzione innovazioni organizzative e di tecnologie informatiche (in caso positivo esplicitarne gli obiettivi, es. il miglioramento dell'organizzazione interna del lavoro la riduzione dei costi del personale, l'aumento della produttività e della qualità e così via ...); l'eventuale coinvolgimento delle aziende del settore in processi di: ampliamento di organico, riduzione di organico, ristrutturazione (specificare quali sono state le modalità di coinvolgimento dei lavoratori over 45 in questi processi e quali sono state le conseguenze/impatti sulla loro occupazione); le prospettive occupazionali/professionali.

Verifica e analisi della presenza di forme di organizzazione del lavoro rispondenti alle esigenze di sostenibilità del lavoro da parte dei lavoratori maturi (quali per esempio: forme di flessibilità degli orari di lavoro; modalità operative per la trasformazione dei carichi di lavoro; spazi dedicati alla formazione; momenti di alternanza formazione-lavoro; forme di pensionamento graduale; realizzazione di attività formative specifiche per gli over 45 come strumento per il loro mantenimento nei luoghi di lavoro e per la loro ricollocazione nel MdL e così via).

N.B Se questi elementi non sono presenti nell'attuale organizzazione del lavoro, specificarne le principali motivazioni, difficoltà e i fattori di resistenza.

Verifica della presenza e analisi dei contenuti della contrattazione aziendale/settoriale in riferimento al tema della formazione, in particolare rivolta agli over 45, specificando quali sono le tipologie di

formazione più diffuse (es. formazione continua, aggiornamento, corsi di qualificazione o riqualificazione professionale e così via); i temi più trattati (es. i trattamenti economici, gli orari di lavoro, le qualifiche, la formazione); le qualifiche maggiormente coinvolte; le modalità operative/organizzative delle attività formative (es. viene realizzata fuori o durante l'orario di lavoro; sono presenti procedure valutative che prevedono colloqui periodici tra lavoratore e datori di lavoro per definire in comune tempi e azioni formative necessari al compimento di percorsi professionali riconosciuti dall'impresa e così via).

## 1.2 Traccia riadattata<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> **Nota Metodologica** La prima traccia, (1.1) pensata a partire dall'esistenza di forme di organizzazione del lavoro flessibili, o almeno di buone prassi a cui attingere, è stata rivisitata alla luce dei risultati prodotti nelle prime interviste. Innanzitutto le persone intervistate non avevano a portata di mano i dati relativi al settore di riferimento, se non in termini molto generali. Poi sulla verifica e analisi della presenza di forme di organizzazione del lavoro flessibili o comunque pensate e concordate con i lavoratori maturi, così come sui contenuti della contrattazione, ci siamo trovati di fronte ad una carenza di esperienze, di intese, accordi programmatici, strategie politiche o progetti formativi specifici. Si è quindi pensato di affrontare le interviste partendo un po' più da lontano, sondando se la fragilità occupazionale dei lavoratori maturi è percepita come tale, se viene considerata una priorità e in caso positivo cosa si sta facendo o si dovrebbe fare.

Con questo riaggiustamento in corso d'opera della traccia, siamo riusciti a cogliere le sfasature, le carenze e in buona sostanza i limiti della riflessione attualmente diffusa tra i rappresentanti delle categorie del mondo del lavoro attorno all'organizzazione del lavoro, a forme di flessibilità e agli spazi per la formazione

Le trasformazioni del mondo del lavoro conseguenti ad un rallentamento della crescita, all'innovazione tecnologica e alla riduzione delle misure di tutela, hanno destabilizzato il modello occupazionale classico fondato sulla stabilità del posto di lavoro. Oggi siamo di fronte a dinamiche caratterizzate dalla flessibilità occupazionale che dal punto di vista dei lavoratori può tradursi in una precarietà e instabilità del lavoro soprattutto quando le competenze in gioco cambiano rapidamente e assumono rilevanza le componenti di conoscenza sia specifiche che trasversali.

La ricerca sulle cause della fragilità dei lavoratori maturi mette in luce una situazione segnata in modo particolare da queste trasformazioni. Le difficoltà a stare 'al passo con i tempi' sono di tipo professionale ma anche culturale, poiché, da una parte, l'aggiornamento tecnico e l'acquisizione di nuovi saperi implica atteggiamenti e motivazioni scarsamente presenti in questa fascia di lavoratori che fino a ieri potevano considerarsi 'arrivati', dall'altra il fenomeno è sottostimato o non rientra ancora tra le priorità nell'agenda politico-negoziale.

A risentire della crisi sono in particolare quei comparti produttivi in cui l'innovazione tecnologica e le trasformazioni organizzative introducono forti rischi per gli over 45 caratterizzati da una bassa o media qualificazione formale: difficoltà nel mantenere una posizione che non sia marginale e difficoltà di reimpiego una volta espulsi dai processi produttivi. Venendo a scarseggiare le conoscenze formali e la capacità/volontà di reagire al nuovo, la fragilità aumenta.

Stiamo raccogliendo informazioni su quanto le relazioni negoziali tengano conto di questo quadro di fondo, se sono state introdotte misure e iniziative per la valorizzazione, la tutela e o l'aggiornamento dei lavoratori maturi.

Guida per le domande

---

Percepisce una fragilità occupazionale dei lavoratori “over 45”?  
Quali sono gli aspetti più rilevanti di questa fragilità?  
Questa problematica, che priorità ha, rispetto ad altri problemi nella vostra agenda?  
Come ritiene che gli altri attori coinvolti (imprenditori, sindacati, gli stessi lavoratori, l’amm. Pubblica, le agenzie di formazione) percepiscano il fenomeno?

Dipendendo dal testimone e. o f.  
I contratti di lavoro e gli accordi aziendali e/o settoriali recepiscono il problema e promuovono iniziative volte alla tutela/rafforzamento della posizione dei lavoratori maturi?  
(In termini di flessibilità nell’organizzazione del lavoro, iniziative di formazione continua e ad hoc, forme di alternanza lavoro-formazione ....)  
(Raccogliere documentazione)

Esistono Leggi Provinciali, atti, documenti o proposte che promuovono iniziative volte alla tutela/rafforzamento della posizione dei lavoratori maturi?  
(In termini di agevolazioni e misure per il reinserimento lavorativo, flessibilità nell’organizzazione del lavoro, iniziative di formazione continua e ad hoc, , forme di alternanza lavoro-formazione....)  
(Raccogliere documentazione)

Ad oggi sono state implementate (o si è pensato) a forme di riorganizzazione del lavoro che rafforzino e valorizzino la posizione occupazionale dei lavoratori maturi?  
(forme di flessibilità negli orari di lavoro e nei tempi, adeguamento dei carichi di lavoro...)  
Conosce qualche esperienza significativa in proposito?  
Esiste una documentazione al riguardo?  
Quali sono secondo lei le maggiori difficoltà/resistenze che un riassetto dell’organizzazione del lavoro comporta? (finanziarie, produttivo/organizzative, culturali...)?

Sono stati previsti e/o realizzati interventi formativi con il coinvolgimento dei lavoratori maturi?  
Quali sono le maggiori difficoltà/resistenze di fronte all’introduzione di percorsi partecipati di formazione per lavoratori adulti?

(Scarso interesse per il target, costi elevati, resistenze culturali...)  
Sono attivi meccanismi per la protezione o per il reintegro lavorativo  
dei lavoratori maturi?  
(Se esistono raccogliere documentazione)

## Allegato 2

### Elenco intervistati

CODICE	INTERVISTATO	ORGANIZZAZIONE	RUOLO
AdL	Pitton Luigi	Agenzia del Lavoro	Direttore Area Iniziative Formative
FIOM	Demozzi Milena	CGIL	Segretaria generale FIOM
FIM	Ischia Franco	CGIL	Fondo Impresa - Ente bilaterale
AIN	Anichini Giovanni	Ass. Industriali	Direttore
AAR	Renzo Rensi	Ass. Artigiani	Responsabile Area Lavoro – Ente bilaterale
SLC	Miori Massimo	CGIL	Referente SLC
FILTEA	Campana Mariano	CGIL	Segretario generale FILTEA
FISAC	Tranquillini Rosanna	CGIL	Segretaria generale FISAC
VER	Meneghini Vittorio	Ist. Veronesi	Direttore
ATP	Santinoli	AtiPackaging	Direttore Personale
AQA	Scalcinati	Aquafil	Direttore Personale

## Allegato 3

### Documenti consultati

Documenti della Provincia Autonoma di Trento,  
Interventi di Politica del Lavoro per il triennio 2004-2006  
Interventi a favore del rilancio dell'occupazione nelle aree di crisi locale  
della Provincia Autonoma di Trento

Protocollo d'intesa: "Tavolo per la valorizzazione delle politiche industriali" (Agenzia del Lavoro)

Sistemi di indicatori strutturali e congiunturali sulla situazione economica e sociale del Trentino (gennaio 2006)

XX Rapporto sull'Occupazione in Provincia di Trento (Osservatorio del Mercato del Lavoro)

Centro Formazione "G. Veronesi"

Programma del corso di formazione per la ricollocazione dei dipendenti in CIGS

Boni M., Endrizzi G.

2005 Stress lavorativo percepito in un campione di lavoratori di Poste Italiane s.p.a. della Provincia Autonoma di Trento, documento interno di ricerca

CCNL Poste Italiane 2003-2006

**ACCORDO INTERCONFEDERALE** provinciale per la costituzione della articolazione per la Provincia Autonoma di Trento del fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua nell'artigianato (2003)

LEGGE PROVINCIALE 16 giugno 1983, n. 19:

Organizzazione degli interventi di politica del lavoro

## PARTE II

### Allegato 1 Elenco degli accordi

Contratto	Data
Aquaspace Spa	15 dicembre 2005
Luxottica Spa	29 settembre 1998
Nuova Rosalpina S.p.A	26 febbraio 2003
Funivie e Seggiovie San Martino Tognola Spa	26 febbraio 2003
S.I.A.T.I. Colverde Srl	26 febbraio 2003
Rossignol Lange Spa	25 giugno 2001
Turismo Lavarone Srl	1 ottobre 2003
Whirlpool Europe s.r.l.	12 gennaio 2000
Whirlpool Europe s.r.l.	19 luglio 2000
LegoPrint Spa	7 novembre 2005
SCA HYGIENE Products Spa	7 maggio 2004
Cartiere del Garda Spa	15 novembre 2004
Ipotesi di accordo territoriale provinciale di lavoro per i lavoratori dipendenti delle imprese artigiane del settore legno e arredamento di Trento	31 gennaio 2001
Associazioni Artigiane Legno e Arredamento della Provincia di Trento	1 gennaio 2001
Contratto Collettivo Integrativo provinciale di lavoro per i dipendenti delle aziende artigiane del settore dell'area comunicazione	12 giugno 2001

Accordo per il rinnovo del contratto territoriale provinciale di lavoro per i dipendenti delle imprese artigiane metalmeccaniche e della installazione di impianti di Trento	30 settembre 1996
Associazione degli Artigiani e Piccole Imprese della Provincia di Trento	27 gennaio 2003
Contratto Integrativo Provinciale di Trento e Provincia per i dipendenti da istituti di vigilanza	17 dicembre 2002
Contratto Integrativo Provinciale di lavoro per gli operai agricoli della Provincia di Trento	19 maggio 2004
Contratto Integrativo di secondo livello delle casse rurali della Provincia di Trento	22 agosto 2002
Contratto Provinciale di Lavoro del personale non dirigenziale del Comparto Autonomie Locali	1 gennaio 1998
Protocollo d'intesa sull'innovazione e lo sviluppo del produttivo a Rovereto e nella Vallagarina	1 gennaio 2005
Protocollo d'intesa "Tavolo per la valorizzazione delle politiche Industriali"	3 dicembre 2004
Protocollo d'Intesa Comune di Trento - Sindacati	24 novembre 2005
Contratto per le imprese e i lavoratori del settore grafico ed editoria	
Accordo provinciale collettivo integrativo del contratto nazionale delle aziende artigiane del settore dell'area comunicazione	13 dicembre 1996
Contratto Provinciale Integrativo di lavoro per i lavoratori dipendenti da imprese artigiane del legno e arredamento della Provincia di Trento	4 dicembre 2000
Accordo Provinciale per il lavoratori dipendenti delle imprese artigiane del legno e arredamento della Provincia di Trento	16 maggio 1995

Contratto Provinciale Integrativo di lavoro per i lavoratori dipendenti da aziende artigiane del settore metalmeccanico e installazioni di impianti	29 marzo 2001
Contratto della Provincia autonoma di Trento	9 giugno 2005
Accordo per l'applicazione del contratto collettivo di lavoro delle scuole equiparate dell'infanzia	21 dicembre 2004
Contratto collettivo provinciale di lavoro 2002-2005 del personale del comparto Autonomie locali	20 ottobre 2003
Contratto collettivo provinciale di lavoro per i dipendenti delle imprese edili ed affini della Provincia di Trento	15 giugno 2000
Contratto collettivo provinciale di lavoro per i dipendenti delle imprese edili ed affini della Provincia di Trento	9 dicembre 2002
Accordo Interconfederale Provinciale	1 giugno 2001
Accordo Sindacale del Settore Chimico	7 maggio 2004
Verbale di Accordo del Settore Alimentare	9 marzo 2005
Ipotesi di Accordo del Settore Chimico	4 febbraio 2004
Verbale di Accordo del Settore Metalmeccanico	27 luglio 2004
Verbale di Accordo del Settore Metalmeccanico	22 febbraio 2005
Verbale di Accordo del Settore Tessile	7 novembre 2003
Verbale di Accordo del Settore Chimico	25 febbraio 2002
Verbale di Accordo del Settore di Costruzione	21 luglio 2003
Ipotesi di Accordo del Settore Metalmeccanico	28 febbraio 2005
Ipotesi di Accordo del Settore Chimico	15 aprile 2004

Verbale di Accordo del Settore Alimentare	3 maggio 2005
Accordo del Settore Chimico	25 ottobre 2004
Verbale di Accordo del Settore Industrie Varie	26 maggio 2003
Ipotesi di Accordo del Settore Legno	21 maggio 2003
Contratto Collettivo provinciale per il personale permanente dei vigili del fuoco	8 agosto 2005
Contratto Collettivo provinciale di lavoro per il comparto scuola - area del personale docente delle scuole ed istituti di istruzione elementare e secondaria della provincia di Trento	29 novembre 2004
Contratto Collettivo provinciale di lavoro del personale del comparto Ricerca	15 novembre 2005
Contratto Collettivo provinciale di lavoro del personale dell'area della dirigenza e dei segretari comunali del comparto autonomie locali	27 dicembre 2005
Accordo del personale A.T.A. e assistente educatore delle scuole ed istituti di istruzione elementare e secondaria, del personale insegnante e dei coordinatori pedagogici delle scuole dell'infanzia e del personale per la formazione professionale della Provincia di Trento	8 luglio 2005

Allegato 2 –  
I Testimoni privilegiati

Settore	Referente
Edilizia	Bertolini
Bancario e Assicurativo	Tranquillini
Segretario confederale	Ischia
Tessile	Campana
Cartario	Baldo
Metalmeccanici	Demozzi
Commercio e Turismo	Casagranda
Assindustria	Anichini
Unione Commercio Turismo	Revolti
Associazione Artigiani e Piccole Imprese	Bordato
Ente Bilaterale Artigianato Trentino	Chinellato
Ente Bilaterale Turismo Trentino	Berti