

# Vulnerabilità dei giovani e contrattazione collettiva.

## Alcune esperienze nel settore dell'energia

*Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci\**

### 1. Introduzione

Le nuove generazioni affrontano grandi difficoltà nel trovare un lavoro di qualità per costruire un percorso di valorizzazione delle proprie competenze e di crescita professionale, capace di garantire l'affermazione di un progetto autonomo di vita. Questi problemi caratterizzano la popolazione giovanile a livello europeo, ma si dispiegano con maggior forza nei paesi di Sud ed Est Europa (Blossfeld *et al.*, 2005; Dietrich, 2013; European Youth Forum, 2013; Eurofound, 2015), inclusa l'Italia (Reyneri, 2011; Schizzerotto *et al.*, 2011; Dell'Aringa, Treu, 2012). Nonostante i numerosi interventi di riforma sperimentati negli ultimi due decenni, il mercato del lavoro italiano continua a essere «un luogo decisamente poco accogliente per i giovani» (De Luigi, Rizza, 2011: p. 117), tanto più se donne e/o se risiedono e cercano lavoro/lavorano nelle regioni meridionali. Tali difficoltà sono ben testimoniate dalla presenza di rilevanti aree di inattività, dagli elevati tassi di disoccupazione, dalle condizioni di lavoro meno vantaggiose (Isfol 2011 e 2013; Istat, 2015), dalle frequenti situazioni di precarietà e di vulnerabilità (Barbieri *et al.*, 2014). La crisi economica ha colpito duramente i giovani; essi sono i più svantaggiati nei processi di ristrutturazione delle imprese e delle pubbliche amministrazioni; la loro posizione nei sistemi di produzione è diventata ancor più vulnerabile negli anni della recessione: incontrano maggiori difficoltà ad accedere a occasioni di lavoro oppure con maggior frequenza si collocano nelle posizioni più periferiche delle catene produttive, nelle relazioni più instabili, insicure, con minori protezioni (Sprenger, 2015)<sup>1</sup>.

\* Daniele Di Nunzio è ricercatore presso la Fondazione Giuseppe Di Vittorio; Marcello Pedaci è docente di Sociologia delle organizzazioni presso l'Università di Teramo.

<sup>1</sup> Ringraziamo tutte le persone intervistate e i membri del gruppo di ricerca. Un riconoscimento particolare a Wim Sprenger, uno dei coordinatori, che ha contribuito in modo rilevante a migliorare e arricchire il nostro lavoro, fino alla sua scomparsa, avvenuta poco dopo la conclusione del progetto.

Ridurre le difficoltà delle nuove generazioni nel mercato del lavoro e nella società più in generale sembra essere una delle maggiori preoccupazioni dell'Unione Europea e dei paesi membri, anche se strategie, politiche e iniziative intraprese risultano spesso in conflitto con tale proposito, o comunque poco/per niente efficaci. In Italia, come in altri paesi, le iniziative in merito sono state dominate dal *discorso della flessibilità* (De Luigi, Rizza, 2011). Hanno cercato di incrementare le occasioni di lavoro per la popolazione giovanile modificando la regolazione del lavoro, riducendone i vincoli; per esempio moltiplicando le possibilità per le imprese di ricorrere a relazioni lavorative a termine, a scadenza, quelle cosiddette non-standard o atipiche (Gualmini, Rizza, 2013). Tale discorso si è spesso alternato/accompagnato con quello del ridurre le tutele per tutti, per accorciare le distanze tra *insider* e *outsider*. Come accennato, i risultati sono deludenti; nella maggior parte dei casi si è finito per consolidare (o rafforzare) disparità, disuguaglianze, situazioni di precarietà, vulnerabilità.

La precarietà lavorativa e la vulnerabilità dei giovani sono temi centrali anche nel dibattito degli attori sociali, in Italia come in altri paesi europei. E molte organizzazioni sindacali sono impegnate in diversi tipi di iniziative finalizzate a migliorare la situazione occupazionale della popolazione giovanile, i loro diritti e le loro protezioni; sia pure con alcune importanti differenze tra paesi, settori, strutture sindacali (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013; Hodder, Lefteris, 2015; Keune, 2015; Tros, Keune, 2015). L'impegno, l'investimento e l'efficacia di tali iniziative dipendono sia da fattori esterni ai sindacati, per esempio dai comportamenti delle controparti, dei governi e delle istituzioni pubbliche, sia da fattori interni, per esempio dalla forza di cui godono in un dato momento, da abitudini, stili d'azione, valori condivisi, identità, che influenzano il grado di consapevolezza dei problemi e l'interesse e la disponibilità a innovare le logiche di azione (Regalia, 2009).

In questo articolo intendiamo esaminare un'esperienza innovativa di negoziazione a livello aziendale, intervenuta sui temi dell'occupazione giovanile. Si tratta di due accordi sottoscritti di recente dai principali sindacati italiani con l'ente nazionale per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica, Enel Spa. Uno ha previsto una sorta di «staffetta generazionale» (pre-pensionamento di dipendenti più anziani e assunzioni di lavoratori giovani), l'altro ha definito un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro, che ha configurato un possibile percorso di ingresso per ulteriore personale (giovane). L'obiettivo più generale è compren-

dere le logiche di azione degli attori coinvolti, le modalità con cui hanno operato, le aspettative, i risultati ottenuti, il contesto di condizioni che li ha agevolati/ostacolati. L'analisi si basa sui risultati del progetto internazionale di ricerca *Vulnerable groups in restructuring (Vires)*, finanziato dalla Commissione europea e coordinato da Astrees, un istituto di ricerca francese di studi sul lavoro.

L'articolo è strutturato come segue: nella prima parte sono illustrate le principali criticità che caratterizzano il rapporto tra giovani e mercato del lavoro italiano e che conducono spesso a situazioni di elevata vulnerabilità (dalle difficoltà di trovare un impiego alle difficoltà di rappresentanza e *voice*); la successiva, dopo una breve descrizione del disegno della ricerca, presenta i risultati dello studio di caso; l'ultima offre alcune osservazioni conclusive.

## 2. La vulnerabilità dei giovani e le criticità per l'azione sindacale

La questione giovanile investe la società italiana nella sua complessità, non solo gli aspetti propri del lavoro e dell'economia, ma anche lo sviluppo complessivo del nostro paese, poiché le difficoltà nell'affermazione di un percorso autonomo di crescita si traducono in una minore partecipazione alla vita democratica e al rinnovamento delle istituzioni (Livi Bacci, 2008). A partire dalla crisi economica il tasso di disoccupazione giovanile in Italia è raddoppiato, arrivando al 43 per cento nel 2015, tra i più alti in Europa, così come è elevata la quota di *Neet (Not in employment and not in any education and training)*, che interessa il 26 per cento dei giovani (database Eurostat). Alle difficoltà di trovare lavoro si sommano le difficoltà nel trovare un lavoro di qualità: la precarietà investe in maniera diffusa il mercato del lavoro italiano e per i giovani è un problema strutturale (Blossfeld *et al.*, 2011; Di Nunzio, 2011; Bertolini, 2012; Dazzi, Dieci, 2013). Secondo un recente rapporto dell'Oecd (2015), la quota di occupazione instabile è notevolmente cresciuta tra i giovani italiani, arrivando a coinvolgerne più della metà nel 2014 (il 56 per cento di chi ha meno di 24 anni); e di questi il 40 per cento non mantiene il proprio impiego per più di un anno. Oltre alla discontinuità lavorativa, va considerato che i giovani percepiscono salari più bassi della media, per una maggiore diffusione del part-time (23 per cento dei giovani lavoratori, per lo più involontario) e dei rapporti di

impiego non-standard e per il loro minore potere contrattuale (Ires, 2007; Carrieri, Damiano, 2010; Isfol, 2011 e 2013).

Questi problemi si accompagnano a una scarsa presenza di politiche per l'occupazione, in particolare di politiche attive, e di contrasto alla precarietà (Burrioni, Carrieri, 2011; Gualmini, Rizza, 2013). Il dibattito scientifico e politico-sociale ha poi ampiamente insistito sul fatto che la diffusione delle occupazioni non-standard, in cui i giovani sono sovra-rappresentati, non è stato accompagnato da una coerente riforma del sistema di welfare, in grado di coprire i rischi per i lavoratori «atipici» (Paci, 2005; Berton *et al.*, 2009; Marrone, 2015). Queste difficoltà interessano la fascia giovanile tra i 15 e i 24 anni ma anche, anzi sempre di più, chi ha meno di trenta anni, segnale di una difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro che si prolunga fino all'età adulta (tabella 1).

Le difficoltà incontrate dai giovani nel percorso lavorativo si iscrivono in uno scenario più ampio di generale dequalificazione del tessuto produttivo italiano, per cui le possibilità di svolgere un lavoro specializzato sono scarse, così come le opportunità di avere una crescita professionale (Perulli, Pichierrri, 2010). Solo il 3,3 per cento della forza lavoro è impiegata in settori (manifatturieri o dei servizi) ad alta tecnologia ed elevata intensità di conoscenza; l'Italia occupa il diciannovesimo posto nella graduatoria dei paesi europei per gli occupati nei settori innovativi. Gli investimenti in ricerca e sviluppo sono cresciuti ma sono rimasti comunque molto bassi, sia nel settore pubblico che in quello privato, confermando la tendenza del nostro paese verso una specializzazione in prodotti a basso contenuto di tecnologia e conoscenza (European Commission, 2013). Inoltre, la vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro si associa alle criticità legate al genere e ai territori, per cui le donne e chi vive nelle aree del Sud Italia affrontano problematiche anche maggiori (De Luigi, Rizza, 2011). A queste si sommano le differenze legate alla famiglia di origine che pesano sia nel percorso scolastico che in quello lavorativo garantendo maggiori opportunità alle classi sociali più ricche (Checchi, 2010).

L'insieme di queste difficoltà si ripercuote non solo sulla definizione delle biografie individuali dei giovani ma anche sulle possibilità di rappresentanza e *voice*, ossia sulle possibilità di partecipare ad azioni collettive per migliorare la propria condizione. L'azione sindacale delle nuove generazioni è ostacolata da un lato dall'evoluzione dei processi produttivi, dall'altro dall'impatto della precarietà sugli atteggiamenti individuali di chi è esposto al ricatto occupazionale e alla paura costante del fallimento.

Tab. 1 – Lavoratori giovani: alcuni indicatori sulle condizioni di lavoro negli anni della crisi. Ue 28 e Italia (%)

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
TASSO DI DISOCCUPAZIONE	UE 28	15-24 ANNI	15,5	15,6	19,9	21,0	21,7	23,2	23,6	22,2
		25-29 ANNI	8,7	8,5	11,4	12,5	12,7	13,9	14,6	13,6
	ITALIA	15-24 ANNI	20,4	21,2	25,3	27,9	29,2	35,3	40,0	42,7
		25-29 ANNI	10,4	11,1	13,3	14,8	14,4	18,1	22,2	23,6
LAVORO A TERMINE (INCIDENZA % SUL TOTALE)	UE 28	15-24 ANNI	41,4	40,2	40,5	42,4	42,5	42,2	42,6	43,4
		15-29 ANNI	30,9	30,2	29,7	31,1	31,5	31,2	31,6	32,2
	ITALIA	15-24 ANNI	42,2	43,4	44,6	46,8	50,0	53,2	52,7	56,0
		15-29 ANNI	30,3	32,0	31,6	33,1	35,3	37,8	38,2	40,6
PART-TIME (INCIDENZA % SUL TOTALE)	UE 28	15-24 ANNI	25,3	25,5	26,2	27,8	29,1	29,8	31,2	32,0
		15-29 ANNI	18,9	19,3	20,3	21,3	21,9	22,8	23,6	23,6
	ITALIA	15-24 ANNI	18,7	20,7	21,3	24,2	23,9	27,5	28,4	30,2
		15-29 ANNI	16,2	17,2	17,6	19,4	19,4	23,0	23,9	25,7
PART-TIME INVOLONTARIO (INCIDENZA % SUL TOTALE)	UE 28	15-24 ANNI	23,3	26,1	26,6	28,5	28,3	29,3	29,7	29,4
		15-29 ANNI	26,9	29,9	30,7	32,4	31,9	33,3	34,0	34,5
	ITALIA	15-24 ANNI	51,3	52,6	61,5	65,5	70,1	73,8	80,0	82,9
		15-29 ANNI	53,5	55,2	62,2	65,9	71,4	73,4	79,7	81,6

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat.

La letteratura ha ampiamente evidenziato le difficoltà dei sindacati ad aggregare le persone più giovani, a intercettare le loro istanze, i loro interessi (Ires, 2007; Carrieri, Damiano, 2010; Chicchi *et al.*, 2011). Dal punto di vista sistemico, la spinta alla flessibilità da parte delle imprese va sempre più spezzettando le catene del valore, che si fanno più elaborate, complicate, distribuite su una molteplicità di luoghi, organizzazioni (Flecker, 2010). Al contrario però i poteri decisionali si concentrano nelle mani di pochi attori e si riducono gli spazi di negoziazione (Kalleberg, 2001; Castells, 2002; Galino, 2007). Dunque, i sindacati devono riuscire a organizzare individui che operano in contesti caratterizzati da crescente frammentazione del lavoro, che vivono una forte mobilità e instabilità occupazionale (o che sono disoccupati), che non hanno spazi di dialogo sociale, che sono isolati e hanno difficoltà anche a tessere delle relazioni con i propri colleghi.

A queste problematiche si aggiunge la difficoltà di mobilitazione da parte di individui che da un lato sono spinti alla competizione nel mercato del lavoro, dall'altro sono sfiduciati, ricattati, impauriti e, dunque, restii a impegnarsi in azioni collettive. Giorgetti Fumel e Chicchi (2012) mettono in luce come nel tempo della precarietà l'egemonia del presente condizioni i comportamenti, spingendo le persone a un individualismo che rischia di fondarsi soprattutto sul consumo e su un'autonomia concepita come competizione, ostacolando la creazione di nuove relazioni sociali propedeutiche all'azione collettiva. A questi processi si accompagna il ricatto a cui è sottoposto chi ha un impiego a scadenza. Per la paura di perdere il lavoro, i lavoratori «atipici» tendono a mostrarsi instancabili, flessibili, disponibili alle richieste del datore di lavoro/committente, anche quando queste oltrepassano gli accordi, capaci di adattarsi ai mutamenti degli orari e dei carichi di lavoro, e si tengono distanti dalle organizzazioni sindacali per non creare problemi all'azienda anche quando i loro diritti sono violati (Pedaci, 2008).

Le criticità per l'azione sindacale, dunque, attengono tanto al livello sistemico (frammentazione, flessibilità, disoccupazione, cambiamenti del lavoro) quanto a quello individuale (paura, isolamento). Per altro va considerato che molti lavoratori, soprattutto quelli della conoscenza, gli intellettuali e gli occupati nelle sfere creative pongono richieste nuove, inedite per i sindacati cresciuti focalizzandosi sul lavoratore a tempo indeterminato della grande impresa taylor-fordista o della pubblica amministrazione (Carrieri, 2008; Cella, 2012). Per queste ragioni il rapporto dei giovani con il sindacato non è affatto scontato e i sindacati si stanno interrogando su come riu-

scire ad aumentare la loro partecipazione. Questa sfida è affrontata attraverso diverse iniziative nel contesto italiano come in altri paesi (Lani, 2013; Rustico, Pedersini, 2014; Ambra, 2015; Di Nunzio *et al.*, 2015); alcune specificatamente rivolte ai giovani, altre riguardanti tutti i lavoratori. In termini generali, le strategie per la rappresentanza delle persone più giovani puntano soprattutto a: realizzare ampie campagne di mobilitazione collettiva contro i problemi che sono alla base delle difficoltà giovanili; sviluppare dei servizi specifici, *ad hoc*, a loro rivolti (per esempio servizi di assistenza nella ricerca di occasioni di lavoro e/o formazione, spazi di aggregazione, co-working); supportare l'organizzazione collettiva nelle professioni e nei settori ad alta presenza di giovani; sviluppare una contrattazione collettiva volta a rispondere ai loro bisogni. A tal proposito emergono alcune esperienze significative, a livello sia nazionale sia territoriale. Poco diffuse risultano le esperienze che intervengono nelle imprese, tramite la contrattazione, per affrontare le problematiche specifiche della forza lavoro giovanile; quelle realizzate sono per lo più riconducibili alle politiche di *age management*, promosse da alcune grandi aziende (Aversa *et al.*, 2014), o alle prestazioni di welfare aziendale (Pavolini, Carrera, 2013), che intervengono in ambiti importanti anche per i giovani.

### 3. Uno studio di caso nel settore dell'energia

#### 3.1. Obiettivi e disegno della ricerca

Lo studio di caso, di cui qui presentiamo alcuni risultati, è stato realizzato nell'ambito del progetto *Vulnerable groups in restructuring (Vires)*, che ha coinvolto dieci paesi europei<sup>2</sup>. Esso si proponeva un duplice obiettivo: da un lato quello di comprendere in che modo alcuni gruppi più vulnerabili di lavoratori, in particolare giovani e migranti, sono interessati dai processi di ristrutturazione delle imprese e delle pubbliche amministrazioni; dall'altro, quello di esaminare le strategie e iniziative degli attori sociali per contrastare la vulnerabilità di tali gruppi sociali; in tale ambito ci si è focalizzati sulle e-

<sup>2</sup> Nello specifico i paesi coinvolti erano: Bulgaria, Belgio, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Italia, Slovenia, Spagna, Svezia e Regno Unito. Questi paesi presentano importanti differenze per quanto riguarda i «regimi di ristrutturazione», le caratteristiche del mercato del lavoro, il livello di vulnerabilità di migranti e giovani, i sistemi di relazioni industriali. Si veda il rapporto comparativo del progetto: Sprenger, 2015.

sperienze più significative basate sulla contrattazione collettiva. Per l'Italia, la ricerca di sfondo, effettuata in prevalenza attraverso interviste a rappresentanti nazionali delle organizzazioni sindacali, ha condotto a individuare e selezionare il caso di alcuni accordi sottoscritti unitariamente dai principali sindacati italiani con l'ente nazionale per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica, Enel Spa e riguardanti i percorsi e l'occupazione dei lavoratori più giovani.

Per la realizzazione dello studio ci si è avvalsi di più metodi e più tecniche di rilevazione: analisi di normativa, della contrattazione collettiva, di documenti ufficiali delle parti sociali, comunicazioni sui mass-media, letteratura «grigia»; analisi secondaria di dati quantitativi; interviste in profondità a esperti e testimoni privilegiati; dieci interviste semi-strutturate a manager, rappresentanti nazionali e locali delle organizzazioni sindacali (nello specifico delle federazioni operanti nel comparto dell'energia; responsabili di aree/dipartimenti per le politiche giovanili e la contrattazione collettiva), delegati sindacali. In aggiunta si sono svolti due focus-group per approfondire, utilizzando l'interazione tra partecipanti, alcuni aspetti dell'esperienza. A tali interviste di gruppo hanno preso parte, oltre alle persone già ascoltate in colloqui individuali, rappresentanti nazionali delle federazioni sindacali, responsabili delle sezioni giovanili di partiti politici, rappresentanti di associazioni di studenti delle scuole medie superiori e dell'università. Lo studio di caso è stato realizzato tra marzo e ottobre 2014.

### **3.2. I risultati**

Nel corso degli ultimi decenni Enel, la più grande impresa del settore elettrico in Italia, la seconda in Europa (con circa 36mila dipendenti nel nostro paese e circa 75mila nel complesso), ha subito vari tipi di ristrutturazione: privatizzazione, *outsourcing* di alcune funzioni/fasi, riorganizzazioni interne, trans-nazionalizzazione. Esse sono collegate, per buona parte, al processo di liberalizzazione del mercato dell'energia, all'incremento della concorrenza nel settore, alla crescente pressione sui costi di esercizio. Le conseguenze sui livelli occupazionali sono state intense; il personale dipendente dall'Ente nazionale per l'energia elettrica si è progressivamente ridotto. Tale andamento è stato poi accelerato dal sopraggiungere della crisi economica del 2008. La recessione ha impattato con vigore sul comparto, aggravando le difficoltà pre-esistenti. Secondo i dati forniti dall'ufficio statistico di Terna (membro del Sistan - Sistema statistico nazionale), la domanda di energia, dopo il



crollo del 2009 (-5,7 per cento), ha proseguito un trend discendente, registrando un -3 per cento nel 2013 e un -2,5 nel 2014 (Terna, 2014). A tutto ciò vanno aggiunti, nel caso specifico di Enel, altre recenti difficoltà: lo scarso utilizzo di alcuni impianti (a olio) ormai obsoleti e non in linea con la normativa ambientale; il mancato decollo degli impianti del fotovoltaico; il ritardo nell'iter autorizzativo per nuovi investimenti.

In una situazione di *overcapacity* produttiva, nel 2013 l'impresa ha annunciato circa duemila lavoratori in esubero e la volontà di procedere a un ulteriore drammatico *downsizing*. Ciò riguardava in particolare il personale dell'area produzione; nell'area distribuzione vi era, al contrario, una situazione di sofferenza, di unità sotto-organico, in conseguenza del mancato *turnover* e dell'esodo incentivato utilizzato dalla multinazionale dell'energia nel corso degli ultimi anni. Ne è conseguita una lunga discussione/trattativa con le organizzazioni sindacali, specificatamente con Filctem-Cgil, Flaesi-Cisl, Uiltec-Uil. Su pressione di queste ultime, Enel è convenuta sulla necessità di individuare soluzioni che avessero il minor impatto sociale, in un periodo di crisi occupazionale, di mancanza di occasioni di lavoro soprattutto per i più giovani. L'esito è stato un accordo che, pur accettando gli esuberanti, ha fatto proprio il tema dell'occupazione giovanile, prevedendo una sorta di «staffetta generazionale»: incentivazione all'esodo, o accompagnamento alla pensione, per un maggior numero di persone sia dell'area produzione sia di quella della distribuzione per far posto a nuove assunzioni. A tal proposito va considerato un elemento di grande importanza: il buon clima di relazioni industriali che ha sempre caratterizzato l'azienda<sup>3</sup>.

Descriviamo brevemente il contenuto di tale accordo, sottoscritto il 9 maggio 2013. Esso prevedeva innanzitutto il pensionamento anticipato e su base volontaria di 3.500 lavoratori, utilizzando il disposto della legge n. 92/2012, la riforma del mercato del lavoro e del sistema pensionistico (cosiddetta legge Fornero). Tale normativa stabilisce che l'impresa può pre-pen-

<sup>3</sup> Le relazioni industriali nell'ente sono regolamentate da un accordo del 2012, sottoscritto da Enel, Filctem-Cgil, Flaesi-Cisl e Uiltec-Uil, che ha implementato un precedente protocollo di primi anni duemila. Inoltre, nel 2013, Enel ha siglato, insieme alle federazione sindacali italiane del settore e alle federazioni internazionali IndustriAll e Public Services International, un accordo, Global Framework Agreement, che definisce le linee guida del dialogo sociale come metodo per gestire temi di rilevanza per i lavoratori dei suoi stabilimenti e che costituisce il Global Works Council, un organismo di informazione e rappresentanza dei dipendenti del gruppo.

sionare i suoi dipendenti ma completamente a suo carico, ossia accollandosi le spese e versando fidejussioni all'Inps tali da coprire un ammontare uguale all'assegno pensionistico di cui i lavoratori avrebbero goduto prima della riforma. Con l'accordo l'Enel assicurava ai dipendenti di poter andare in pensione senza penalizzazioni<sup>4</sup>. A fronte di queste «uscite», l'intesa tra le parti sociali prevedeva lo sblocco del *turnover* con l'assunzione, a partire dal 2014, di 1.500 lavoratori di età compresa tra 18 e 29 anni, attraverso l'istituto contrattuale dell'apprendistato professionalizzante, da destinare in prevalenza a posizioni operative, tecnico-specialistiche e commerciali. L'ipotesi di accordo è stata sottoposta alle assemblee dei lavoratori, ottenendo il voto favorevole di una larga maggioranza.

Per completare il quadro, è importante evidenziare che l'iniziativa delle parti sociali sui temi dell'occupazione giovanile contempla anche un accordo che definisce un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro, sottoscritto circa un anno dopo, il 17 febbraio 2014<sup>5</sup>. Tale intesa ha inaugurato, in altri termini, la sperimentazione di un percorso di ingresso per ulteriore personale (giovane), sempre per le posizioni operative, tecnico-specialistiche e commerciali. Come spiega un sindacalista intervistato, «[con l'accordo] tutte le nuove assunzioni che Enel farà d'ora in avanti passeranno dal meccanismo scuola-lavoro, con l'uso dell'istituto dell'apprendistato. Questa diventa la forma strutturale di assunzione»<sup>6</sup>. Il programma sperimentale si rivolge agli studenti del 4° anno degli istituti tecnici (che abbiano compiuto 16 anni di età) e si articola in due fasi: una prima, della durata di 23 mesi, di alternanza scuola-lavoro, alla fine della quale è previsto il conseguimento del diploma; durante tale periodo Enel provvede all'assunzione delle persone coinvolte con contratto di apprendistato di alta formazione; la fase successiva, della durata di 13 mesi, destinata a coloro che hanno conseguito il titolo di studio e una

<sup>4</sup> Come specificato nel testo dell'accordo, potevano usufruire del piano di pre-pensionamento i dipendenti che avessero maturato i requisiti per la pensione di vecchiaia nei quattro anni successivi.

<sup>5</sup> Anche questo accordo è stato sottoscritto subito da Filtem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil. Pochi giorni dopo si è aggiunta anche la firma della Ugl-Chimici.

<sup>6</sup> Si fa riferimento ovviamente alle assunzioni di persone da utilizzare in posizioni operative, tecnico-specialistiche e commerciali. Prima dell'accordo, il percorso di ingresso nell'azienda prevedeva solitamente uno stage o un tirocinio e poi un contratto a termine, a volte un contratto di apprendistato, altre volte di somministrazione di lavoro o tempo determinato.

preparazione ritenuta adeguata a proseguire il percorso, contempla l'assunzione con contratto di apprendistato professionalizzante<sup>7</sup>.

In queste pagine ci focalizziamo in prevalenza sull'accordo di «staffetta generazionale». L'intesa, che come si è detto è stata approvata da una larga maggioranza dei dipendenti dell'Ente nazionale per l'energia elettrica, ha ottenuto un notevole successo. Sicuramente per ciò che riguarda l'incentivazione all'uscita. Hanno avanzato richiesta di pre-pensionamento 5.328 lavoratori; un numero al di là delle aspettative delle organizzazioni che hanno firmato l'intesa. In base a quanto emerge dallo studio di caso, tale risultato è stato fortemente influenzato dalla riforma pensionistica; le incertezze e difficoltà da essa generate hanno prodotto preoccupazione tra i lavoratori più anziani inducendoli a provare una *early-exit*. Inoltre, un ruolo importante lo ha giocato il prospettato blocco degli aumenti salariali e la riduzione o eliminazione di alcune componenti della retribuzione accessoria; ciò ha senz'altro costituito un ulteriore incentivo verso il ritiro dal lavoro. L'azienda ha accettato la richiesta dei sindacati di provvedere a un *turnover* pieno (un'assunzione per ogni uscita) per i pre-pensionamenti oltre il numero stabilito nell'accordo, ossia 3.500. Ma i risultati sono stati importanti anche per quanto riguarda l'ingresso di personale. Le assunzioni di 1.500 giovani sono state ormai quasi completate.

In generale, si può dire che l'accordo di staffetta generazionale è stato positivo: ha ridotto l'impatto sociale della ristrutturazione (considerata inevitabile da tutti gli attori sociali), promuovendo il tema dell'occupazione giovanile, assicurando un'importante occasione di lavoro a giovani diplomati. Tuttavia, dallo studio di caso emergono anche alcuni elementi di criticità o punti di debolezza dell'accordo. Innanzitutto va sottolineato che si tratta di una sostituzione di lavoratori permanenti, assunti a tempo indeterminato, con lavoratori temporanei, apprendisti. Un «rimpiazzo» che ha, come è ovvio, molteplici vantaggi per l'impresa: normativi, di flessibilità della forza-lavoro, economici; e in più consente di avere personale giovane,

<sup>7</sup> La sperimentazione è stata recentemente avviata, coinvolgendo 145 studenti di sei istituti tecnici situati in diverse regioni. Va però considerato che le recenti riforme del mercato del lavoro hanno modificato anche la normativa relativa ai contratti di apprendistato, rivedendo, tra le altre cose, l'articolazione interna dei tre tipi di apprendistato e le loro finalità formative (e si attendono ulteriori variazioni); ciò potrebbero richiedere una riformulazione del programma sperimentale negoziato da sindacati ed ente per l'energia elettrica.

con nuove competenze, motivazioni ecc. Secondo i sindacati la quasi totalità dei nuovi lavoratori dovrebbe essere «stabilizzata» dopo la scadenza del contratto di apprendistato. Ma il percorso non è certo. Vanno considerati i continui cambiamenti in un settore notevolmente esposto alla concorrenza e caratterizzato da forte instabilità. E vanno considerate le innovazioni prodotte dalla più recente riforma del mercato del lavoro (il cosiddetto Jobs act), in particolare l'introduzione del contratto di lavoro a tutele crescenti. A tal proposito alcuni intervistati sostengono che andavano posti obblighi più stringenti alla multinazionale dell'energia. Oltre all'instabilità occupazionale e all'incertezza del percorso, secondo molti rappresentanti sindacali ascoltati i (giovani) neo-assunti troveranno situazioni peggiori anche in merito ad altre dimensioni del lavoro, nello specifico: la crescita delle retribuzioni, visto il blocco o l'eliminazione di talune componenti di retribuzione accessoria; i percorsi di carriera; avranno orari più scomodi, con maggior saturazione dei tempi; maggiore mobilità geografica; e infine una più elevata intensità del lavoro; «Enel – afferma un rappresentante sindacale – sta stressando molto i livelli di organico, chiede molto di più, a volte anche più del dovuto».

Per quanto riguarda l'esperienza dell'alternanza scuola-lavoro, i benefici per gli studenti sono quelli di accrescere le proprie conoscenze in un contesto concreto e altamente innovativo come quello di una grande azienda, con la possibilità di futuri sbocchi professionali o, comunque, di un curriculum arricchito. Però, considerando la delicata fase di vita propria di un/a ragazzo/a in formazione, le criticità da affrontare sono molte e questa esperienza necessita di un monitoraggio costante, anche in considerazione del suo carattere sperimentale. Il primo rischio è quello di creare una certa confusione tra lo statuto, e i conseguenti diritti e bisogni, di studente e quello di lavoratore. Da questa tensione scaturiscono ulteriori problematiche da affrontare, quali: il rischio di tralasciare una formazione di base per tendere a una formazione troppo mirata sul contesto aziendale dell'Enel e, dunque, difficilmente esportabile/riutilizzabile; la difficoltà di definire criteri di valutazione degli studenti coinvolti in percorsi di questo tipo, considerando i risultati scolastici e il loro impegno in azienda; la difficoltà di definire i ruoli e le responsabilità che hanno sia gli insegnanti sia i tutor aziendali, oltre che le procedure per una loro collaborazione; la difficoltà di trovare risorse adeguate nella scuola e nell'azienda, in termini di tempo dedicato agli studenti e di competenze necessarie per accompa-

gnarli in percorsi così complessi<sup>8</sup>; il rischio di disincentivare il proseguimento degli studi dopo il diploma.

Un ulteriore elemento di criticità, comune ai due accordi, riguarda il processo di negoziazione. L'accordo sulla staffetta generazionale, come quello sull'alternanza scuola-lavoro con utilizzazione di un contratto di apprendistato, sottoscritti con l'Ente nazionale per l'energia elettrica, si inscrivono in un quadro caratterizzato da scarso coordinamento a livello nazionale, in cui manca una precisa strategia sull'argomento, sulle logiche di azione, sulle modalità operative ecc. Si procede per sperimentazioni, lasciate spesso al volontarismo di federazioni, strutture territoriali, singoli funzionari sindacali. Ma altrettanto spesso fortemente condizionate dalle convenienze della parte imprenditoriale. Inoltre (e si tratta di un aspetto fortemente sottolineato da alcuni intervistati), modesto risulta il coinvolgimento dei più giovani nei processi di rappresentanza e negoziazione, nella discussione, nel monitoraggio e nella valutazione di strategie e iniziative riguardanti tale segmento della popolazione.

#### 4. Osservazioni conclusive

L'accordo per la staffetta generazionale è un'esperienza significativa per il panorama italiano; in un momento di difficoltà dell'azienda si è riusciti a porre al centro della discussione e delle negoziazioni il tema dell'occupazione giovanile, sbloccando il *turnover* e creando occasioni di lavoro per un segmento della popolazione che soffre di un elevato grado di vulnerabilità. Peraltro, oltre che per i più giovani, l'accordo ha prodotto benefici anche per i dipendenti più anziani, ai quali ha consentito di anticipare la propria uscita senza penalizzazioni, in una fase di riforme che hanno determinato grande incertezza sul futuro previdenziale. Certo, in linea con i risultati di altre indagini sul tema (Rustico, Pedersini, 2014), lo studio di caso mostra che tali esperienze si fanno se c'è una forte convenienza per l'impresa. E considerazioni simili possono essere fatte anche per l'accordo sul programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro. Grazie all'iniziativa

<sup>8</sup> Va detto che, proprio mentre scriviamo, il governo è nuovamente intervenuto sui programmi di alternanza scuola-lavoro; tuttavia, le nuove iniziative non sembrano risolvere le criticità evidenziate.

sulla staffetta generazionale concordata con i sindacati, l'Ente per l'energia elettrica ha potuto rinnovare la propria forza lavoro, inserendo lavoratori giovani che provengono da percorsi d'istruzione specializzati. Inoltre, ha abbassato i costi di produzione con la riduzione del monte salari (uscita di lavoratori con un'elevata anzianità aziendale ed elevati stipendi e ingresso di giovani con stipendi ben inferiori, per altro non nello stesso numero). E altrettanto importanti sono i vantaggi in termini di maggiore flessibilità della forza-lavoro e maggior facilità di aggiustamenti interni.

Vanno anche considerate alcune condizioni di contesto che hanno favorito l'accordo e che non sempre sono presenti nel tessuto produttivo italiano. In primo luogo, la negoziazione è avvenuta in una grande impresa di rilevanza internazionale. Come sottolineano gli intervistati, sarebbe molto più difficile realizzare tale tipo di iniziativa in imprese di piccole-medie dimensioni. Inoltre, si tratta di un'organizzazione caratterizzata da un solido sistema di relazioni industriali, con sindacati forti, da rapporti tendenzialmente non conflittuali tra le parti, con un'elevata propensione a trovare soluzioni negoziate. Infine, va tenuto presente che l'Ente nazionale per l'energia ha ormai da anni un forte interesse a dare una buona immagine di sé, in termini di responsabilità sociale, efficienza, vocazione all'innovazione.

Dallo studio di caso emergono però anche alcune importanti criticità, sulle quali è opportuno focalizzare l'attenzione e indagare ulteriormente. I punti di debolezza si possono sintetizzare così: vi è una riduzione della vulnerabilità dei giovani, ma parziale. Permane una condizione di maggiore incertezza occupazionale, sia pur meno grave rispetto a quella sperimentata da molti altri giovani; inoltre i neo-assunti hanno/avranno livelli di qualità del lavoro più bassi (minori possibilità di aumenti retributivi, maggiore flessibilità funzionale, temporale, mobilità geografica, intensità del lavoro ecc.).

Queste criticità chiamano in causa diversi aspetti. Il primo è l'estrema diversificazione di questo tipo di esperienze, che si sviluppa in assenza di un coordinamento e di una strategia chiara a livello nazionale. Il secondo concerne la rappresentanza sindacale dei più giovani, sia nei processi di contrattazione aziendale che nei percorsi di coordinamento nazionale. In altri termini, lo studio evidenzia la necessità di intervenire sia a livello aziendale, rafforzando un percorso di inclusione dei più giovani nei sistemi di rappresentanza e negoziazione, sia a livello nazionale, favorendo il confronto tra gli accordi rivolti ai più giovani che maturano in Italia in diversi contesti aziendali. Ma più in generale, su quest'ultimo punto, emerge l'esigenza di sup-

portare il dialogo tra le rappresentanze dei giovani (in ambito sindacale ma anche studentesco) e le rappresentanze sindacali di settore e confederali per giungere a una maggiore condivisione di strategie, iniziative, nonché del loro monitoraggio e della loro valutazione. Si tratta, insomma, di includere e valorizzare un punto di vista generazionale.

Il terzo aspetto a cui si è fatto riferimento riguarda la necessità di un supporto più appropriato da parte delle politiche pubbliche a diversi livelli. Questo è sottolineato con forza nel recente documento *Creating quality jobs for young people* proposto dallo European Youth Forum e dallo Youth Committee della European Trade Union Confederation, che individua come priorità: a) investimenti pubblici in settori ad alto potenziale di creazione di lavoro di qualità per i giovani; b) lotta alla precarietà e al ricatto occupazionale che costringe ad accettare un lavoro «ad ogni costo»; c) politiche sociali di lotta all'esclusione e alla povertà, con l'estensione delle protezioni e la partecipazione delle associazioni e dei sindacati; d) assistenza ai processi migratori su base volontaria e garanzia della portabilità dei diritti sociali; e) supporto all'imprenditorialità giovanile.

### Riferimenti bibliografici

- Ambra M.C. (2015), *Come cambiano i modelli di rappresentanza verso i lavoratori atipici e i giovani*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 165-182.
- Aversa M.L., Checucci P., D'Agostino L., Parente M. (2014), *Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro. Primi risultati*, Roma, Isfol.
- Barbieri P., Cutuli G., Scherer S. (2014), *Giovani e lavoro oggi. Uno sguardo sociologico a una situazione a rischio*, in *Sociologia del lavoro*, n. 136, pp. 73-98.
- Bertolini S. (2012), *Flessibilmente giovani. Percorsi lavorativi e transizione alla vita adulta nel nuovo mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Berton F., Richiardi M., Sacchi S. (2009), *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Bologna, Il Mulino.
- Blossfeld H.P., Klijzing E., Mills M., Kurz K. (2005, a cura di), *Globalization, Uncertainty and Youth in Society*, London - New York, Routledge.
- Blossfeld H.P., Buchholz S., Hofäcker D. (2011), *Globalizzazione, flessibilizzazione del lavoro e condizione giovanile: un quadro teorico*, in *Sociologia del lavoro*, n. 124, pp. 17-35.

- Burroni L., Carrieri M. (2011), *Bargaining for Social Rights*, Teramo, Italian Report, Barsori project.
- Carrieri M. (2008), *La necessaria immersione nel post-fordismo dei sindacalismi contemporanei*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, pp. 71-83.
- Carrieri M., Damiano C. (2010, a cura di), *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Roma, Ediesse.
- Castells M. (2002), *La nascita della società in rete*, Milano, Egea-Università Bocconi Editore.
- Cella G.P. (2012), *The Representation of Non-Standard Workers. Theory and Culture of Collective Bargaining*, in *Transfer*, vol. 18, n. 2, pp. 171-184.
- Checchi D. (2010), *Immobilità diffusa. Perché la mobilità intergenerazionale è così bassa in Italia*, Milano, Il Mulino.
- Chicchi F., Minghini C., Borghi V. (2011), *Quali alleanze? Giovani e sindacato di fronte alla frantumazione del lavoro*, Roma, Ediesse.
- Dazzi D., Dieci D. (2013), *Le condizioni di lavoro dei giovani tra rilevazione oggettiva e percezione soggettiva*, in *Sociologia del lavoro*, n. 130, pp. 154-171.
- De Luigi N., Rizza R. (2011), *La vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro italiano: dinamiche e persistenze*, in *Sociologia del lavoro*, n. 124, pp. 117-147.
- Dell'Aringa C., Treu T. (2012, a cura di), *Giovani senza futuro? Proposte per una nuova politica*, Bologna, Il Mulino.
- Di Nunzio D. (2011, a cura di), *Rischi sociali e per la salute. Le condizioni di lavoro dei giovani in Italia*, Roma, Ediesse.
- Di Nunzio D., Brunetti A., Mancini C. (2015), *Le frontiere dell'azione e le sfide quotidiane del sindacato nella frammentazione del lavoro*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 143-164.
- Dietrich H. (2013), *Youth Unemployment in the Period 2001-2010 and the European Crisis. Looking at the Empirical Evidence*, in *Transfer*, vol. 19, n. 3, pp. 305-324.
- Eurofound (2015), *Social Inclusion of Young People*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Commission (2013), *Innovation Performance in EU Member States and Associated Countries*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Youth Forum (2013), *Quality Jobs for Young People*, Brussels, European Youth Forum.
- Flecker J. (2010), *Fragmenting Labour: Organisational Restructuring, Employment Relations and the Dynamics of National Regulatory Frameworks*, in *Work Organization, Labour and Globalization*, vol. 4, n. 1, pp. 8-23.



- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Giorgetti Fumel M., Chicchi F. (2012), *Il tempo della precarietà. Sofferenza soggettiva e disagio della postmodernità*, Milano-Udine, Mimesis.
- Gualmini E., Rizza R. (2013), *Le politiche del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Hodder A., Lefteris K. (2015, a cura di), *Young Workers and Trade Unions. A Global View*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Ires (2007), *L'Italia del lavoro oggi. Condizioni e aspettative dei lavoratori*, Roma, Ires.
- Isfol (2011), *La buona occupazione. I risultati delle indagini sulla qualità del lavoro in Italia*, Roma, Isfol.
- Isfol (2013), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, Roma, Isfol.
- Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del paese*, Roma, Istat.
- Kalleberg A.L. (2001), *Organizing Flexibility. The Flexible Firm in a New Century*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 39, pp. 479-504.
- Keune M. (2015), *Trade Unions and Young Workers in Seven Eu Countries*, Amsterdam, Overview Report, YOUnion project.
- Lani I. (2013, a cura di), *Organizziamoci! I giovani e il sindacato dei mille lavori*, Urbino, Editori Riuniti.
- Livi Bacci M. (2008), *Avanti giovani, alla riscossa*, Bologna, Il Mulino.
- Marrone M. (2015), *Giovani, lavoro e cittadinanza sociale. Uno studio comparato sulle trasformazioni del welfare in Europa*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, pp. 173-189.
- Oecd (2015), *Employment Outlook 2015*, Paris, Oecd Publishing.
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare*, Bologna, Il Mulino.
- Pavolini E., Carrera F. (2013), *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, pp. 149-202.
- Pedaci M. (2008), *L'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 163-178.
- Perulli P., Pichierri A. (2010), *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Torino, Einaudi.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

- Rustico L., Pedersini R. (2014), *Italy Country Report*, Milano, Report, iNGenBar project.
- Schizzerotto A., Trivellato U., Sartor N. (2011, a cura di), *Generazioni diseguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*, Bologna, Il Mulino.
- Sprenger W. (2015, a cura di), *Vulnerability and Restructuring. Results of VIRES Project 2014-2015*, IRENE Policy paper, n. 15.
- Terna (2014), *Dati statistici sull'energia elettrica in Italia*, Roma, Terna Group, [http://www.terna.it/default/Home/SISTEMA\\_ELETTTRICO/statistiche/dati\\_statistici.aspx](http://www.terna.it/default/Home/SISTEMA_ELETTTRICO/statistiche/dati_statistici.aspx).
- Tros F., Keune M. (2015), *Intergenerational Bargaining in EU*, Amsterdam, Comparative Report, iNGenBar project.

#### ABSTRACT

*Basandosi sui risultati di un progetto internazionale di ricerca, l'articolo esamina un'esperienza innovativa di contrattazione a livello aziendale sui temi dell'occupazione giovanile; in particolare i recenti accordi sottoscritti da Enel Spa e sindacati per una «staffetta generazionale» e un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro. L'analisi si concentra sulle logiche d'azione e le modalità operative degli attori coinvolti, nonché sul contesto che li ha agevolati; essa evidenzia i buoni risultati ottenuti, ma anche alcune importanti criticità.*

#### YOUTH VULNERABILITY AND COLLECTIVE BARGAINING. SOME EXPERIENCES IN THE ENERGY SECTOR

*Based on the findings of an international research project, the article examines an innovative experience of collective bargaining at company level on the issue of youth employment; specifically, the recent agreements signed by Enel Spa and trade unions introducing a generational relay and an experimental program to facilitate school-to-work transition by the use of apprenticeship. The analysis focuses on social partners approach, operating modalities, context of conditions; it highlights positive outcomes, but also important problematic sizes.*