

## POLITICAL POSITION PAPER

<p><b>TITOLO</b> <i>Usa un titolo che Indica chiaramente l'argomento o la questione trattata.</i></p>	<p>Da Statuto dei Lavoratori a Statuto per il Lavoro: ripristinare l'equilibrio tra tutele e libera iniziativa imprenditoriale ed uniformare il regime di tutele.</p>
<p><b>KEYWORDS</b> <i>Elenca le parole chiave (3-5) che meglio riflettono il contenuto della proposta</i></p>	<p>Statuto dei Lavoratori, Tutela Reale, Scarso rendimento e gestione delle performance, Diritto del Lavoro</p>
<p><b>EXECUTIVE SUMMARY</b> <i>Riassumi in massimo 10 righe la proposta politica, evidenziando <u>cosa</u> viene proposto, <u>perché</u>, e <u>come</u> realizzarlo.</i></p>	<p>Ci sono mille ragioni per cui avrebbe senso per una grande azienda investire in Italia e insediare una o più unità produttive ed assumere personale ma purtroppo ce ne sono altrettante e forse molte di più per non farlo, aggravando il fenomeno della deindustrializzazione. Una tra queste è l'ambiente giuridico-lavoristico e sindacale che pone dei limiti importanti alla gestione del personale che resiste in particolare alla gestione delle "performance" individuali e alla difficoltà di gestione dei contenziosi.</p> <p>Lo Statuto dei Lavoratori e le altre norme speciali che disciplinano la materia, erti come simbolo intoccabile della tutela dei diritti, costruiscono un set di tutele generico e costringono la magistratura a riempire creativamente. Essa a sua volta spesso nutre un "favor" per il lavoratore parte debole, creando incertezza del diritto e incertezza per le aziende che resistono ai contenziosi, condizionando l'operatività dei gruppi complessi, creando ulteriori legacci burocratici.</p> <p>Il fenomeno è particolarmente evidente se osservato dal punto di vista di una multinazionale che ha l'occasione di fare confronti tra le sedi produttive nei diversi Paesi, per cui è fondamentale modificare la disciplina per avere un maggior equilibrio tra i diritti affinché non venga compressa eccessivamente l'iniziativa imprenditoriale, lavorando su un ulteriore ridimensionamento della c.d. "Tutela Reale" e, seppur con dei limiti, dando vita al licenziamento per scarso rendimento per agevolare le grandi aziende che si dotano di sistemi di incentivazione e di premiazione delle buone performance a gestire i casi patologici di scarsa performance.</p> <p>La forte differenziazione tra le tutele riconosciute nelle piccole aziende e quelle delle grandi aziende a cui l'attuale Statuto dei lavoratori si applica è inoltre fonte di distorsioni e costituisce disincentivo alla crescita.</p>
<p><b>CONTESTO</b> <i>Fornisci una breve panoramica dell'argomento, spiegando perché è rilevante e qual è l'attuale stato delle cose</i></p>	<p>La normativa italiana che disciplina il lavoro si basa su un impianto generale di stampo anni '70, fortemente legato allo contesto socio-culturale del tempo, da allora modernizzato soltanto in piccola parte, ancora molto lacunoso sui nuovi settori e sulle nuove forme di lavoro (si guardi ad esempio il Lavoro Agile).</p> <p>Salvo poche eccezioni (tra cui le riforme del Lavoro tra 2011 e del 2015, parzialmente demolite da alcuni interventi della giurisprudenza costituzionale), il <i>fil rouge</i> che sembra legare tutte le iniziative di legge è la mitigazione dell'iniziativa</p>

imprenditoriale affinché non vengano consumati abusi a danno dei lavoratori e dei loro rappresentanti sindacali in quanto parti contrattuali deboli da tutelare. La giurisprudenza di merito e di legittimità ha seguito questo percorso portandolo all'estremo in alcuni casi, creando vere e proprie figure normative giurisprudenziali (tra cui ad es. il c.d. obbligo "*repechage*" nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo) e potenziando di fatto le forme di tutela, comprimendo al massimo gli spazi di manovra dei Datori di lavoro. Sul perché questo accada ci possono essere diverse spiegazioni, tra cui sicuramente la riluttanza dei giudici a confermare una decisione molto dolorosa per il soggetto impattato, ma ci si domanda se non vi sia anche un *bias* negativo *by default* nei confronti della parte contrattuale "forte", l'azienda, di cui spesso non si conosce il business e a cui si assegna anche - inconsciamente - l'onere di sostenere il reddito dei dipendenti (ed ex tali) a qualsiasi costo e a cui si impone l'onere sociale dei licenziamenti.

Pur ribadendo che **le forme di mitigazione del potere aziendale devono esistere e che il lavoratore è certamente parte debole sul piano contrattuale ed è giusto tutelarlo**, le norme e la giurisprudenza specifica arginano moltissimo gli spazi di manovra dell'azienda, penalizzando gli investimenti. L'impianto normativo sembra basato su un sistema produttivo non moderno, su un sistema aziendale fortemente gerarchico, padronale, caratterizzato da una divisione del lavoro molto storica e non aggiornata ai nuovi modelli operativi ( ad es. si guardi al 2095 Cod.Civ. e ai vari collegati, che definiscono gli "operai" come coloro che svolgono ruoli manuali e prendono ordini diretti, impiegati con ruoli di "concetto", "quadri" e "Dirigenti"), in cui l'idea di lavorare per "obiettivi" o "performance driven" è totalmente aliena e relegata ai rapporti con i liberi professionisti e partite IVA.

Questo ha contribuito a creare una forma di tutela del lavoratore (o meglio, di una specifica categoria di lavoratori cioè i subordinati assunti con contratto a tempo indeterminato) particolarmente intensa, al punto da creare vere e proprie forme di incertezza per il Datore, specialmente perché la sanzione irrogata in caso di soccombenza come parte resistente in un giudizio del lavoro per i licenziamenti disciplinari può arrivare anche alla "**Tutela Reale**", vale a dire la **reintegrazione del posto di lavoro**, che nei fatti si configura come una condanna alla conservazione del rapporto, per l'azienda una condanna a tollerare un rapporto di lavoro il cui rapporto di fiducia è già inscindibilmente eliso, spesso ambo le parti.

Sul piano delle tutele c'è un doppio binario, uno per le aziende fino a 15 dipendenti ed uno per quelle che superano questo numero. Nelle prime le tutele del lavoratore sono molto ridotte, nelle seconde c'è l'iper tutela.

Qualsiasi Datore di lavoro ha bisogno di certezza nella gestione del personale subordinato nelle varie funzioni o quantomeno avrebbe tutto l'interesse a far sì che vi sia almeno l'adempimento delle mansioni assegnate come *do ut des* per il pagamento della retribuzione. Per questo motivo il diritto gli riconosce il potere disciplinare, che può portare anche al licenziamento per giusta causa.

È uno strumento adatto? Basta questo per orientare correttamente le performance aziendali? Oltre a premiare chi fa la differenza in positivo è possibile ricorrere al potere disciplinare demansionare o allontanare chi lavora sempre sotto la media se non addirittura in contrapposizione all'indirizzo aziendale o sabotando gli obiettivi? (cit. 2024 Gallup - *Global Workplace Report*)

**E' evidente che gli strumenti normativi non sono adeguati.**

Nelle aziende moderne e strutturate al passo coi tempi, più spesso in quelle di grandi dimensioni e ancora più spesso nelle aziende dove è sentita l'esigenza di competitività nel mercato del lavoro, esistono molti modi di **premiare la buona performance** del lavoratore, alcuni dei quali sono necessari per attrarre e trattenere i talenti. Le aziende si dotano di piani di incentivazione generale (ad es. i "premi di risultato", cui la normativa garantisce anche un regime fiscale sostitutivo) che di incentivazione individuale a seguito di cicli di performance, agendo direttamente sulla retribuzione del singolo dipendente.

Invece per ciò che attiene invece alle **scarse performance** sul lavoro o **non esiste una definizione di scarso rendimento** e non c'è alcuna legge o contratto collettivo che inquadri tale fattispecie, che però invece esiste nella pratica e nei fatti ed ha un impatto economico nel sistema produttivo.

Analizzando il sistema di corrispettività contrattuale (per i tecnici il "sinallagma") del rapporto di lavoro, va segnalato che non esiste alcuna gradazione, semmai anzi è governato da un **meccanismo "ON/OFF"**. Il lavoratore adempie: ON, retribuzione prosegue, tutto regolare, magari viene anche premiato se lavora bene e molto. Non adempie? OFF, Illecito contrattuale cui consegue una ammonizione, una riduzione della retribuzione oppure uno scenario "non conservativo" e quindi il licenziamento.

Però la realtà ha zone grigie, intermedie, ai lavoratori vengono chieste attività e spesso sono "autonomi" nella loro mansione, non agiscono sempre su "direttive impartite" o in solchi predeterminati, hanno delle responsabilità e anche degli obiettivi da raggiungere. Le norme non regolano in nessun modo questa realtà.

Con sguardo alle principali fonti: l'obbligazione del lavoratore è "di mezzi" e non "di risultato", infatti è tenuto all'obbligo di diligenza e di rispetto delle direttive datoriali (così l'art. 2104 Cod. Civ.). Ne deriva perciò che sono invece illeciti contrattuali i comportamenti caratterizzati da mancata diligenza o quelli per i quali le direttive (o la "disciplina") non sono state seguite. Solo parzialmente l'art. 3, L. 604/1966 dettagliando il c.d licenziamento per giustificato motivo soggettivo (una via intermedia tra il licenziamento per giusta causa, quello legato a violazioni gravi e le mancanze di minor entità suscettibili di sanzioni lievi) lo ricollega anche ad un "notevole inadempimento" degli obblighi contrattuali.

Su questo quadro normativo sibillino, la giurisprudenza ha man mano costruito alcuni elementi per dare forma alla definizione di “scarso rendimento” (tra le altre si vedano ordinanze nn. 10640 del 19 aprile 2024 e 9453 del 6 aprile 2023), richiedendo criteri di oggettività e di controllabilità dei risultati da parte del lavoratore.

In definitiva il lavoratore italiano se rispetta un minimo la diligenza e le regole aziendali, se segue le istruzioni “impartite” non versa in una condizione di illecito disciplinare a meno di riuscire a dimostrare, caso per caso, che i comportamenti posti in essere, seppur leciti individualmente, siano nel loro insieme senz’altro dannosi o insufficienti e suscettibili di porre il dipendente in una posizione di negligenza tale da giustificare un licenziamento per giustificato motivo soggettivo.

Nella pratica un’azienda che dovesse rilevare comportamenti omissivi, ostruzionistici (ad esempio applicando in maniera capziosa leggi o regolamenti aziendali ingessando le attività), elusivi, di mancata produzione di molto sotto la media di lavoratori paragonabili in condizioni paragonabili, di assenze strategiche alternate a presenza, piccoli errori ricorrenti, mancato rispetto di scadenze reiterato, gestione inefficiente del tempo, ritardi frequenti, sarà tenuta a percorrere la via disciplinare per portare il dipendente davanti ad una qualche responsabilità.

Questo comporta la messa per iscritto di tutti gli addebiti in un elenco dettagliatissimo, per consentire la difesa del lavoratore in contraddittorio ma anche perché in sede di impugnativa dell’eventuale provvedimento a decidere sarà il giudice che avrà a disposizione pochissimi elementi, quelli presentati nella prima fase processuale in cui il trittico documentale ‘contestazione-giustificazioni-provvedimento’ con i relativi allegati rappresenta la maggior parte degli atti su cui formerà il suo convincimento, con un rischio incertezza dell’esito molto ampio.

Semplificando al massimo questo concetto significa che l’azienda quando decide di perseguire un “low performer” è perché davvero non ha altri mezzi e deve imbastire un vero e proprio processo interno di investigazione e raccolta dati, che durerà mesi (o anni in alcuni casi), sperando che la mansione del lavoratore consenta di tenere un registro e auspicando di poter convincere il giudice, soggetto totalmente terzo al contesto aziendale che sarà “tabula rasa” rispetto ai fatti, che tutte quelle condotte hanno creato un danno e che costituiscano un illecito contrattuale rilevante e sufficiente ad irrogare una sanzione, con il rischio reintegra in caso di licenziamento.

Le sanzioni possibili hanno una gradazione iperbolica, senza troppe vie di mezzo, elencando dalla meno grave alla più grave sono le seguenti:

- Richiamo verbale: nessuna traccia, è un richiamo verbale

- Ammonizione/Rimprovero scritto: viene lasciata traccia della mancata giustificazione della condotta contestata e di cui si potrà tener conto in caso di recidiva
- La multa: decurtazione di ore di retribuzione (nel massimo di 4)
- Sospensione: dal servizio e dalla retribuzione nel massimo di 10 giorni (ma molti contratti collettivi limitano a 3 giorni)
- Licenziamento con preavviso: quello eventualmente applicabile allo scarso rendimento come sopra definito, cioè quello legato al “notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del prestatore di lavoro”
- Licenziamento senza preavviso (per “giusta causa”): quello legato alle violazioni più gravi

Si noterà come tra la sospensione dal servizio di così breve durata ed il licenziamento che è irreversibile non c'è niente nel mezzo, altro elemento su cui ragionare. Licenziamento che nella quasi totalità dei casi sarà impugnato e condurrà l'azienda, su cui grava l'onere della prova, a dover produrre e dimostrare tutte le circostanze che hanno contribuito a ritenere il lavoratore “non diligente” e “notevolmente inadempiente”, che vi sia un nesso causale tra queste condotte e l'inadempimento ed inoltre che non vi era altra misura possibile se non il licenziamento.

Dal punto di vista aziendale ne deriva che il licenziamento legato alle scarse performance del dipendente diventa un mezzo poco utilizzato (non esiste un dataset ufficiale attendibile perché le decisioni non vengono categorizzate nel sistema giudiziario, ma si stima meno del 5% dei licenziamenti sia ascrivibile a ragioni di scarso rendimento). Nei fatti le aziende preferiscono ricorrere ad altre fattispecie usate in maniera talvolta impropria (cambio mansione o soppressione della mansione, trasferimento. GMO ecc...) perché è difficile e dispendioso raccogliere tutte le informazioni e conservarle per la preparazione di un più che eventuale contenzioso futuro ed anche perché ciononostante, anche utilizzando tutta la cautela possibile ed avendo tutto il *fumus boni juris*, si è costretti spesso a resistere fino al terzo grado di giudizio (quasi il 60% dei ricorsi vi arriva e meno di 1/3 è vinto dal lavoratore), con spese ingenti oltre al danno di avere una posizione lavorativa sospesa per tutta la pendenza.

Nel resto dell'Europa? Senza spendere paragrafi di diritto del lavoro comparato è difficile cogliere le differenze e potrebbe non avere molto senso paragonare una misura inserita in un sistema di riferimento con la stessa misura in un altro sistema di riferimento, per cui sarebbe poco produttivo paragonare l'Italia con il suo tessuto industriale diversamente composto, con il suo sistema di flexsecurity inesistente, con il suo sistema giudiziario e con il suo sistema di collocamento inefficiente alla Danimarca o al Regno Unito dove il licenziamento per scarsa performance è molto più spedito ma dove il sistema Stato riesce a supportare e ricollocare velocemente il lavoratore privato del contratto e dove l'accertamento legale è snello e veloce. I Paesi con più alta produttività pro capite in Europa

## DEFINITIVO

	<p>hanno però questa fattispecie normata e gestita, spuria o no è una correlazione da approfondire.</p>
<p><b>POSIZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dichiarazione della posizione: Esprimi chiaramente la tua posizione sull'argomento.</i></li> <li>▪ <i>Importanza: Spiega perché questa posizione è importante e quali sono le sue implicazioni politiche.</i></li> </ul>	<p>Bisogna fare tutto il possibile per eliminare gli ostacoli alla crescita delle aziende ed è urgente invogliare gli investitori esteri e locali a costruire e potenziare gli insediamenti produttivi e senza dover temere eccessive difficoltà nel gestire l'organizzazione del lavoro.</p> <p>La tutela del lavoro non si esaurisce solo nella tutela dei contratti ad ogni costo ma nella creazione delle condizioni ideali affinché questo si sviluppi, sia ad alto valore aggiunto e venga ben retribuito, dando nuovo vigore alle aree industriali ormai abbandonate.</p> <p>E' giusto ed opportuno che i talenti che si impegnano nella crescita aziendale siano premiati e le aziende che lo fanno stabilmente e dimostrano di avere dei meccanismi incentivanti strutturati devono anche avere la possibilità di contrastare con efficacia i fenomeni di "quiet quitting" e di disimpegno senza dover ricorrere a strumenti disciplinari fortemente inappropriati e talvolta estremi e senza dover temere le conseguenze imprevedibili di contenzioso per questo motivo.</p> <p>Le aziende per operare hanno bisogno di norme chiare, di certezze ed il contenzioso del lavoro oggi dal punto di vista datoriale viene percepito all'opposto, una certezza che sia incerto, appunto. Non una semplice e fisiologica alea che si ha per ogni percorso giudiziario, ma il timore fondato che anche avendo le ragioni giuste si avrà una soccombenza, perché il lavoratore si tutela ad ogni costo in quanto parte debole.</p> <p>Questo porta i gruppi industriali ad agire difensivamente sulle iniziative che riguardano l'organizzazione del lavoro e la struttura gerarchica, limitandone i movimenti, comporta costi per agire sulla prevenzione del contenzioso ad ogni costo e produce perdite dirette nel momento in cui si deve preparare una difesa che comporta una raccolta documentale perigliosa per essere comunque esposti ad un rischio di reintegrazione sul posto di lavoro di un dipendente con il quale si fatterà a trovare un nuovo equilibrio.</p> <p>Un gruppo industriale importante che decide di investire in Italia o che decide di rimanerci, non sarà prevenuto dal farlo perché è difficile allontanare i dipendenti meno performanti, ma di sicuro non ha vita facile il management locale che dovrà spiegare alla proprietà, agli investitori, alla controllante a seconda dei casi, che alcune cose scontate nel resto del mondo (ed anche in Europa) in Italia non sono lontanamente possibili e di sicuro questo non agevola il lavoro di chi intende favorire il territorio, specialmente se combinato al già alto costo del lavoro (e non delle retribuzioni) e alla gestione sindacale che può creare numerose sfide alle decisioni che un'azienda prende lungo il tragitto.</p>

	<p>Al tempo stesso la tutela del lavoratore dagli eventuali abusi del Datore di lavoro va conservata ma rimodulata, va mantenuto un giusto argine alle discriminazioni in ambito aziendale, particolarmente dannose al tessuto produttivo e va preservata la formalità necessaria quando si termina un rapporto di lavoro che ha raggiunto uno stato patologico. Anche in virtù di un principio di uguaglianza, inoltre, bisogna uniformare il regime di tutele tra piccole e grandi aziende, trovando un punto di equilibrio che consista nel depotenziare un po' le tutele per i lavoratori delle grandi aziende e fornendo un po' di sicurezza aggiuntiva ai lavoratori impegnati in piccole realtà che sono lavoratori come gli altri.</p>
<p><b>PROPOSTA</b>  <i>Illustra nel dettaglio le azioni concrete e specifiche che proponi di intraprendere in base alla tua posizione. Questa parte è il cuore del documento.</i></p>	<p>Rinominare lo Statuto dei Lavoratori in Statuto per il Lavoro.</p> <p>Tutela reintegratoria ex art. 18 Legge 300/1970 per i licenziamenti individuali e armonizzazione dei regimi di tutela tra aziende sotto e sopra i 15 dipendenti per rimuovere uno dei più forti disincentivi alla crescita dimensionale delle imprese:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per tutti i tipi di aziende la tutela reintegratoria - potestativamente imposta all'azienda - deve essere limitata ai soli estremi di licenziamento discriminatorio e licenziamento nullo come già in essere.</li> <li>- In caso di licenziamento per giusta causa e giustificato motivo soggettivo invalidato per insussistenza del fatto materiale, la reintegra può essere disposta solo se l'azienda accetta il ripristino del rapporto lavorativo, come alternativa al risarcimento che prevede fino ad un massimo di 12 mensilità lorde.</li> <li>- La reintegra non può essere disposta in caso di licenziamento sproporzionato o intimato in assenza degli estremi del licenziamento. Tutela obbligatoria di tipo risarcitorio da 3 fino 12 mensilità lorde per tutti i licenziamenti (sia per assunti pre che post 7 marzo 2015) in cui venga accertata l'insussistenza della giusta causa o del giustificato motivo soggettivo o in cui sia accertata la sproporzione. La tutela obbligatoria di tipo risarcitorio assiste anche i licenziamenti per giustificato motivo oggettivo dichiarati illegittimi per un importo da 3 fino a 18 mensilità lorde.</li> <li>- La disciplina deve applicarsi anche agli assunti prima del 7 marzo 2015, affermando la retroazione ai rapporti già in essere nel testo di riforma in maniera esplicita (rif. art. 11 preleggi).</li> </ul> <p>Offerta di conciliazione</p> <p>Estensione del meccanismo ex art. 6 del Dlgs 23/2015 a tutti i lavoratori e a tutti i tipi di licenziamento individuale. La procedura si attiva, entro i termini di impugnazione stragiudiziale del licenziamento, presso una delle sedi protette ex art. 2113 c.c. su iniziativa di una delle due Parti (di norma il lavoratore) e si conclude entro i 30 giorni successivi. L'eventuale importo offerto dal datore di</p>

	<p>lavoro per almeno 15 mensilità lorde non è assoggettato a imposizione fiscale o contributiva.</p> <p>L'accettazione dell'assegno in tale sede da parte del lavoratore comporta l'estinzione del rapporto alla data del licenziamento e la rinuncia alla impugnazione del licenziamento anche qualora il lavoratore l'abbia già proposta.</p> <p>Procedura ex art. 7 L 604/1966 Abrogazione della norma anche per i contratti a tempo indeterminato stipulati prima del 7 marzo 2015.</p> <p><b>Per i licenziamenti collettivi si rimanda al Position Paper in materia di Flexsecurity e crisi industriali</b>, ma si propone di riservare la tutela reale ai soli casi di licenziamenti nulli (vizio di forma scritta), di limitare la tutela obbligatoria ad un massimo di 12 mensilità e si conferma la proposta dell'eliminazione dei criteri di scelta ex L. 223/91.</p> <p>Introdurre il licenziamento per scarso rendimento nelle grandi aziende:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Perimetro applicativo:<ul style="list-style-type: none"><li>- le aziende che superano n. 50 dipendenti impiegati con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato (incluso il contratto di apprendistato) sul territorio nazionale al 31/12 dell'anno precedente;</li><li>- Regolarmente contributive (DURC)</li><li>- le aziende che adottino un sistema di incentivazione delle performance su base generale con premi sui risultati legati alla redditività/produttività e che almeno abbiano erogato 1000 Euro medi nell'ultimo triennio o che si dotano di un sistema di revisione salariale annuale su base annuale che abbia incrementato la media delle retribuzioni di almeno l'1,5% medio nell'ultimo triennio</li></ul></li><li>- Limiti numerici e temporali:<ul style="list-style-type: none"><li>- Aziende da 50 a 300 dipendenti: non più del 2% dei lavoratori (da arrotondare all'intero percentuale superiore) ogni 365 giorni per singola Provincia</li><li>- Aziende con più di 300 dipendenti: non più dell'1,75% dei lavoratori (da arrotondare all'intero percentuale più vicino ) ogni 365 giorni per singola Provincia</li></ul></li><li>- Requisiti:<ul style="list-style-type: none"><li>- Non è possibile intimare il licenziamento per scarso rendimento ai lavoratori ai quali è stata assegnata una diversa mansione o una mansione superiore prima che siano decorsi 12 mesi nel nuovo ruolo</li></ul></li><li>- Procedimento:<ul style="list-style-type: none"><li>- 1) Prima convocazione di inizio del piano di recupero: esame congiunto con il dipendente in apposita sessione informativa, con il quale si notifica un'azione di recupero delle performance individuali e si condividono con lui gli obiettivi individuali per i successivi 12 mesi e questi può richiedere azioni di support.</li></ul></li></ul>
--	--

	<p>Gli obiettivi assegnati nel piano di recupero devono essere raggiungibili, specifici, misurabili e basati sul tempo, inerenti alla mansione assegnata, sui quali il dipendente ha reale possibilità di influire, comparabili ad una media di lavoratori con mansioni omogenee o paragonabili, formalizzati su un apposito verbale insieme alle sue richieste di supporto (formativo, organizzativo, strumentale).</p> <p>L'azienda periodicamente e comunque in caso di modifica, rende edotti i lavoratori sugli specifici indicatori individuali per ogni periodo di misurazione, con la facoltà di modificare, unilateralmente in caso di mutamento delle condizioni oggettive. I diversi set di indicatori vengono comunicati a livello di gruppo omogeneo di lavoratori per mansioni assimilabili/comparabili, depositati dall'azienda in Commissione di Certificazione o in alternativa con accordo sindacale a livello di sede telematicamente depositato.</p> <p>2) Seconda convocazione: dal settimo mese dalla prima convocazione e non più tardi di 12 mesi dalla prima convocazione il dipendente va convocato nuovamente per discutere l'andamento delle performance e va condivisa la data di fine piano (ad almeno 6 mesi dalla seconda convocazione), ne viene redatto apposito verbale.</p> <p>3) Se alla data di fine piano di recupero gli indicatori condivisi e rivisti sono stati raggiunti il piano si considera chiuso ed il dipendente non potrà essere di nuovo convocato per lo stesso motivo prima che siano decorsi altri 12 mesi. Lo stesso avviene se il Datore di lavoro ritiene di voler comunque chiudere il piano di recupero a seguito dell'impegno dimostrato dal dipendente.</p> <p>Se invece alla data di fine piano di recupero gli indicatori non sono stati raggiunti è facoltà del Datore di lavoro di intimare il licenziamento per scarso rendimento secondo i termini di preavviso previsti dalle norme o dai contratti collettivi a livello di sede o aziendale di volta in volta applicabili.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impugnativa: avverso il licenziamento per scarso rendimento si applicano i mezzi di impugnativa di cui al licenziamento ordinario che disciplinano il giustificato motivo soggettivo e nel caso in cui il giudice accerti che non ricorrono i requisiti per il licenziamento per scarso rendimento può condannare il Datore di lavoro ad un risarcimento da 3 fino 12 mensilità lorde.</li> <li>- Gli accordi ed i contratti collettivi stipulati anche al livello di unità produttiva possono ridurre o prolungare i termini di cui ai punti 1), 2) e 3) che precedono.</li> </ul>
<p><b>ARGOMENTAZIONI</b>  <i>Supporta la tua posizione con ragioni solide</i>      ▪ <i>Argomento 1: Presenta il primo argomento a sostegno della tua</i></p>	<p>1) Eliminare una odiosa e poco giustificabile differenza tra nuovi assunti ed assunti pre riforma che hanno un privilegio nella tutela. Questo è evidente in generale in ogni ambiente aziendale nella percezione delle persone che lavorano ed ancora più evidente nei casi di crisi aziendale da gestire dove il DDL in un piano di riduzione organico potrebbe privilegiare ragionamenti</p>

## DEFINITIVO

<p><i>posizione. Spiega i benefici e fornisci dati, esempi o citazioni che supportano il tuo punto di vista.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Argomento 2: Presenta il secondo argomento, seguendo la stessa struttura.</i></li><li>▪ <i>Argomento 3: Continua con ulteriori argomentazioni, se necessario.</i></li></ul>	<p>legati al rischio giudiziario anziché sulle competenze e sui ruoli necessari a far sopravvivere il complesso aziendale alla crisi stessa. Lo stesso dipendente assunto ante riforma tende a rifiutare offerte di lavoro alternative perché - salvo diverse intese individuali con conferma del regime reintegratorio, eccezione molto rare - con la normativa attuale non lascia il posto di lavoro e questo danneggia la mobilità orizzontale e verticale di molte persone e al sistema questo non fa per niente bene.</p> <p>2) La tutela reintegratoria dal punto di vista del Datore genera conseguenze importantissime in un contesto aziendale grande e ne genera di enormi in un contesto piccolo, impattando sull'organizzazione e sul clima aziendale, generando tensioni con i colleghi e con i superiori gerarchici. Mina la credibilità del management di fronte all'organico in forza ed erode la sua capacità di organizzare le priorità ed il lavoro, specialmente se il licenziamento annullato è avvenuto per ragioni disciplinari. Il lavoratore isolato si trova isolato in un clima ostile, soprattutto se il licenziamento all'inizio era stato percepito come giustificato, rischiando persino di essere strumentalizzato dal sindacato o altre forze politiche. Storicamente è sempre stata una riparazione ad un danno "irreparabile" (la perdita del posto di lavoro): bisogna uscire da questo schema, chi perde il lavoro per qualsiasi ragione deve ritrovarlo, non per forza ad ogni costo forzando un ente aziendale, una Società, un soggetto persona fisica a fare qualcosa che non vuole, a tollerare un rapporto di lavoro che deve continuare a basarsi sulla fiducia. Dal momento che è una condanna importantissima con queste conseguenze è giusto che sia limitato soltanto alle ipotesi più estreme dei licenziamenti nulli e discriminatori che sono anche fattispecie particolarmente offensive per il lavoratore.</p> <p>3) Sul rendimento: con i dati di crescita della produttività pro-capite che abbiamo in Italia e con le sfide dei competitor internazionali non possiamo permetterci un sistema che impedisce alle aziende di avere il giusto grip sulla propria organizzazione, questo inficia la competitività delle Società italiane e la credibilità delle sedi produttive italiane di Società estere. C'è una frattura evidentissima tra il settore privato di grandi dimensioni e le piccole aziende, in queste ultime la presa che ha la direzione aziendale sulla forza lavoro tende ad essere di gran lunga maggiore, in favore di speditezza e produttività (persino a quelle in cui lo Statuto dei Lavoratori non si applica) mentre nei grandi contesti le decisioni sono messe in discussione spesso, dove c'è una fisiologica conflittualità sindacale e quindi una maggior tutela del lavoro. Questo è quello che vogliamo: un ambiente di lavoro sicuro, solido, sereno ma produttivo, tutelato, che sviluppi le competenze e premi il merito, dove le persone possono esprimersi liberamente e dare il meglio anche sotto l'occhio vigile del sindacato maturo e preparato, tuttavia bisogna dare a queste aziende la possibilità di lavorare con sicurezza, premiando specialmente quelle che incentivano i dipendenti e dando loro gli strumenti per gestire anche - pochi e limitati ma fisiologici - casi di demerito.</p>
---	---

	<p>4) In generale vogliamo togliere alcuni elementi che tendono a suggerire ai Datori di lavoro di non incrementare la forza lavoro oltre 14 dipendenti, la disciplina dello Statuto dei Lavoratori non deve essere un regime da temere ma qualcosa che anche i Datori di lavoro devono essere orgogliosi di poter applicare, deve essere di tutti come lo è il lavoro, per questo deve chiamarsi <b>Statuto per il Lavoro</b>.</p> <p>5) Rafforzare gli strumenti in grado di disinnescare il contenzioso attraverso strumenti stragiudiziali in grado di assicurare, sia al datore di lavoro che al lavoratore, di voltare pagina.</p>
<p><b>CONTRO-ARGOMENTAZIONI</b></p> <p><i>Anticipa obiezioni e rispondi in modo efficace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Controargomentazione 1: Identifica una possibile obiezione alla tua posizione e rispondi con contro-argomentazioni solide.</i></li> <li>▪ <i>Controargomentazione 2: Ripeti per altre obiezioni comuni.</i></li> </ul>	<p>1) “C’era già il Jobs Act e prima ancora la riforma Fornero che hanno limitato già di molto le ipotesi di reintegra, perché agire di nuovo? “</p> <p>Vero, le ipotesi sono state fortemente limitate ma è ancora un problema, le aziende che devono gestire crisi aziendali e riduzioni di personale devono dotarsi di team legali costosi che lavorano solo sulla prevenzione di questo fenomeno, invece di concentrare gli sforzi sul riprendere l’attivo e agire chirurgicamente per limitare le conseguenze. Frena molto la gestione delle performance negative e la giurisprudenza ondivaga in un testo lacunoso non è un elemento di credibilità per il diritto del lavoro italiano agli occhi di chi deve investire (che invece delle certezze le vuole eccome).</p> <p>2) “Non si può agire sul passato pre-riforma, il tema si è posto con il Jobs Act e lo hanno dimostrato le recenti e meno recenti sentenze della Corte Costituzione sui diritti quesiti.”</p> <p>Vero anche questo ma ci abbiamo pensato. Bisogna far sì che la norma sia esplicitamente retroattiva a fronte del più generale interesse economico, oltre che interesse sociale all’equità, muoversi per un’armonizzazione, in più si deve agire compensando il regime di tutela lato risarcitorio. Semplicemente non è giusto che un lavoratore abbia una tutela e quello che lavora al suo fianco non l’abbia.</p> <p>3) Non è licenziando che creeremo forza lavoro nuova.</p> <p>Solito argomento retorico: un investitore non ha come primo pensiero quello di licenziare ma quello di come assumere e dove trovare i talenti che gli servono nel più breve tempo possibile per la delivery del progetto che ha in mente per sé o per altri investitori che gli hanno dato mandato. Tuttavia vuole la sicurezza di poter lavorare in un ambiente in cui gli sarà consentito di premiare, differenziare, disincentivare comportamenti contrari agli obiettivi aziendali.</p>

- 4) Favorirete così le multinazionali a scapito dei piccoli imprenditori italiani che non hanno la forza, queste verranno a depredate, abusando della loro dimensione, evadendo il fisco, come fa Amazon.

Ogni azienda che sia italiana, estera, piccola, grande ha come unico scopo il lucro e per farlo adotta i mezzi che il sistema gli mette a disposizione. Le multinazionali come ogni altro fenomeno sociale sono delle entità neutrali che si evolvono e adeguano per raggiungere quello scopo. Noi dobbiamo far sì che trovino terreno fertile per crescere e far crescere l'indotto intorno, che assumano le persone e le formino per avere dei professionisti in gamba con un buon curriculum, che con la loro presenza anche indirettamente facciano sviluppare il territorio e ripopolare i deserti industriali che le crisi ci lasciano dietro. Piaccia o meno in questi posti si possono fare rotazioni e far crescere la propria carriera, sono dotate di strutture abbastanza grandi per la formazione professionale di maggior valore e questo non è un male, alcune cose vanno controllate e certamente lo faremo.

- 5) Lo scarso rendimento non è sempre colpa del lavoratore, dobbiamo smettere di colpire sempre i deboli, se passasse questa proposta questa forma di licenziamento sarà abusata per colpire quelli che denunciano comportamenti illeciti o che mettono in discussione le decisioni della Direzione aziendale.

Vero, anzi molto di rado il lavoratore ha delle responsabilità di inefficienza che spesso è legata ai processi e ai mezzi o alla formazione, nemmeno noi vogliamo creare dei capri espiatori. Il management più accorto generalmente questo lo sa bene e nelle aziende più strutturate i sistemi di valutazione delle performance tengono conto anche di questo. È vero che la nostra proposta crea una nuova fattispecie di licenziamento ma è anche vero che la vincola a requisiti stringenti, sia di tipo numerico che qualitativo, legata a degli indicatori chiari e precisi, condivisi con il lavoratore che potrà chiedere supporto in ogni momento ed anche laddove il rapporto di lavoro vedesse il termine per questo motivo è prevista una indennità non irrilevante.

- 6) Così facendo si tolgono ulteriori spazi di manovra al sindacato e questa è una cosa eversiva.

Questa affermazione è vera ogni volta che si dà uno spazio di manovra in più alla controparte aziendale e non è sempre un male, anzi è normale che sia così dato che in teoria operano in regime di contrapposizione alla "proprietà", il problema è bilanciare alcune cose. Noi auspichiamo che le due parti lavorino come interlocutori maturi ciascuno per la propria parte, alleati nel lavoro di squadra sugli obiettivi comuni (la competitività

## DEFINITIVO

	<p>dell'azienda, la sua redditività, la sua crescita ecc...) in bilancio reciproco sulle cose in cui c'è un regime di contro-interesse (salari, retribuzione, organizzazione del lavoro ecc...). Questo può succedere ma bisogna lavorare sulle sfide internazionali e transnazionali.</p> <p>Che ruolo può avere il sindacato nella gestione delle scarse performance così delineate? Individuare insieme alla Direzione aziendale i migliori e più adeguati indicatori di performance che anche i loro associati condividono, regolamentarli magari al livello di Sede/Unità produttiva affinché siano percepiti come giusti, dare supporto al lavoratore nel richiedere il giusto supporto quando non performa e vigilare che non si avviino processi di punizione politica mascherati da scarsa performance (rischio che tuttora esiste con un certo disciplinare "di comodo", meno trasparente e più aleatorio per tutti).</p> <p>7) La procedura di licenziamento per scarso rendimento è iniqua perché si inverte l'onere della prova sul lavoratore</p> <p>No, la procedura definita costringe il DDL a condividere con il dipendente un piano di rientro, in primis, per questo è una procedura più garantista rispetto a quelle previste per gli altri e più tipici casi di licenziamento che invece mirano solo all'accertamento di fatti. Solo se il piano di rientro è utilizzato in modo scorretto l'obiezione sarebbe valida, ma in questo caso il licenziamento sarebbe anche esposto al rischio di sanzione di illegittimità in sede di contenzioso, da cui deriverebbe un risarcimento. Al DDL non è risparmiato l'onere di dover dimostrare che c'erano degli obiettivi condivisi e resi noti al dipendente, che è stato fornito supporto, che l'opportunità per migliorare è stata data e che solo alla fine di un percorso la soluzione.</p>
<p><b>CONCLUSIONE</b>  <i>Ribadisci brevemente i punti principali della tua proposta e i benefici che ne deriverebbero per il Sistema Paese</i></p>	<p>Rivedere lo Statuto dei Lavoratori, ancora una volta, il lavoro è di tutti, di chi lo offre e di chi lo chiede e va rispettato, per questo vogliamo lo Statuto del Lavoro. Per dare vigore decisionale alle grandi aziende che incentivano i risultati produttivi/reddituali generali ed individuali e dare alle piccole aziende dei motivi per ingrandirsi e agglomerarsi. Armonizzare i meccanismi di tutela tra i lavoratori di piccole e grandi aziende, tra dipendenti del privato assunti ora ed in passato e favorire un sistema performance-driven per dare un boost in un periodo storico in cui abbiamo bisogno di essere competitivi.</p>
<p><b>MINISTERI DI RIFERIMENTO</b>  <i>Elenca il o i ministeri sotto i quali ricadrebbe per competenza per la proposta</i></p>	<p>1) Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali  2) Ministero della Giustizia (solo indirettamente)</p>
<p><b>BUDGET</b></p>	<p>Costo per le working hour aggiuntive richieste ad ITL e quello relativo alla modifica dei sistemi informativi INPS/Cliclavoro ecc...</p>

## DEFINITIVO

<p><i>Se possibile, indica la più realistica stima di budget per realizzare la proposta, basandoti su riferimenti oggettivi e spiegando come è stata calcolata</i></p>	<p>Costo fiscale dello sgravio in caso di conciliazione ma compensato dal non luogo a procedere per la transazione del contenzioso che ha un suo costo amministrativo.</p>
<p><b>FONTI E RIFERIMENTI</b> <i>Elenca tutte le fonti utilizzate per supportare le tue argomentazioni, seguendo uno stile di citazione appropriato.</i></p>	<p>Normativa generale ed approfondimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L. 300/1970 in vigore</li><li>- D.lgs. 81/2015</li><li>- Esiti statistici giudizio del Lavoro in Cassazione: <a href="https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/processo-del-lavoro/268-analisi-sulle-sentenze-della-cassazione-lavoro-chi-ricorre-e-con-quali-risultati">https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/processo-del-lavoro/268-analisi-sulle-sentenze-della-cassazione-lavoro-chi-ricorre-e-con-quali-risultati</a> <a href="https://www.lavorodirittieuropa.it/images/SENTENZE_CASSAZIONE_cartillone.pdf">https://www.lavorodirittieuropa.it/images/SENTENZE_CASSAZIONE_cartillone.pdf</a></li><li>- Rapporto Gallup <a href="https://www.ipsoa.it/magazine/rapporto-gallup-mercato-lavoro-cresce-occupazione-stress">https://www.ipsoa.it/magazine/rapporto-gallup-mercato-lavoro-cresce-occupazione-stress</a> <a href="https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1">https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1</a></li><li>- Corte di Giustizia Europea, sentenza del 17 marzo 2021 (causa C-652/2019)</li><li>- Sull'incentivazione <a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference</a></li><li>- Scarso rendimento/Poor performance nell'attuale quadro normativo: <a href="https://www.massimariogiurisprudenzadellavoro.it/Article/Archive/index.html?ida=77&amp;idn=11&amp;idi=-1&amp;idu=-1">https://www.massimariogiurisprudenzadellavoro.it/Article/Archive/index.html?ida=77&amp;idn=11&amp;idi=-1&amp;idu=-1</a></li><li>-</li></ul>

## PERCORSO CONDIVISO PER LA REDAZIONE POSITION PAPER POLITICO

In considerazione della complessità del documento e della suddivisione dei Gruppi Tematici in Sottogruppi, si propongono alcune aree di attenzione che mirano a sostenere una struttura organizzata a favore del processo creativo, garantendo al contempo un ambiente di lavoro inclusivo, dove ogni membro possa esprimere il proprio contributo.

### **Assegnazione dei Sottogruppi di Lavoro**

- Ogni Sottogruppo, identificato in base a competenze e aree di interesse, sarà responsabile di una specifica area tematica del Gruppo riducendo così il rischio di sovrapposizioni.
- È consigliabile designare un coordinatore per ogni Sottogruppo, che si occuperà di aggiornare il coordinatore del Gruppo principale sull'avanzamento delle attività.
- All'interno del Gruppo definire una tabella di marcia condivisa che garantisca che ogni parte del documento venga sviluppata entro i tempi previsti.
- Il Coordinatore del Gruppo garantirà il coordinamento costante tra i Sottogruppi, secondo le modalità e strumenti preferiti, minimizzando le sovrapposizioni.

### **Discussione e Valorizzare l'Esperienza dei Partecipanti**

- È importante creare un ambiente di lavoro inclusivo che incoraggi la partecipazione attiva di tutti i membri e valorizzi l'esperienza e le competenze specifiche di ciascun partecipante, a sostegno di un processo di creazione inclusivo e collaborativo che porti ad un documento più ricco e rappresentativo della diversità di idee e competenze del gruppo.
- Va garantita a tutti la possibilità di esprimere le proprie idee e contributi, con particolare attenzione a coloro che potrebbero essere meno inclini a intervenire, utilizzando l'esperienza e le competenze dei partecipanti per rafforzare le argomentazioni e assicurando che ogni membro senta il proprio contributo apprezzato e riconosciuto.

### **Uso di Fonti Accreditate**

- Garantire che tutte le argomentazioni e i dati presentati nei *Position Papers* siano supportati da fonti affidabili e verificabili, rafforzando la credibilità e l'impatto della proposta.

### **Riservatezza**

- Mantenere la massima riservatezza riguardo ai contenuti sviluppati fino ad ora e a quelli che verranno elaborati nelle prossime fasi è fondamentale per garantire che le nostre proposte politiche, ancora in fase di definizione, possano essere finalizzate senza l'influenza di fattori esterni che potrebbero compromettere l'efficacia della nostra strategia o esporre prematuramente le nostre posizioni politiche.
- *Coerenza nella comunicazione.* Prima di presentare pubblicamente i Position Papers è essenziale che ogni proposta venga discussa internamente e affinata in base ai contributi di tutti i membri. Condividere informazioni all'esterno durante questa fase preliminare potrebbe generare interpretazioni non allineate o incomprensioni sulla nostra posizione politica.
- *Protezione della strategia politica.* La diffusione anticipata dei contenuti potrebbe esporre la nostra strategia a controparti politiche, media o altri soggetti esterni. Questo

## DEFINITIVO

rischierebbe di vanificare il nostro lavoro, permettendo ad altre organizzazioni di anticipare o modificare le loro azioni in risposta alle nostre proposte.

- *Tutela della credibilità dell'associazione.* Una gestione responsabile e riservata delle informazioni rafforza la nostra credibilità come organizzazione seria e preparata. È cruciale presentare proposte mature, ben studiate e pienamente sostenute da tutti i membri, evitando che opinioni o bozze premature diventino di pubblico dominio.