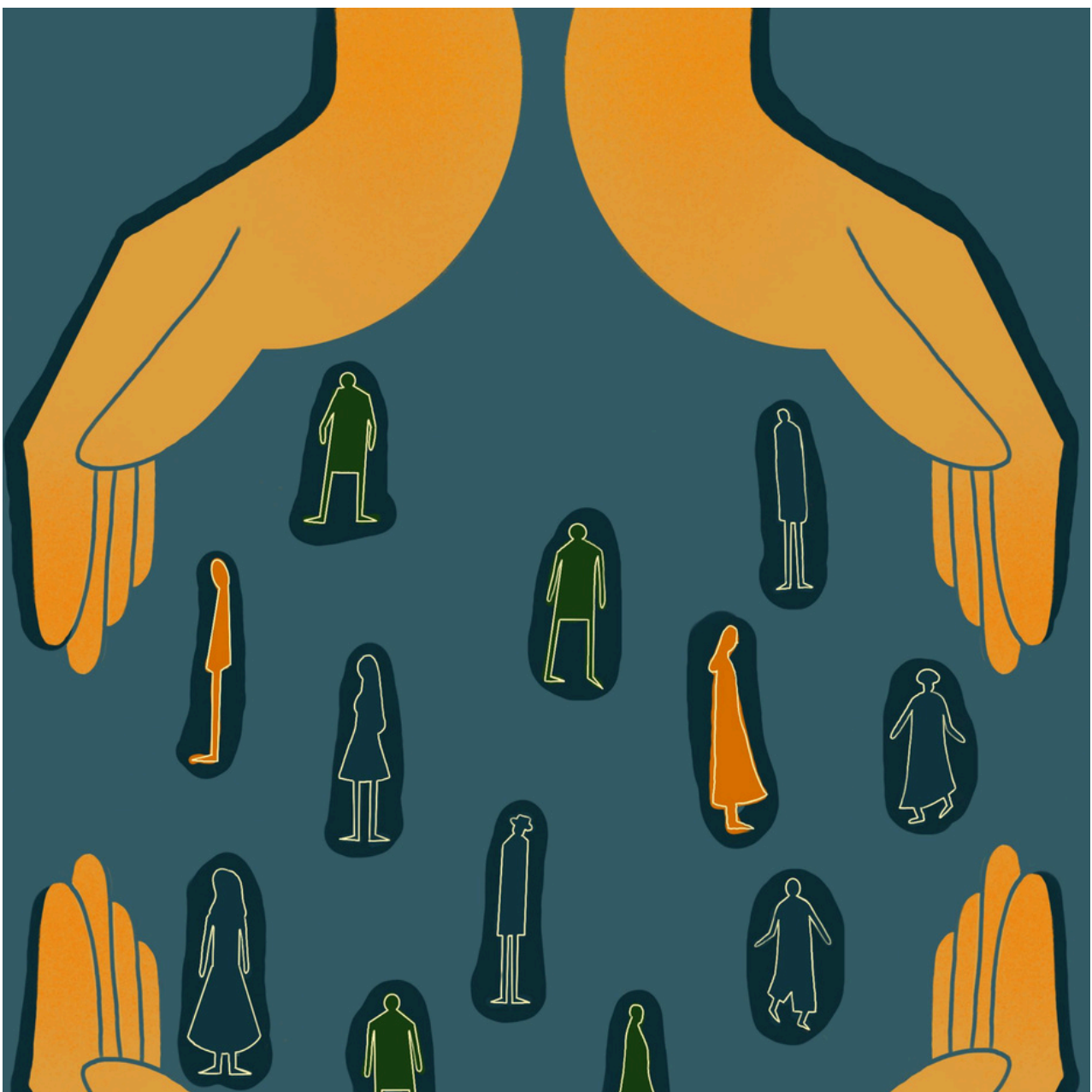


# L'impresa che protegge e costruisce futuro

La bilateralità artigiana come rete di tutela e visione per il lavoro  
di domani

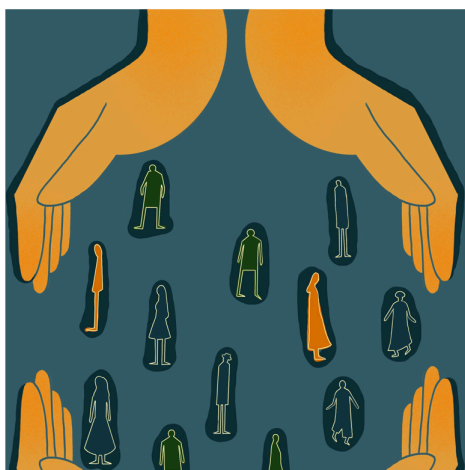
Hanno collaborato a questo numero:

R. Giovani, M. Faioli, M. Tiraboschi, A. Colombini, E. Quintavalle



# La bilateralità artigiana: un gesto protettivo che sostiene lavoratori e imprese

Di Fondazione Germozzi  
28.03.2025



Con questo numero speciale dedicato alla bilateralità artigiana, il nostro *magazine* vuole non solo approfondire questo tema centrale per il nostro settore, ma anche raccontare come la bilateralità artigiana, nel suo significato più profondo, possa continuare a essere un motore di sviluppo, innovazione e solidarietà per tutte le generazioni di imprenditori a 'Valore Artigiano' che verranno.

Nel mondo dell'artigianato, che vive di passione, esperienza e dedizione, la bilateralità rappresenta infatti molto più di una semplice forma contrattuale. È una forza invisibile che unisce e protegge i pilastri stessi della nostra economia, cioè le persone e le imprese. In un contesto come quello attuale, caratterizzato da sfide globali e rapide trasformazioni, la

bilateralità emerge come una risorsa fondamentale per garantire un equilibrio tra le necessità delle piccole e medie imprese e i diritti dei lavoratori.

Il gesto che l'illustrazione della copertina di questo numero di Spirito Artigiano vuole rappresentare, con mani che sostengono, proteggono ed indirizzano figure umane, è il simbolo perfetto della bilateralità artigiana: **una protezione reciproca che non lascia indietro nessuno**. Una tutela che va ben oltre l'aspetto economico, un legame che si costruisce su valori condivisi di solidarietà, crescita, welfare e sviluppo collettivo.

*Quando parliamo di bilateralità artigiana facciamo riferimento a un sistema che si fonda su un principio semplice ma potente: le imprese non crescono senza un ambiente di lavoro che tuteli i diritti e la dignità di chi vi lavora. Allo stesso tempo, i lavoratori non possono prosperare in un settore che non garantisca loro stabilità e opportunità di crescita e continuo sviluppo delle competenze. È questo l'equilibrio che la bilateralità cerca di preservare, attraverso accordi che prevedono la protezione sociale, la previdenza, la salute e la formazione continua.*

In Italia, questo sistema ha radici profonde nel contratto collettivo di lavoro, che, come strumento di negoziazione tra datori di lavoro e sindacati, ha consentito alle piccole imprese a valore artigiano di svilupparsi in un contesto di stabilità, mentre i lavoratori hanno avuto la certezza di diritti e opportunità di crescita professionale. **Ma la bilateralità non è solo un insieme di regole. È anche un'attitudine, una filosofia che riconosce e rispetta la centralità delle persone, valorizzando il loro impegno e la loro dedizione.**

Oltre a tutelare le persone e le imprese nel quotidiano, la bilateralità artigiana rappresenta anche un'importante rete di solidarietà. In un mondo in cui la competizione è spesso percepita come uno scontro, la bilateralità dimostra che è possibile collaborare per il bene comune, che il successo non è un gioco a somma zero. Le imprese, supportando i diritti dei lavoratori e investendo nel loro benessere, creano un ecosistema positivo che alimenta la crescita di tutto il settore. Allo stesso modo, i lavoratori, sapendo di essere supportati, possono affrontare le sfide professionali con maggiore fiducia e motivazione, portando innovazione e valore nelle imprese.

In questo contesto, gli enti bilaterali, nati proprio per facilitare la collaborazione tra le parti, diventano essenziali nel fornire risorse, formazione e strumenti che permettano agli imprenditori 'a Valore Artigiano' di restare competitivi e aggiornati. L'investimento nelle competenze non è solo una misura necessaria per affrontare la trasformazione digitale e la robotizzazione dei processi produttivi, ma anche un atto di tutela verso i lavoratori, che grazie a questi strumenti possono continuare a evolvere e crescere, senza essere lasciati indietro.

La bilateralità, quindi, è anche uno strumento per promuovere una cultura del lavoro che valorizza le persone, che riconosce in ogni lavoratore un elemento essenziale per il successo di un'impresa.

**Le mani che sorreggono e raccolgono nella nostra immagine di copertina, dunque, non sono solo mani che proteggono, ma mani che uniscono, che creano legami, che costruiscono futuro.**

## **\*Guardando al Futuro: la Bilateralità come chiave di sostenibilità**

La bilateralità artigiana non si limita infatti alla protezione del presente, ma si estende anche alla costruzione di un futuro migliore per le imprese e i lavoratori del settore. La figura delle mani che sorreggono e proteggono le persone nel nostro simbolo grafico esprime anche la missione di garantire la sostenibilità del settore a lungo termine, promuovendo iniziative di formazione, aggiornamento e innovazione. La capacità di formare e aggiornare continuamente i lavoratori artigiani è, infatti, una delle principali chiavi per la sopravvivenza di questo settore in un mercato sempre più competitivo e tecnologicamente avanzato.

Nel guardare al futuro dell'artigianato, la bilateralità artigiana dovrà continuare a evolversi, rispondendo alle nuove esigenze del mercato, della tecnologia e della società. Le sfide che attendono il settore sono molteplici, a partire dall'automazione e dalla digitalizzazione, ma anche dalle dinamiche socio-demografiche e ambientali che stanno ridefinendo il contesto lavorativo.

Le mani che raccolgono e sostengono sono anche mani pronte ad accogliere il cambiamento, ad adattarsi alle nuove esigenze, a costruire ponti tra il passato e il futuro, tra la tradizione e l'innovazione. In un mondo sempre più globalizzato e interconnesso, dunque, la bilateralità artigiana può diventare la chiave per rispondere alle sfide del futuro, poiché essa è una forza che non solo protegge, ma che promuove l'adattamento, la resilienza e l'innovazione.

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

---

La presente pubblicazione rientra nell'ambito delle attività del "Progetto F@ber – Il Futuro dell'Artigianato: la bilateralità espressione di Relazioni. Promozione della Bilateralità nel Sistema Confartigianato".



# **La bilateralità dell'artigianato: una sua lettura attraverso alcune parole-chiave**

Di Riccardo Giovani  
28.03.2025



Le peculiarità dell'impresa artigiana, caratterizzata dalla capillare diffusione sul territorio, dalle dimensioni aziendali e da un forte e storico collante associativo, hanno consentito, fin dagli anni '70 del secolo scorso, di sviluppare un sistema di relazioni sindacali di tipo partecipativo anziché conflittuale, che ha comportato un marcato sviluppo della bilateralità territoriale e nazionale.

È infatti importante rimarcare come, alla base di una buona bilateralità, ci sia bisogno di un sistema di relazioni sindacali efficiente, forte e maturo. Per questo motivo, ove si volesse rappresentare una storia della bilateralità nell'artigianato, sarebbe necessario articolare il racconto sia attraverso i grandi accordi interconfederali che hanno direttamente riguardato la bilateralità – a partire da quelli nazionali del 1983 e del 1987, fino agli ultimi del 2010 e 2021 – sia attraverso gli accordi interconfederali sul modello contrattuale e le relazioni

sindacali, a partire da quelli del 1992-1993 per finire con gli ultimi del 2016 e 2020. E, naturalmente, ciò non basterebbe, perché occorrerebbe anche inserire in questo racconto gli accordi interconfederali regionali che sono intervenuti su tali materie e la contrattazione collettiva.

*Il modello artigiano delle relazioni sindacali si fonda sulla centralità del territorio, nel quale si interconnettono un sistema di rappresentanza sindacale di bacino (e non aziendale) e un modello contrattuale nel quale la contrattazione collettiva nazionale di categoria svolge la funzione di garanzia degli standard salariali e normativi, laddove è affidato alla contrattazione di secondo livello territoriale il compito di remunerare la produttività del lavoro e di intervenire sulle numerose materie nelle quali non operano riserve da parte della contrattazione nazionale.*

In questo contesto è nata la bilateralità nell'artigianato, che è oggi articolata in enti bilaterali regionali (e nelle province autonome di Trento e Bolzano), costituiti e gestiti pariteticamente dalle organizzazioni datoriali e sindacali maggiormente rappresentative. Una bilateralità che, al netto dell'edilizia artigiana (che fa parte del sistema di bilateralità delle casse edili), annovera circa un milione di lavoratori e 230.000 imprese. Si tratta di enti che erogano prestazioni di welfare contrattuale a sostegno delle lavoratrici e dei lavoratori del comparto e delle loro famiglie (per una disamina articolata delle prestazioni erogate si rimanda alla lettura del Bilancio Sociale 2023 della bilateralità, curato dall'Ente Bilaterale Nazionale dell'Artigianato – EBNA).

Si tratta di prestazioni che aiutano i dipendenti delle imprese artigiane e i loro familiari in particolari momenti di bisogno, nel contrasto al caro-vita, nell'istruzione e formazione, nella conciliazione vita-lavoro. Per questo si può dire che la bilateralità realizza concretamente, fra le proprie finalità, anche quella del raggiungimento del benessere individuale delle persone. La bilateralità non è solo questo, poiché eroga anche prestazioni per aiutare le imprese, soprattutto per fare fronte alle esigenze di innovazione tecnologica e a quelle connesse alle grandi transizioni in atto.

Completano il quadro i grandi enti bilaterali nazionali che si occupano di formazione continua (Fondartigianato), di sanità integrativa (Sanarti) e di ammortizzatori sociali (FSBA). In questo contesto, una particolare sottolineatura merita il Fondo di solidarietà bilaterale alternativo dell'artigianato – FSBA, un'esperienza unica in Italia di un fondo bilaterale che è stato autorizzato dalla legge a erogare ammortizzatori sociali per le imprese del settore, proprio in ragione della pregressa esperienza in materia maturata dalla bilateralità artigiana quando il comparto non aveva ammortizzatori legali. La bilateralità artigiana, nel caso di FSBA, è stata quindi riconosciuta e valorizzata dal legislatore, che ha dato mandato all'autonomia collettiva di prevederne le regole di funzionamento.

Ma l'obiettivo del nostro intervento non è quello di rappresentare una storia della bilateralità dell'artigianato, bensì quello di evidenziarne i principali caratteri distintivi partendo da alcune parole-chiave.

Nell'era di internet siamo ormai da anni abituati a fare le nostre ricerche sulla rete partendo da una parola chiave, cioè da una parola talmente importante che sia in grado di collegarsi a tutte le altre e fornire, appunto, la chiave per aprire le porte del significato di un testo. Cercheremo di aprire le porte del significato della locuzione bilateralità artigiana partendo da alcune parole particolarmente importanti per comprenderne il significato.

A tal fine abbiamo individuato 7 parole, riportate di seguito in ordine alfabetico:

---

## 1. AUTONOMIA

La bilateralità artigiana è espressione dell'autonomia delle parti sociali, in quanto nasce non dalla legge, non per concessione di un'autorità, ma per fare fronte a una necessità reale e per volontà delle parti sociali. Caratteristica fondamentale degli enti bilaterali è il fatto di essere istituiti e disciplinati dall'autonomia collettiva, che ne rappresenta, dunque,

la principale fonte di regolazione e di indirizzo.

La radice della bilateralità sta nella contrattazione collettiva: la bilateralità non è un passo indietro delle relazioni sindacali, ma un passo avanti.

---

## 2. CONCRETEZZA

La bilateralità è concretezza, perché deve essere utile alle persone e alle imprese, erogando prestazioni ideate e calibrate sulla base di una preventiva ed attenta lettura dei bisogni concreti, al fine di impiegare nella migliore maniera le risorse raccolte. L'obiettivo è anche quello di uscire dalla stretta logica sinallagmatica del rapporto di lavoro, per fornire risposte ai lavoratori e alle imprese che siano in grado di dare qualcosa in più. In questo senso la bilateralità va oltre la dimensione acquisitiva del lavoro per valorizzare anche la dimensione espressiva, facendo sì che il lavoro sia non solo giusto ma anche decente, permettendo al lavoratore di essere anche ascoltato e riconosciuto.

---

## 3. PARTECIPAZIONE (PARITETICITÀ)

La bilateralità, per le sue caratteristiche di pariteticità fra organizzazioni sindacali e datoriali nella regolazione, nella composizione e nella gestione, rappresenta una importante forma di partecipazione, al punto che si può certamente affermare che essa rappresenta il modello partecipativo peculiare delle imprese artigiane.

Il tema della partecipazione dei lavoratori nelle imprese, nel nostro Paese, non ha mai realmente attecchito, per diverse ragioni, né nella grande impresa né nelle PMI.

Eppure, si tratta di un principio sancito nella nostra Carta costituzionale.

In un sistema economico che, come quello italiano, è fatto per il 95% da imprese che occupano fino a 9 addetti (il 99,4% occupa fino a 49 addetti), certamente la bilateralità, declinata nelle varie forme, può rappresentare una valida strada.

---

## 4. SOLIDARIETÀ (INTERCATEGORIALITÀ)

Il termine solidarietà è basilare in un modello di bilateralità che, come quello artigiano, opera in un settore a elevata frammentazione produttiva e con una ridotta media di addetti per azienda, dove è certamente più conveniente, per lavoratori e imprese, affidare a un

soggetto terzo l'erogazione, a condizioni predeterminate, di specifiche prestazioni. Il principio di solidarietà consente, facendo premio sul rilevante numero di contribuenti, di dare prestazioni importanti a chi ne ha bisogno, ottimizzando così la resa dei grandi numeri del settore senza scontare la penalizzazione della frammentazione e l'egoismo dei settori più numerosi. In questo aspetto risiede anche un'altra caratteristica peculiare della bilateralità artigiana: l'intercategorialità, che consente di utilizzare il contributo dell'impresa della meccanica per dare prestazioni, quando necessario, al lavoratore dipendente da un'impresa tessile, e viceversa.

---

## 5. SUSSIDIARIETÀ

Il principio di sussidiarietà è un perno della bilateralità, poiché valorizza il ruolo della società e dei corpi intermedi.

La sussidiarietà, che opera in tutte le attività della bilateralità, non si contrappone all'autorità statale, al soggetto pubblico, ma ne sostituisce e/o integra l'azione laddove ciò sia più utile e vantaggioso.

Siamo in presenza di un arretramento da parte dello Stato in alcuni servizi di welfare, determinato da esigenze di finanza pubblica. Attraverso la bilateralità contrattuale si riescono ad ottimizzare gli interventi fra il pubblico e il privato, affidando la parte privata non a soggetti mossi solo da logiche di profitto, ma alle parti sociali, cioè a organismi che operano sempre nell'interesse pubblico.

---

## 6. IL TERRITORIO

Il principale punto di forza della bilateralità artigiana è dato, probabilmente, dal mantenimento del corretto equilibrio fra territorialità e appartenenza a un sistema.

Del resto, gli enti bilaterali, fuori dai territori di riferimento, perderebbero la loro principale ragion d'essere, cioè quella capacità di leggere i bisogni del territorio e fornire risposte su misura, per quel peculiare sistema di impresa e per quei lavoratori che operano sovente in un mercato del lavoro, a sua volta, del tutto peculiare.

Questo carattere è evidentemente connesso con quello di impresa diffusa, che è proprio dell'artigianato, ancora oggi presente e attivo in tutti i comuni italiani, dai più grandi ai più piccoli.

---

## 7. VALORE

È il vocabolo conclusivo, che però racchiude anche il senso più profondo della bilateralità artigiana, che non è una tecnica, non è solo un insieme di strumenti, ma esprime valori, è un valore essa stessa e, del resto, ognuna delle parole-chiave sopra riportate è l'espressione di valori importanti.

La bilateralità è quindi un incrocio di valori e concretezza.

# Istituzioni paritetiche, contrattazione collettiva, funzioni, governance e nuovi bisogni sociali. Il caso dell'artigianato

Di Michele Faioli  
28.03.2025



Per avviare una ricerca sulle istituzioni paritetiche che operano in un certo settore di relazioni industriali bisogna porsi alcune domande. Tra quelle più importanti ci sono certamente le seguenti [1]: **perché** in un sistema di relazioni industriali, in una data fase storica, si decide di costituire istituzioni paritetiche? **Come** si fa a capire se **quelle relazioni industriali**, così costruite nel tempo, con quegli attori, con quelle procedure e, dunque, per ciò che a noi qui interessa, con quelle specifiche istituzioni paritetiche, **siano funzionali o meno al progresso di un certo settore produttivo?** **Quando** quelle istituzioni paritetiche **diventano obsolete** e, dunque, non più funzionali? Qui si muove dall'assunto

che le istituzioni paritetiche siano uno strumento assai efficace per **interpretare la realtà delle relazioni industriali** in cui esse vengono incardinate dalla contrattazione collettiva. È un criterio che si considera tale perché esso permette di vedere **la realtà delle relazioni industriali settoriali per quella che è, senza infingimenti**. È un criterio adatto a capire il livello di maturità della contrattazione collettiva settoriale, essendo esso centrato sulla funzionalità delle istituzioni paritetiche che quella contrattazione ha inteso creare. Il che significa porre le relazioni industriali all'interno di un sistema di coordinate: da una parte, sull'ascissa (x), c'è il CCNL che si evolve, chiedendo alle istituzioni paritetiche di svolgere alcune funzioni delegate; dall'altra, sull'ordinata (y), c'è la funzionalità delle istituzioni paritetiche, cioè l'esercizio effettivo delle funzioni assegnate dalla contrattazione per la realizzazione di un certo fine. I punti in cui si incontrano x e y determinano l'incrocio tra **funzioni assegnate** dalla contrattazione e **funzioni esercitate** dalle istituzioni paritetiche. Nel quadrante positivo o negativo si sviluppa la linea di incrocio x/y. La modulazione della linea che deriva dai punti di incrocio tra x e y permette di osservare il rapporto tra funzioni assegnate e funzioni esercitate. Ed è mediante **questo schema teorico delle funzioni assegnate/esercitate** che si è deciso di dipanare l'analisi delle sezioni del **CCNL che sono attinenti alle istituzioni paritetiche**. Esse, da una parte, **assorbono lo scenario storico-economico** che ha plasmato la contrattazione di riferimento in quel momento, e, dall'altra, hanno **la funzione di veicolare alcune prime risposte ai problemi che quello scenario porta con sé**. Esemplicando il discorso, si può affermare che di fronte a una crisi economica, l'istituzione paritetica dispone una serie di misure di sostegno al reddito, più o meno formalizzate anche in norme di legge; se, invece, vi fosse una sfida di rinnovamento o di rilancio economico, l'istituzione paritetica disporrebbe una serie di misure che facilitano la formazione continua, l'avanzamento e la mobilità endo-aziendale.

Ma tutto ciò **non sarebbe in ogni caso sufficiente** per spiegare la portata in un contratto collettivo settoriale della bilateralità e delle relative istituzioni, che qui definiamo anche **"istituzioni paritetiche"**. Le istituzioni paritetiche sono enti che, secondo il diritto civile, possono avere una certa soggettività giuridica e una certa organizzazione, e, contestualmente, per il diritto del lavoro, hanno una funzione assegnata dalla norma del contratto collettivo e, in alcuni casi, dal contratto collettivo per rinvio espresso della norma di legge. Con altre parole, ciò significa che, se il diritto civile è il quadro in cui si costruisce lo schema giuridico che è sottostante all'istituzione paritetica, il diritto del lavoro realizza la costruzione dell'insieme delle funzioni dell'istituzione paritetica, nell'ambito della norma di contratto e/o di legge da cui quelle funzioni possono derivare. L'istituzione paritetica è (o, almeno, dovrebbe essere) di per sé sempre funzionale alla realizzazione di un interesse che la norma di contratto collettivo e/o di legge ha individuato. Ci sono alcune istituzioni

paritetiche le cui funzioni sono definite dalla legge e poi assegnate, per la realizzazione concreta, alla contrattazione collettiva (c.d. **istituzioni paritetiche tipizzate** – fondi pensione, fondi sanitari integrativi, fondi di solidarietà bilaterali, fondi interprofessionali per la formazione continua) e altre istituzioni le cui funzioni sono fissate direttamente dalla norma contrattuale, in ragione della situazione specifica o del problema da risolvere (c.d. **istituzioni non tipizzate** – enti bilaterali, casse edili, ecc.) [2]. In questa **distinzione tra istituzioni tipizzate e istituzioni non tipizzate** si capisce un punto ulteriore della connessione di tali istituzioni con le relazioni industriali: le istituzioni paritetiche sono parte del contratto collettivo, ci sia o non ci sia a monte la norma di legge che delega la contrattazione, perché, una volta definiti lo schema giuridico e la funzione da realizzare, **si esternalizzano una serie indefinita di micro-conflitti sindacali** che bloccherebbero altrimenti le normali relazioni tra le due parti. La sede di confronto/scontro e di negoziato diventa il comitato gestionale o il consiglio di amministrazione di quell'istituzione paritetica, lasciando spazio a materie più generali per il negoziato del CCNL. Esternalizzare i micro-conflitti significa, per esempio, gestire il problema delle qualità/quantità delle prestazioni bilaterali, del **costo di funzionamento e della relativa ripartizione degli oneri e dei proventi**. In questa prospettiva, si può ritenere che, nei CCNL, sono disciplinate **istituzioni paritetiche non tipizzate** nella specie, osservatorio paritetico nazionale sull'industria/settore, osservatori paritetici territoriali, comitato consultivo di partecipazione, commissione nazionale salute e sicurezza, commissione nazionale politiche attive, commissioni nazionale/aziendale formazione professionale, commissioni nazionale/territoriali/aziendale pari opportunità, commissione nazionale per l'integrazione dei lavoratori migranti, commissione nazionale inquadramento professionale, etc. Le **istituzioni paritetiche tipizzate** sono, invece, disciplinate in sezioni che attengono alla formazione professionale, alla previdenza complementare e all'assistenza sanitaria integrativa. Con riferimento a **alcuni casi di studio (bilateralità relativa a formazione/classificazione, sicurezza, previdenza/assistenza privata per pensioni e sanità)**, si svolgerà una disamina della connessione tra istituzioni paritetiche, nuovi bisogni sociali e relazioni industriali. Si osserverà, da una parte, il profilo istituzionale e, dall'altra, il profilo dei bisogni sociali che dette istituzioni cercano di intercettare, anche per il futuro e in relazione ai grandi cambiamenti socio-economici che stiamo attraversando. Ci sarà un riferimento alla necessaria riferibilità delle istituzioni paritetiche alle forme più avanzate di digitalizzazione, intelligenza artificiale e gestione informatica dei dati.

*L'artigianato italiano si caratterizza per un sistema di bilateralità che affonda le sue radici negli anni '80 del secolo scorso, grazie a una visione partecipativa delle relazioni sindacali tra le parti sociali. Tale bilateralità si è sviluppata nel tempo come una complessa intelaiatura definita dal sistema contrattuale, sia nazionale che decentrato, con l'obiettivo di far confluire iniziative e azioni a favore dei rappresentati di organizzazioni imprenditoriali e sindacali. La bilateralità artigiana si articola in diverse strutture, gestite pariteticamente, che gli attori sociali utilizzano per gestire il conflitto sociale e determinare mezzi e modalità partecipative.*

A livello nazionale si possono identificare EBNA, FSBA, SANARTI e FONDARTIGIANATO come enti gestionali. A livello regionale, gli enti bilaterali territoriali si articolano in una serie di istituzioni che erogano forme varie di welfare contrattuale. In questa prospettiva, il Bilancio Sociale 2023 offre una panoramica concreta delle attività svolte dalla bilateralità artigiana. Nel 2023, il sistema della bilateralità ha erogato complessivamente 169.333 prestazioni, di cui 37.150 destinate ai datori di lavoro e 132.183 ai lavoratori, raggiungendo 21.600 imprese e 92.596 lavoratori. Per quanto riguarda le prestazioni ai datori di lavoro vengono sottolineate la formazione continua (oltre il 25%), le spese legali/amministrative (circa il 16%) e le misure per mitigare il caro vita (12,2%). L'analisi settoriale evidenzia come la meccanica sia il settore che maggiormente beneficia della bilateralità artigiana in termini di prestazioni e risorse. Le prestazioni erogate ai lavoratori vedono al primo posto il sostegno al reddito erogato da FSBA (31,2%), seguito dagli interventi per l'istruzione dei figli (18,7%) e dalle misure per contrastare il caro vita (11,1%). L'analisi disaggregata per caratteristiche dei lavoratori (genere, età, inquadramento, tipo di contratto) mostra differenze nell'accesso alle prestazioni, evidenziando la capacità del sistema di adattarsi a

esigenze specifiche. Tale bilancio sociale ha tentato di misurare l'impatto della bilateralità sul benessere dei lavoratori attraverso l'indicatore BES, associando le diverse categorie di prestazioni ai domini del benessere economico, soggettivo e sociale.

La bilateralità artigiana rappresenta uno strumento fondamentale per il sostegno dei datori di lavoro e dei lavoratori del settore, offrendo una gamma di prestazioni che rispondono a esigenze diversificate.

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

© Foto di Foto di congerdesign da Pixabay

---

[1] È il metodo impostato da H.C. Katz, T.A. Kochan., A.J. Colvin, *Labor relations in a globalizing world*, Cornell University Press, New York, 2015.

[2] La distinzione è stata elaborata nei miei studi sulla bilateralità italiana e europea in ragione di una ricerca condotta con il Ministero del lavoro e la Fondazione G. Brodolini negli anni 2010-2015. Rinvio in particolare a M. Faioli, *Gli enti bilaterali tra obbligo e libertà nel sistema normativo italiano*, in *Working Papers Fondazione G. Brodolini*, vol. 13, 2017 e P. Sandulli, A. Pandolfo, M. Faioli, P. Bozzao, G. Croce, M.T. Bianchi, *Indagine sulla Bilateralità in Italia e in Francia, Germania, Spagna, Svezia*, in *Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini*, 2015. Si v. anche M. Faioli, *Indagine sulla contrattazione collettiva dell'edilizia e sulle relative istituzioni paritetiche*, 2021, Giappichelli, Torino, 2021; M. Faioli, F. Vola (a cura di), *Studi sulla sanità integrativa e sulla bilateralità*, Mefop, Roma, 2018; M. Faioli, P. Sandulli, A. Pandolfo, *Bilateralità, lavoro e turismo*, Giappichelli, Torino, 2011; M. Faioli (a cura di), *Indagine sulla bilateralità del terziario*, Giappichelli, Torino, 2010.

# La bilateralità per una moderna idea di lavoro

Di Michele Tiraboschi

28.03.2025



Le recenti e confuse dispute politiche sulla ipotesi di un **salario minimo legale** – al pari di quelle relative alla occupazione dei giovani e alla conseguente proposta di riscrivere radicalmente le leggi su tirocini e apprendistato – ci ricordano come in Italia il tema del lavoro sia affrontato in modo quasi sempre **semplicistico**. Un terreno che via via diventa sempre più arido, perché arato solo da un punto di vista normativo e senza un reale dialogo con gli attori sociali. Una rincorsa alle regole lontana dai bisogni reali di persone e imprese, utile ad alimentare sterili divisioni e contrapposizioni ideologiche, senza che dietro vi sia una analisi sociale di spessore capace di spiegare tendenze e direzioni delle radicali trasformazioni in atto nella economia e nella società.

**Eppure basterebbe guardare al dinamismo dei corpi sociali per rendersi conto della possibilità di percorrere sentieri diversi e anche più rassicuranti. Non tanto con riguardo alle scelte di merito – che sono sempre difficili rispetto ai cambiamenti radicali degli ultimi anni, segnati da due crisi epocali (quella del debito sovrano e quella pandemia), che**

**paiono ancora incerti nei loro esiti – quanto nel metodo che è quello della condivisione e della tensione verso un bene comune.**

Esistono infatti settori produttivi che, da tempo, hanno messo alle spalle la stagione della conflittualità e dell'antagonismo di classe per sviluppare **percorsi di bilateralità** riconosciuti già venti anni fa, dalla legge Biagi, come strumento privilegiato per il governo dei nuovi mercati del lavoro nelle comunità locali e con riferimento alla costruzione in ambiente di lavoro delle competenze e professionalità richieste dalle imprese. Di modo che la conclusione di un contratto collettivo non sia una terra di nessuno, da affidare ai consulenti del lavoro per gli adempimenti formali in attesa della sua futura scadenza, ma l'occasione per coltivarne giorno dopo giorno l'attuazione privilegiando, nel conflitto di interessi, quelli comuni che sono la **sostenibilità delle imprese e la qualità della occupazione.**

È questa la sfida da cogliere, perché la contesa del lavoro deve oggi più che mai mettere prima di tutto al centro del confronto lo sforzo per la creazione di valore affidando il tema redistributivo a una fase successiva, che non si può certo negare nella sua importanza, e che però può oggi trovare risposte solide non nelle politiche pubbliche costruite su debito che ipoteca il futuro, ma in maggiore produttività e crescita per tutti, salari compresi.

**La bilateralità e il bilateralismo sono proprio questo: una filosofia attraverso cui intendere e interpretare modernamente il ruolo di attore sociale facendosi carico di rappresentare persone e imprese e non vuote ideologie come unica strada per cercare, in modo pragmatico, soluzioni in larga parte ancora da inventare secondo percorsi condivisi da chi capisce di dover stringere una alleanza non solo per sopravvivere ma per costruire un futuro migliore di quello che abbiamo ereditato.**

È vero che esiste una **questione salariale** in Italia. Ma chi non vuole farsi carico di alimentare inutili attese e speranze, in vista di una competizione politica sempre dietro l'angolo, sa che le risposte vanno cercate partendo dalle fondamenta. Il che vuol dire formare i lavoratori di domani, attrezzandoli delle competenze e professionalità richieste sui nuovi mercati; intrecciare rapporti strutturati e positivi con il sistema scolastico e

universitario; **rilanciare l'apprendistato e l'alternanza formativa**; costruire reti di protezione di prossimità, sul lato previdenziale ma anche della sanità integrativa, per gestire le sempre più frequenti transizioni occupazionali e le politiche di conciliazione; dare accesso al mercato del lavoro a tutte le persone, compresi i gruppi più vulnerabili, che sono un valore per imprese radicate nel territorio e nelle comunità. Sanità, formazione continua, formazione iniziale, previdenza, politiche attive, ammortizzatori sociali, buone relazioni industriali, partecipazione: sono tutti temi che devono essere affidati alle relazioni industriali più che all'attore pubblico per ripensare i modi di lavorare e produrre senza alimentare le vecchie e fallimentari politiche assistenzialistiche che non creano valore e anzi drenano risorse per il rilancio della nostra economia e per una vera e duratura risposta al bisogno.

La grandezza della bilateralità e del bilateralismo è tutta qui, nello **sforzo di interpretare e rendere giorno dopo giorno vivo, lontano dai riflettori della politica e di un dibattito pubblico sempre più superficiale, lo spirito pragmatico delle relazioni industriali** che, non a caso, si sono sempre tenute lontane dalle grandi e ingombranti ideologie del secolo scorso per rispondere concretamente ai problemi del lavoro. **L'esperienza di settori come l'artigianato è sotto gli occhi di tutti e deve ora diventare la regola per superare i condizionamenti di un Novecento industriale che è da tempo finito e che tuttavia è ancora oggi il parametro di riferimento dei decisori politici.** Salvo poi sorprendersi del fallimento di riforme pensate per un mondo che non c'è più.

© Foto di Pavlo da Pixabay

# Non scindere la bilateralità dalla contrattazione collettiva

Di Angelo Colombini  
28.03.2025



Il contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) è frutto di anni di contrattazione tra le parti sociali maggiormente rappresentative che non ha la funzione di fissare solo il salario, ma è un processo sociale di regolazione del mercato del lavoro che interviene su molte altre materie accanto ai minimi tabellari, come gli scatti di anzianità, le mensilità aggiuntive ma anche il welfare contrattuale e il sistema della bilateralità.

La contrattazione collettiva è un processo lento, rispetto alla frenesia dei tempi moderni (algoritmi, app), però è strumento fondamentale di democrazia e partecipazione per tutti i soggetti e le organizzazioni che vi partecipano. Inoltre, a quanto previsto dai contratti nazionali, vanno aggiunte le conquiste della contrattazione di secondo livello, aziendali e territoriali, che integrano ed ampliano lo spettro delle tutele delle lavoratrici e dei lavoratori.

*È compito della contrattazione collettiva garantire una remunerazione decente, un ambiente di lavoro sicuro e alimentare il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, oltre a valorizzare e riconoscere le competenze e la professionalità di chi lavora.*

Il protagonismo delle parti sociali ha permesso da oltre 30 anni di costruire e potenziare, attraverso il contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto artigiano, un sistema di welfare contrattuale con l'erogazione di strumenti bilaterali per la gestione di alcuni aspetti della vita delle imprese artigiane e la tutela dei lavoratori ad esse occupati come la formazione, la sanità integrativa e l'assegno di integrazione salariale in presenza di crisi aziendale, e in fase di discussione, tra le parti sociali, la previdenza complementare.

Inoltre, a quanto previsto dai contratti nazionali dell'artigianato, va aggiunta la contrattazione regionale, che integra ed amplia gli strumenti della bilateralità, a sostegno delle imprese su salute e sicurezza, acquisto di attrezzature, contributi per la maternità delle imprenditrici e a sostegno dei dipendenti come i rimborsi per i test scolastici, bonus natalità, contributi per nuclei familiari con disabili minori e favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata, solo per fare alcuni esempi.

Nel 2024 per la prima volta è stato presentato il Bilancio Sociale di Ebna/Fsba, il sistema nazionale della bilateralità nell'artigianato, decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente e dalle organizzazioni maggiormente rappresentative del sistema produttivo nazionale e regionale, quelle sindacali (CGIL, CISL, UIL) e quelle datoriali (Confartigianato Imprese, CNA, Casartigiani, CLAAI).

Il bilancio sociale ha messo in luce, attraverso i 19 Enti Bilaterali regionali e i 2 Enti Bilaterali per le Province Autonome di Trento e di Bolzano, la molteplicità delle prestazioni offerte, per far fronte alle numerose e diversificate, esigenze delle imprese e dei datori di lavoro, nonché dei loro lavoratori dipendenti.

In questo senso la bilateralità nazionale e regionale oltre a rappresentare esperienze di successo della contrattazione collettiva, è anche fonte di quello che viene definito salario "accessorio" o indiretto.

*Una tappa fondamentale nella storia della bilateralità è rappresentata dal d.lgs n.148 del 2015 (Jobs Act), che sancisce il principio della obbligatorietà dell'adesione alla bilateralità dell'artigianato, unico soggetto titolato ad erogare le prestazioni degli ammortizzatori sociali nel settore dell'artigianato.*

Per questo è importante non scindere la bilateralità dalla contrattazione collettiva, come alcune organizzazioni minori (imprese e sindacati di comodo) vogliono fare siglando accordi con bassi salari e senza prestazioni a favore dei lavoratori e dei datori di lavoro.

Ci troviamo in una situazione per molti aspetti inimmaginabile fino a pochi anni fa. La pandemia, la guerra in Europa e in Medio Oriente, la crisi climatica, ambientale e demografica, la necessità di rivedere i nostri modelli di sviluppo. Questa complicata situazione globale ha reso più evidenti e importanti alcuni temi, come il valore del lavoro che deve essere nuovamente valorizzato come momento basilare per la ricerca di senso nella vita, oltre a essere strumento di partecipazione democratica alla società politica, di maturazione personale e di sostegno alla famiglia. Ogni lavoro, anche quello considerato più umile, contribuisce allo sviluppo delle persone e della comunità, arricchendo tutti, non solo economicamente. Di tutto questo ne hanno più bisogno principalmente le giovani generazioni.

Per questo le parti sociali, maggiormente rappresentative, sono chiamate a dare risposta a imprese e lavoratori, sfruttando la leva della contrattazione e della partecipazione ma hanno anche il compito di far conoscere la potenzialità e l'importanza che svolge la bilateralità per la costruzione di un nuovo welfare, che oltre a fungere da supporto al

welfare istituzionale risponde ad un bisogno reale dei settori produttivi e aiuta le lavoratrici, i lavoratori nei loro bisogni quotidiani e familiari.

Il welfare deve dare strumenti e risorse per la conciliazione tra vita familiare e quella lavorativa, per i bisogni emergenti dal lavoro a distanza, per una nuova mobilità delle persone e del lavoro, o per i nuovi ritmi di vita imposti dalla digitalizzazione dei processi produttivi.

Gran parte del welfare, anche pubblico, è frutto di lotte sindacali e della contrattazione collettiva; welfare che ormai si dà per scontato, dimenticandone le origini e che rischia di essere svalutato da chi vuole ridimensionare il ruolo delle parti sociali.

Ruolo, fortemente innovativo che viene agito attraverso la contrattazione collettiva e il sistema della bilateralità che è stato creato a metà del secolo scorso, sviluppato anche nel nostro comparto e che necessita di ulteriori esenzioni fiscali.

Il compito responsabile delle imprese e del sindacato è comprendere il cambiamento e poi attivarsi per governarlo, avendo chiari quali sono i principi che devono essere al di sopra di tutto. Centralità della persona, primato del lavoro sul capitale, solidarietà e sussidiarietà non possono venire messi a repentaglio da alcuna rivoluzione del mondo del lavoro.

**© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.**

**© Foto di Janno Nivergall da Pixabay**

# La bilateralità delle imprese a valore artigiano per il welfare di 1,8 milioni dipendenti

Di Enrico Quintavalle  
28.03.2025



La crisi demografica, dominata dalla crescita della popolazione anziana, alza la pressione sulla domanda di servizi assistenziali e sanitari e sulle prestazioni pensionistiche. La quota di popolazione anziana, con 65 anni ed oltre, passerà dall'attuale 24,7% al 32,4% nel 2040. Il tetto alla crescita della spesa primaria netta dell'1,5% all'anno negoziato dell'Italia con la Commissione europea per rispettare le nuove regole del Patto di stabilità e crescita comprime gli **spazi fiscali** per adattare la spesa per welfare all'evoluzione dei fabbisogni della popolazione. La tumultuosa **domanda della componente più anziana** della società tenderà a spiazzare le risorse per i giovani e, più in generale, per la popolazione in età lavorativa. Le rilevazioni dell'Ufficio Studi di Confartigianato evidenziano che è già presente un forte **sbilanciamento nella distribuzione delle risorse**: nel bilancio pubblico per 1

euro di spesa per welfare per famiglie e giovani si registra una spesa 12 euro per sanità e pensioni per la popolazione anziana.

Per garantire anche per i giovani e lavoratori adeguati standard dei servizi sanitari e sociali diventa strategica la componente di welfare messa a disposizione dalle aziende. Non solo: il welfare aziendale rappresenta un fattore di attrattività del lavoro che può coadiuvare il contrasto alla carenza di manodopera, soprattutto di quella qualificata richiesta dalle imprese artigiane. Inoltre, le spese per la conciliazione sono essenziali per l'aumento dell'offerta di lavoro femminile, un *driver* per l'aumento del tasso di occupazione che può compensare la riduzione della popolazione in età lavorativa. Una componente chiave del portafoglio del welfare aziendale delle micro e piccole imprese e dell'artigianato è rappresentata dalle **prestazioni degli enti bilaterali**.

L'analisi di alcune evidenze evidenziano i **fattori critici della spesa sociale** in Italia e le **potenzialità del welfare aziendale e degli interventi della bilateralità**.

La sostenibilità della spesa per welfare, nella prospettiva di **riduzione della popolazione in età lavorativa** dovrà essere garantita da un significativo aumento del tasso di **occupazione**, da una maggiore partecipazione delle **donne** e da un aumento della **produttività**. Secondo l'ultimo aggiornamento del Mef-RGS sulle tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario il tasso di occupazione dovrà crescere di 6,6 punti tra il 60,1% del 2022 al 66,7% del 2040, con incremento previsto della produttività del +0,9% all'anno, rafforzando la tendenza di debole aumento dell'ultimo decennio (+0,1% all'anno tra 2014 e 2024). Nel 2040 la spesa per pensioni sale al 17,1% del PIL (+2,2 punti rispetto al 14,9% del 2022) mentre quella sanitaria ristagna al 6,7% del PIL (a fronte del 6,6% del 2022). Va osservato che nel ventennio in esame il peso degli anziani (65 anni ed oltre) sulla popolazione in età attiva (15-64 anni) sale di quasi venti punti, passando dal 37,5% al 57,1%.

Una elevata e crescente spesa pubblica per il welfare si associa ad una **bassa efficacia**. La popolazione in **povertà** nel 2023 è di 5,7 milioni, ed è aumentata di 1,5 milioni rispetto ai 4,2 milioni del 2014. Le **liste d'attesa nella sanità** si sono allungate, determinando la rinuncia alle prestazioni sanitarie o la richiesta di esami e cure private. Nel 2023 il 7,6% dei cittadini rinuncia visite specialistiche o accertamenti diagnostici per problemi economici o legati a caratteristiche dell'offerta – come le lunghe liste di attesa o la difficoltà nel raggiungere i luoghi di erogazione del servizio -, una quota in salita rispetto al 7% del 2022 e superiore di 1,6 punti al 6,3% del 2019, anno pre-pandemia. Nel 2025 la **spesa sanitaria privata (out of pocket)** è pari a 44,7 miliardi di euro, il 2,0% del PIL.

In un contesto di fragilità dell'offerta di servizi di welfare pubblico e di crescente assorbimento da parte della popolazione anziana, diventa essenziale lo sviluppo del **portafoglio di welfare aziendale e degli interventi degli enti bilaterali**. Inoltre, questo pacchetto di prestazioni rappresenta un **fattore di attrattività del capitale umano** che può coadiuvare il contrasto alla carenza di manodopera, soprattutto di quella qualificata. Nel 2024 le imprese italiane indicano una difficoltà di reperimento del personale nel 47,8% delle entrate previste, in aumento di 2,7 punti percentuali rispetto al 45,1% del 2023. La difficoltà di reperimento nelle micro e piccole imprese (MPI) sale al 51,3% (3,2 punti in più del 48,1% nel 2023), per arrivare al 59,2% nelle imprese artigiane, quota superiore di 11,4 punti percentuali alla media delle imprese del 47,8% e in aumento di 4 punti percentuali rispetto al 55,2% del 2023. Secondo una rilevazione di Eurobarometro della Commissione europea evidenzia che l'88,0% delle micro, piccole e medie imprese italiane ha adottato almeno una misura per reagire alla carenza di competenze ed in prevalenza il 35,5% ha migliorato le condizioni di lavoro (es. migliore retribuzione, maggiori benefit), quota superiore di 6,2 punti percentuali rispetto al 29,3 % della media Ue, e il 33,1% ha formato e/o riqualificato il personale in forza, quota di 5,3 punti superiore al 27,8% della media Ue. Nell'analisi proposta con Licia Redolfi si delinea che una piccole impresa su quattro (24,2%) reagisce allo *skill shortage* introducendo pacchetti di welfare aziendale per attrarre e/o trattenere personale.

L'analisi dei dati dell'edizione 2024 del Welfare Index PMI documenta la crescita dell'**offerta di prestazioni del welfare aziendale**, anche nelle piccole imprese. Nell'arco degli ultimi otto anni le imprese che hanno raggiunto un livello elevato (alto o molto alto) di welfare sono triplicate, passando dal 10,3% al 33,3%. In particolare, nel 2024 il 26,3% delle imprese artigiane si colloca su livello elevato (alto o molto alto) di welfare. L'attivazione dei servizi di welfare da parte delle imprese è più diffusa nelle aree della conciliazione vita-lavoro, salute e assistenza, previdenza e protezione, diritti, condizioni lavorative e sviluppo del capitale umano.

Per le micro e piccole imprese a valore artigiano diventano decisivi gli **interventi della bilateralità** previsti dai contratti di lavoro stipulati da Confartigianato. Una analisi dell'archivio del Cnel evidenzia che i **contratti nazionali di lavoro siglati da Confartigianato** e dalle altre confederazioni dell'artigianato interessano un quarto (25,8%) delle imprese italiane con dipendenti, con 1,8 milioni di dipendenti.

Le **prestazioni degli Enti Bilaterali territoriali** documentate nel Bilancio sociale di EBNA sono ad ampio spettro e riguardano ventisette **tipologie**, con un contributo medio di 836

euro per prestazione destinata ai lavoratori. Per un termine di riferimento, interventi di riduzione del cuneo fiscale e di detassazione previsti dalla manovra 2025, secondo le valutazioni dell'Ufficio parlamentare di bilancio, hanno assorbito risorse per 17,7 miliardi di euro con un vantaggio medio per beneficiario di 560 euro.

*Last but not least*, gli interventi della bilateralità favoriscono la **parità di genere** nel mercato del lavoro, essenziale per l'incremento dell'offerta di lavoro femminile. A fronte del 40,7% di dipendenti donne nelle micro e piccole imprese, gli Enti bilaterali erogano il 49,2% delle prestazioni alle donne, con un importo 848 euro per singola prestazione.

*Nostre elaborazioni su dati Cnel, Ebna, Eurostat, Istat, Mef-RGS e Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

© Foto di Ortega Ulloa da Pixabay

# Terzo Rapporto Italia Generativa: un'occasione per ripensare politiche e sviluppo

Di Fondazione Germozzi  
28.03.2025



Martedì 8 aprile 2025, alle ore 11.00, presso la Sala Longhi di Unioncamere (Piazza Sallustio 21, Roma), sarà presentato il **3° Rapporto Italia Generativa**, curato dal Centro di Ricerca ARC dell'Università Cattolica in collaborazione con Unioncamere.

Il rapporto offre un'analisi approfondita delle dinamiche sociali ed economiche del Paese, proponendo un "cruscotto" di indicatori per leggere con chiarezza ostacoli e potenzialità. Obiettivo: individuare le condizioni che permettono a persone, territori e istituzioni di generare valore e benessere durevole, in un equilibrio tra presente e futuro.

Tra i temi affrontati: i ritardi dell'Italia rispetto all'Europa, i vincoli strutturali che frenano lo sviluppo, le pratiche generative già in atto e le politiche possibili per rafforzarle. Uno

strumento pensato non solo per i decisori pubblici, ma anche per chi, nel mondo sociale e imprenditoriale, agisce come promotore di innovazione e coesione.

All'incontro, moderato da Michele Silenzi (*Il Foglio*), interverranno **Mauro Magatti**, **Carlo Borgomeo**, **Marcella Mallen** e **Massimiliano Valerii**, con l'intento di trasformare l'analisi in proposta.

*Spirito Artigiano Magazine*, attento ai processi che mettono al centro le persone, i legami comunitari e la costruzione condivisa del futuro, invita i lettori a partecipare. Un'occasione per confrontarsi su come rendere più capaci i nostri sistemi, valorizzando l'apporto di chi ogni giorno contribuisce, in silenzio, alla generazione di senso, coesione e crescita.

Per iscriverti clicca [QUI](#)



Presentazione del  
**3° RAPPORTO ITALIA GENERATIVA**

**Martedì 8 aprile 2025, ore 11.00**  
**Unioncamere, Sala Longhi**  
**Piazza Sallustiana, 21 - Roma**

**SALUTI INTRODUTTIVI**  
Andrea Prete | Presidente Unioncamere

**PRESENTAZIONE RIG**  
Patrizia Cappelletti | Ricercatrice ARC | Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

**CONSIDERAZIONI DI SINTESI**  
Mauro Magatti | Economista e Sociologo

**NE DISCUOTONO**  
Carlo Borgomeo | Presidente Assaeroporti  
Gaetano Fausto Esposito | Direttore Centro Studi Guglielmo Tagliacarne  
Marcella Mallen | Presidente Prioritalia  
Antonella Polimeni | Rettrice Università La Sapienza  
Massimiliano Valerii | Direttore Generale Censis

**CONDUCE L'INCONTRO**  
Michele Silenzi | Giornalista de Il Foglio