

## PROSPETTIVE E POSITIVITÀ DELL'ARBITRATO IN MATERIA DI LAVORO PRIVATO

*Convegno organizzato dalla  
Corte Arbitrale Europea  
e dalla  
Scuola Internazionale di Arbitrato e Mediazione del Mediterraneo e del Medio  
Oriente*

*Mercoledì 10 luglio 2013 ore 14.30  
Palazzo del Lavoro GI Group, Sala Auditorium*

MAURO RUBINO-SAMMARTANO, *Presidente della Corte Arbitrale Europea di Strasburgo*. Buongiorno a tutti. A nome della Corte Arbitrale Europea, ho il piacere di aprire questo colloquio. Prego l'amico Fusani di fare un'introduzione e di moderare il convegno. Grazie.

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Benvenuti a tutti. Un primo saluto a tutti gli intervenienti, a tutti i partecipanti a questo tema un po' particolare, un po' anomalo nel mondo del lavoro. Ricordo che un collega, parlando di arbitrato in materia di lavoro, esordì dicendo: "L'arbitrato in materia di lavoro è l'isola che non c'è", è un po' il sogno. Effettivamente, non si può dire che questo sia un istituto che ha riscosso e che riscuote tutt'oggi un grande interesse.

Credo, però, e in questo sono stato confortato anche dal parere, dall'aiuto e dallo stimolo che hanno dato alcuni amici, che sono anche relatori in questo convegno, che, forse anche complice la "Riforma Fornero", che in particolare sull'aspetto processuale del lavoro è intervenuta in modo pesante e – a detta di tutti, ormai – in modo pesantemente negativo, sia un momento utile per incominciare a studiare un istituto che ha molta poca applicazione odierna. Le circostanze sono utili perché si incominci ad approfondire questo meccanismo, questo strumento.

Per parlare di questo argomento, sia da un punto di vista tecnico, quindi di conoscenza e di competenza, ma anche per capirne i risvolti e le eventuali positività pratiche, concrete, effettive, abbiamo pensato di riunire intorno a questo tavolo quattro figure che, secondo noi, dovrebbero incominciare a dialogare un po' di più. Lo spunto di partenza è stata una presa d'atto. Coloro che fanno e che sono arbitri difficilmente e rarissimamente conoscono il Diritto del lavoro. I giuslavoristi (e non

solo; io sono un giuslavorista), ma anche chi si occupa di relazioni sindacali o di gestione del personale (Capi del personale) difficilmente conoscono l'arbitrato.

L'arbitrato normalmente viene visto come una micro causa, una piccola causa, una causa privata. In realtà, ha tutta una serie di caratteristiche, di positività e di sue peculiarità che non necessariamente lo portano ad essere la replica di un processo normale ("processo" nel senso di "procedura giudiziaria"). Quindi, imparare a conoscerlo può anche aiutare a capire meglio uno strumento, a utilizzarlo meglio e a vederne le positività affinché chi ha a che fare con le criticità, con i problemi e con quant'altro – e mi rivolgo a quest'altra parte del tavolo in particolare – possa pensare di avere uno strumento in più per far andar bene le aziende e il mondo del lavoro in generale.

Fatta questa premessa, vi presento in due secondi i relatori e capirete, quindi, per quale motivo sono stati scelti. Abbiamo la professoressa Muroni, ordinaria di Procedura civile all'Università Cattolica di Milano; come processualista esperta, ha una competenza particolare in quelle che sono le forme oggi esistenti di arbitrato in materia di lavoro, e su questo ci intratterà. Qui alla mia destra ho l'avvocato Mauro Rubino-Sammartano, uno dei più importanti arbitri internazionali, Presidente della Corte Arbitrale Europea di Strasburgo, Presidente della Sezione italiana della Corte Arbitrale, il quale è autore di innumerevoli pubblicazioni in materia. Qui, invece, alla mia sinistra abbiamo il dottor Fabio Benigni, Segretario Generale della UIL-UILCOM, con particolare delega sul mondo dello spettacolo e della cultura, che incomincerà a parlare di come il sindacato vede oggi il mondo dell'arbitrato. Noi sappiamo che il sindacato è stato uno fra i più restii a valutare questo strumento, però, forse, qualche aggiornamento, qualche novità e qualche spunto di migliore discussione ce lo potrà fornire. Infine, è qui presente il dottor Davide Patruno, attualmente Capo del personale della società multinazionale Maxi Zoo, il quale proviene da altre esperienze in ambito multinazionale, sempre a livello di personale, e ci parlerà della propria visione dello strumento dell'arbitrato nel mondo del lavoro per gestire, risolvere e affrontare i problemi quotidiani quando si verifica il contenzioso.

Speriamo che da tutto questo venga fuori qualche stimolo alla discussione, qualche approfondimento e, magari, qualche provocazione in senso positivo e non da *talk show* (tanto per intenderci), quindi non qualche lite, ma qualche momento di stimolo, giustappunto. Anche noi, che ci troviamo da questa parte e dobbiamo gestire

queste questioni, abbiamo un po' di conforto nel sostenere lo sviluppo di questo strumento.

In conclusione, rivolgo un ringraziamento particolare anche a GI Group che molto gentilmente ci sta ospitando e ha messo a nostra disposizione tutta questa struttura per poter tenere questo primo convegno in questa materia.

A questo punto, concluderei qui la mia breve introduzione e passerei subito la parola a Mauro Rubino-Sammartano, il quale incomincerà a introdurci nel mondo dell'arbitrato. Grazie.

**L'arbitrato, soluzione (ove debitamente gestita) decisamente più vantaggiosa del contenzioso ordinario (le notevoli specificità del Regolamento della Corte Arbitrale Europea)**

MAURO RUBINO-SAMMARTANO, *Presidente della Corte Arbitrale Europea di Strasburgo*. Come dice giustamente l'amico Fusani, l'arbitrato non è molto conosciuto e non è neanche molto praticato. Se potesse essere una consolazione, occorrerebbe dire che, se non altro, è più conosciuto e guardato con attenzione della mediazione. Questo è un dispiacere. Per il cittadino, per l'utente, in qualunque categoria, una soluzione conciliativa è di gran lunga la soluzione migliore. Purtroppo, ad esclusione dei Paesi anglosassoni, noi Paesi di tradizione civilistica del cosiddetto "diritto scritto" non lo vogliamo capire. La gente non lo capisce, anche perché il problema è legato ad un'immagine della conciliazione, un rito totalmente inutile e risibile quando celebrato nel contesto di un procedimento dinanzi al giudice ordinario, che molto spesso si concludeva in trenta secondi con l'uso, da parte del giudice, di un timbro già predisposto con il quale si diceva: "Effettuato il tentativo di conciliazione esso ha esito negativo". Naturalmente questa non è mediazione, ma il nostro aver storpiato un istituto importante che, invece, gli americani e gli anglosassoni ci hanno ripresentato reinventando, come sempre, la polvere da sparo molto brillantemente. Quindi, fatta in una maniera diversa, la mediazione è essenziale.

La mediazione – e con questo cesso di parlarne – è in qualche modo l'anticamera della controversia. L'ideale sarebbe che le parti potessero evitare una controversia dinanzi al giudice ordinario o dinanzi all'arbitro. Il problema, per quanto riguarda l'arbitrato, vi è quando le parti non giungono a un accordo; spesso sono convinte che

se è possibile raggiungere un accordo esse sono in grado di farlo da sole o, al massimo, con l'aiuto dei loro avvocati, "aiuto" per modo di dire perché, anche qui, i nostri conoscenti inglesi e americani ci criticano dicendo che noi abbiamo dell'avvocato l'immagine di un gladiatore, il quale deve a tutti i costi dimostrare al proprio cliente la propria abilità, e tanto bene lo dimostra che, essendo l'ottimo nemico del buono, molto spesso riesce a mandare a mare una transazione, una conciliazione che era possibile.

Le parti quando si rivolgono all'arbitrato? Quando non sono contente del funzionamento dinanzi al giudice ordinario. Questo strumento, così come l'assistenza sanitaria nazionale, è a disposizione di tutti e non resta che utilizzarlo. Il discorso della soluzione dell'arbitrato interessa solamente quando, per un motivo o per l'altro, si sia insoddisfatti del servizio non veloce e, spesso, non di qualità che viene dato da qualcuno che viene nominato "giudice" in base ad un criterio profondamente errato, che è il criterio continentale europeo, in base al quale il giudice viene nominato attraverso un concorso, il quale inevitabilmente non è in grado di verificare il possesso da parte di colui che diventerà giudice della dote, a mio avviso essenziale, per giudicare, ossia l'equilibrio. Non è tanto la conoscenza del diritto, perché la dialettica delle parti fornisce al giudicante, spesso, pur nel suo contrasto, a volte ripetuto a volte vivace, le soluzioni attraverso le quali poter scegliere. Se chi giudica non possiede l'equilibrio nessuno glielo può dare; scegliere un giudice come un qualsiasi altro impiegato statale fa sì che spesso si abbia quell'impiegato statale che si è voluto avere.

Chi è soddisfatto del funzionamento della giustizia ordinaria non ha alcun motivo di rivolgersi all'arbitrato; chi non lo è e non si rende conto che ha dinanzi a sé una soluzione rapidissima, molto poco costosa, che è quella della mediazione, spesso non ha altra scelta che rivolgersi all'arbitrato, soluzione che è addirittura traumaticamente evidente nelle controversie internazionali ogni volta che la parte non è in grado di imporre alla propria controparte la propria giurisdizione e non desidera sottoporsi alla giurisdizione dell'altro Paese. Questo vale non solo nei Paesi europei, non solo nell'Europa continentale, ma già nei rapporti non facili con gli inglesi o con l'America, dove la regola è che la parte vincitrice non ha diritto, salvo pattuizione specifica, nemmeno al rimborso delle proprie spese; non lo è in Paesi asiatici, come la Cina o l'India, dove entrare nel loro territorio significa – come fanno i nostri due lagunari – esporsi a dei rischi non da poco.

Se le parti vogliono rivolgersi all'arbitrato è perché non sono contente – dicevamo – della soluzione che offre, spesso di malavoglia, il giudice ordinario e desiderano qualche cosa di diverso. Questa direi che è una cosa ovvia, i francesi direbbero “lapalissiana”. C'è, però, un seguito molto importante: non solo vogliono una cosa diversa, ma una cosa migliore. È legittimo domandarsi, voi avete il diritto di domandarvi, tutti ci domandiamo (anche chi si occupa di arbitrato, se non giorno e notte, di giorno) se noi siamo in grado di rendere questo servizio. La risposta ve la anticipo subito: secondo me, certamente sì. L'arbitrato è fisiologicamente in grado di rendere al cittadino, di qualunque parte e posizione sia portatore, quel servizio migliore che egli desidera ad una condizione, che è scritta nel breve programma: ove debitamente gestita.

Anzitutto, dovremmo spezzare una lancia contro una comoda inclinazione degli ambienti arbitrali, che è quella di vedere con piacere e di cercare di passare l'immagine dell'arbitrato come una clinica di lusso, dove dei grandi esperti, dei grandi arbitri (come dei grandi chirurghi) sono in grado di fare un intervento quasi con benevolenza, ma contro un compenso il più elevato possibile. Questo non è il mondo dell'arbitrato. Questo significa avere dell'arbitrato una concezione egoistica che non può essere approvata.

Il punto fondamentale, secondo me, è che chi si occupa di arbitrato (che lo faccia come istituzione arbitrale come noi o che lo faccia come arbitro, come a volte devo fare anch'io) deve obbligatoriamente avere un senso del servizio e dimenticare totalmente la clinica di lusso. Un corollario di questa prima considerazione è che la soluzione classica di nominare tre arbitri è già di per sé inopportuna per una serie di motivi. Primo, per motivi di costo: evidentemente tre arbitri costano più di uno e le controversie medio-piccole non possono permettersi di pagare gli onorari a tre arbitri. Le parti, quando stipulano un contratto o un compromesso, non ne sono a conoscenza; è il loro consulente che ha l'obbligo di attirare la loro attenzione, per evitare che finiscano in una trappola. Generalmente ciò non avviene, perché vi è una sorta di amore per la simmetria che si esprime attraverso la facoltà di ciascuna parte di nominare il proprio arbitro. È vero che a furia di subire l'imposizione da parte dello Stato del giudice ordinario, il quale spesso comincia a vagare perché cerca di tornare a casa sua se viene dal sud, perché non è contento della posizione, perché vuole fare – concetto anche questo deplorabile – carriera, spesso il giudice cambia. Quindi, vi sono diversi giudici nel corso degli anni in cui si svolge un processo.

Sappiamo che per arrivare a una decisione di Cassazione se va bene passano dieci anni, e anche questo non è accettabile in un mondo civile. Ci vorrebbe qualcuno, come il nostro Papa a Lampedusa, che fosse capace di svegliare la gente e di dir loro che queste cose non sono accettabili.

Quando un consigliere di Corte d'Appello rinvia la causa di quattro, cinque, sette anni (come succedeva, per esempio, a Venezia fino a non molto tempo fa), non dovrebbe poter dormire bene, invece dorme magnificamente perché molti di loro, salvo poche lodevolissime eccezioni, hanno la mente e lo spirito dell'impiegato statale. Anzitutto, quindi, vi è un motivo economico. Nel mondo e nella crisi di oggi anche i costi hanno la loro importanza. Esporre una parte al pagamento di onorari a tre arbitri non è una soluzione accettabile, non è la fisiologia dell'arbitrato, ma vuol dire scegliere una strada diversa e, io credo, sbagliata.

Il secondo motivo è la durata. L'arbitrato dovrebbe essere veloce e spesso si pregia di affermare di essere rapido. Questo è vero fino a un certo punto. Certo, se lo confrontiamo con la durata media di tre o quattro anni di un giudizio di primo grado (non parlo di giudizio di lavoro; ne parleranno gli altri) potrebbe essere inferiore. La realtà è che spesso l'arbitrato dura due anni. Io ho un'esperienza diretta di un arbitrato, nel quale ero parte attiva, non responsabile della durata, che è durato dieci anni. Il Governo del Kuwait è stato occupato e l'occupazione è durata un anno. Io sono disposto a scontare l'anno dei dieci, ma nove anni non sono accettabili. Non è decoroso offrire un servizio che dura nove anni. Quindi, il fatto di avere tre arbitri complica le cose, anche perché spesso e volentieri l'arbitro nominato da una parte – ne parleremo tra un istante – non è insensibile, come diceva Re Vittorio Emanuele, al grido di dolore di chi l'ha nominato e che a più riprese, più o meno garbatamente, più o meno insistentemente, cerca di influenzarlo. Quindi, se una parte – e ve ne è sempre una – non ha interesse ad avere una decisione veloce, il suo "arbitro" non di rado fa del suo meglio per allungare i tempi.

Vi è una ragione molto più importante, di natura procedurale. Le parti – riprendo il concetto – si rivolgono all'arbitrato in quanto hanno il diritto e sperano di avere una soluzione migliore. Bene. Come sapete, in un giudizio ordinario se vi è un Collegio arbitrale lo debbo dire in primo grado; è scomparso da qualche anno, ma è rimasto in Corte d'Appello e in Cassazione. Prendiamo un Collegio di tre giudici: non sarebbe concepibile che ciascuna parte nominasse un proprio giudice, per cui vi fosse solo un terzo giudice, come si suol dire, "togato", come se gli altri fossero in

*shorts*. Se l'arbitrato vuole essere migliore (come lo vuole e lo deve essere), a fronte del servizio statale che offre tre arbitri indipendenti e imparziali (magari svogliati, magari lenti, però imparziali), non può offrire una soluzione nella quale due componenti del Collegio su tre non sono, spesso, totalmente indipendenti. Questa è un'impunità del disegno arbitrale che va condannata.

La soluzione della Corte Arbitrale Europea – a tal proposito dirò tra un momento qualcosa di più, brevemente – è, infatti, quella di nominare un solo arbitro. Se le parti non pretendono e non pattuiscono di nominare tre arbitri, il nostro regolamento prevede la nomina di un solo arbitro. È vero che l'arbitro di una parte può essere portavoce del suo punto di vista, ma c'è già un avvocato che è lì per farlo e, come dicevamo prima, spesso è più realista del Re, è il gladiatore, colui che deve dimostrare al suo cliente che è in grado di fare delle meraviglie, facendo il suo male spesso e volentieri. Non c'è bisogno di un avvocato di secondo livello. L'arbitro unico è una soluzione importante, uno dei punti specifici della Corte Arbitrale Europea.

Spezziamo una bellissima lancia su questo argomento. La Corte Arbitrale Europea è una persona giuridica di diritto francese costituita nel 1959 a Strasburgo con il patronato del Consiglio d'Europa – di cui, come avete visto, portiamo i colori – e che opera nel settore della mediazione con un centro apposito. Nel settore dell'arbitrato, come Corte Arbitrale Europea, promuove la cultura per l'arbitrato e la mediazione e gestisce i procedimenti arbitrali. Al fianco di essi, ha una scuola internazionale di arbitrato e mediazione per il Mediterraneo e il Medioriente. Noi diamo particolare importanza e attenzione proprio al Mediterraneo e al Medioriente, che è un po' la specificità, tra l'altro, per noi italiani rispetto ad altri organismi e istituzioni. Vi è il mondo tedesco, che può avere una serie di collegamenti con l'Europa dell'Est. Vi è il mondo di *common law*, ampio, ricco e potente per conto suo. Il nostro collocamento, a nostro avviso, è soprattutto nel bacino del Mediterraneo e in Medioriente e operiamo attraverso delegazioni in vari Paesi.

Tornando a noi, un elemento molto importante è l'arbitro unico, e non tre arbitri. Un altro elemento molto importante è, anche questo, di segno totalmente contrario rispetto alla grande maggioranza dei regolamenti arbitrali, e questo vi spiega perché noi abbiamo una nostra visione dell'arbitrato differente dalla quasi totalità degli altri, i quali vedono l'arbitrato in una luce particolare, nel senso che si è portati a tutelare la decisione arbitrale contro qualsiasi riesame. Non si può impedire che la decisione

venga riesaminata sotto il profilo procedurale. Questo non sarebbe possibile, però, se superiamo gli aspetti procedurali, nel merito non vi è alcun riesame consentito. Generalizzo perché non abbiamo il tempo di fare distinzioni più sottili e forse non è nemmeno essenziale ai fini della nostra conversazione di oggi, fortunatamente in un'aula climatizzata.

La decisione arbitrale è vista come tabù. Cosa significa? Che il Collegio arbitrale è immune da errori di fatto, da errori nella valutazione della prova, da errori nella scelta della legge applicabile, da errori nell'applicazione della legge sostanziale. Sono tante le immunità. Come vi dicevo prima, voi avete diritto di cercare l'arbitrato perché è una soluzione migliore del giudizio ordinario. Vi sembra che sia migliore quando alle parti è impedito il riesame del merito? E non pensiate che sia una semplice considerazione di natura accademica. Succede spesso e volentieri che l'arbitro, essendo generalmente, almeno, un essere umano, commenta errori di fatto, errori di diritto sostanziale. Nessun rimedio? Non ci siamo. La nostra visione dell'arbitrato respinge questa soluzione estrema, che considera gravemente sbagliata e gravemente contro gli interessi delle parti. Infatti, prevede la possibilità di un grado arbitrale di Appello, quello che gli americani chiamano *internal appellate degree*, nel senso che la parte soccombente ha diritto di chiedere un riesame intero del merito; tornando al linguaggio americano, una *full de novo review* della decisione arbitrale, quindi anche sotto il profilo del merito. Nel congegnare questa modifica del nostro regolamento, che vi ho portato nel 1997, io ho fatto ricorso (e bisogna riconoscere che non tutti lo fanno oggi) al diritto d'autore, ossia alla concezione britannica in base alla quale, per andare in Appello, si deve avere l'autorizzazione del giudice; un tempo si chiamava *leave*, adesso la chiamano *permit*, ma il senso è lo stesso; il gioco è solo quello di cambiare i termini, a volte credendo di rendere la cosa più animata.

Da noi non è concepibile che il giudice, il quale ha emesso una decisione richiesta dalle parti, dica: "Sì, effettivamente un Appello contro la mia decisione sarebbe opportuno". Data la mentalità personale – che, fatte le debite eccezioni, è di natura impiegatizia – egli è portato spesso e volentieri a ritenere che la sua decisione sia, quasi per diritto divino, sempre ottima. Bisogna anche dire che in Inghilterra vi è anche un rimedio: se il primo giudice, che generalmente è l'*High Court*, non concede questo permesso, è consentito un ricorso alla Corte d'Appello. Comunque, la nostra innovazione che completa questa visione dell'arbitrato non consiste solo nel

prevedere che si possa avere una revisione totale, come un grado di Appello, della decisione arbitrale, ma che per ottenerla deve essere soddisfatto un requisito: la parte soccombente deve depositare presso la nostra Cancelleria o presso una banca da noi indicata la somma per la quale propone l'Appello, oltre le spese, con una conseguenza di un'importanza, credo, immensa, ossia che l'arbitrato raggiunge il proprio scopo, il proprio obiettivo impossibile, l'*impossible dream* lo chiamano, che è quello di essere auto-esecutivo (*self executing*), cioè di non avere bisogno del ricorso al giudice ordinario per l'esecuzione. Come voi sapete, o vi rendete comodamente conto, non è sufficiente vincere l'arbitrato; poi bisogna eseguire la decisione arbitrale, e l'esecuzione può essere un calvario. Il debitore ha molte possibilità, che un sistema garantista come il nostro gli offre abbondantemente, e vi fa spesso ricorso.

Attraverso questo sistema, il giorno stesso in cui il Collegio arbitrale di Appello (in questo caso sono tre, nominati tutti da noi) decide e respinge l'Appello, la somma che è stata depositata viene immediatamente accreditata alla parte vincitrice, e questo è un grosso cambiamento. Questi, in due parole, sono gli elementi caratteristici specifici del nostro regolamento, che ritengo meriti di essere preso in attenta considerazione, piuttosto che gli altri che, spesso e volentieri, sono una fotocopia dei regolamenti più conosciuti. Senza andare lontano, per fare un nome, penso ad esempio a quello della Camera di Commercio di Parigi, che è stato copiato – più o meno abbondantemente – anche in posti non lontani da questo edificio.

Un ultimo aspetto riguarda le regole della prova. Soprattutto nell'arbitrato internazionale, generalmente non vi sono regole circa l'amministrazione della prova. Questo è un problema che si è risolto facilmente. Le parti, quindi, soprattutto in una controversia internazionale, accettano di sottoporre una questione all'arbitrato senza sapere quali siano le regole. Mentre tra italiani, tra francesi, tra scozzesi, tra inglesi o tra tedeschi probabilmente la base che porta a scegliere le regole dell'arbitrato è facilmente individuabile, quando in un arbitrato internazionale gli arbitri appartengono a diversi ordinamenti la cosa è molto meno complicata, anzitutto perché gli arbitri non hanno il tempo di mettersi d'accordo, perché l'arbitro internazionale – qualche volta tocca anche a me, purtroppo, lo confesso – quando arriva ha già prenotato un viaggio di ritorno; quindi, ogni tanto non hanno il tempo e guardano l'orologio, egoisticamente pensando anzitutto al proprio programma di viaggio; non hanno la voglia, perché mettersi a fare del Diritto comparato, stile

Sacco, sui benefici e gli svantaggi dei vari sistemi processuali è un qualche cosa che impegna, che richiede gente che abbia amore e interesse per questa cosa, e non è affatto detto che ci sia.

In terzo luogo, in genere vi è poco tempo a disposizione. Le posizioni, poi, sono contrastanti. Prendiamo, ad esempio, un argomento che abbiamo trattato presso l'Università di Nizza non molto tempo fa, ossia la preparazione dei testimoni, il che significa incontrarli, vedere insieme a loro le domande e, come dicono gli inglesi, "familiarizzarli" con il sistema di interrogatorio. Potremmo essere nell'accettabile fino a un certo punto in quanto, lo vedrete subito, vi è una deriva. Dopodiché, gli americani – che in queste cose vanno giù abbastanza pesanti, e non solo in queste – prevedono addirittura che possa essere fatta una prova simulata di interrogatorio. Tutto ciò si racchiude nel *coaching of the witness*: il *coach* addestra, è l'allenatore. Che il testimone possa essere allenato, addestrato, preparato, istruito, imbeccato è un qualche cosa che non tutti gli ordinamenti condividono. I Paesi del diritto scritto spesso e volentieri non sono favorevoli, almeno quando si parla di principi. I sistemi di *common law* sono tutti favorevoli. Quando, ad esempio, in un arbitrato internazionale si passa alla redazione e si pretende che venga depositata da ogni testimone una dichiarazione iniziale, il cosiddetto *witness statement*, che un tempo era giurato, si mette in moto questo meccanismo. Il teste, una volta che ha messo per iscritto i propri ricordi, evidentemente avrà difficoltà a modificarli, psicologicamente è portato a difendere la propria posizione. Era un semplice esempio.

Un'altra regola fondamentale – con la quale mi avvio a chiudere questo preambolo – è che le parti abbiano diritto di conoscere le regole del gioco prima di iniziare a giocarlo. Secondo la quasi totalità dei regolamenti arbitrali non è dato alle parti sapere quali saranno le regole per l'amministrazione della prova. La scusa che viene impiegata abbondantemente da quasi tutti è quella di dire che questo è un segno di riguardo per l'arbitro, che – come vi ho spiegato – non ha tempo, non ha voglia e guarda l'orologio. Noi abbiamo un regolamento per l'assunzione della prova estremamente preciso e che, non ho difficoltà a dirlo, è ispirato – mi sono ispirato io nel farlo – al sistema britannico, che prevede, quindi, l'interrogatorio delle parti, il controinterrogatorio e l'intervento molto residuale del giudice. Il giudice inglese si guarda bene dall'interferire perché sa che commetterebbe una cosa anzitutto non corretta e che potrebbe essere censurata.

Il nostro pensare, e l'arbitro italiano spesso e volentieri lo fa (io posso dire che l'ho visto fare anche a livelli che generalmente non ci si aspetta, a livello di docenti processuali civilistici perfettamente noti), è legato a una visione territoriale della questione, per cui si è portati a pensare: "Se va bene per il giudice va bene anche per me; quindi voglio un elenco di testimoni, stabilisco per grazia divina e all'inizio già so quanti ne occorrono. Ne chiedono dieci? No, due bastano". Come si può essere così ignoranti da pensare di sapere, prima dell'inizio della prova, quanti testimoni sono sufficienti? Lo si potrà stabilire solo durante, ma non certamente prima. È un'arroganza inopportuna. Infine, che chi interroga il testimone sia colui che, spesso e volentieri, vale anche per l'arbitro, non conosce ancora il processo e, quindi, non è in grado di capire perché una certa domanda viene posta e perché debba essere approfondita o perché, ad esempio, è bene verificare quella che gli inglesi e gli americani chiamano la *creditworthiness* del testimone, ossia se è attendibile o no. Sono tutte domande che il nostro giudice e il nostro arbitro che lo scimmiotta – purtroppo sono più di quanti si possa pensare – non colgono.

Questi sono alcuni punti specifici del nostro regolamento, che è diverso dalla maggior parte degli altri e che, secondo noi, viene molto più incontro – esclusivamente per spirito del dovere e non perché si è più bravi degli altri – a importanti esigenze delle parti che noi sentiamo e abbiamo l'obbligo di servire.

Come introduzione sull'arbitrato è stata più che ampia. Probabilmente ho sfiorato, quindi mi fermo qui. Grazie. (*Applausi*)

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Grazie, Mauro. Questo intervento credo che abbia colto proprio nel segno rispetto alle poche parole che ho detto inizialmente. Prima ho detto che siamo abituati a vedere l'arbitrato come una piccola causa, una causa domestica, una causa privata. Stiamo apprendendo che un arbitrato, invece, può avere delle regole diverse, delle procedure diverse che possono essere misurate meglio rispetto al caso che deve essere studiato, approfondito e deciso. Ecco, quindi, che abbiamo trovato un'esemplificazione di come un arbitrato può essere uno strumento migliore per risolvere problemi non senza regole, ma con delle regole migliori tenuto conto della fattispecie.

Adesso cambiamo un po' registro, invece. Poiché il mondo dell'arbitrato nel lavoro per noi è un qualcosa di strano (per non usare altri termini) vediamo come l'ha interpretato il nostro legislatore che ha introdotto alcune possibilità di arrivare a

istituire delle commissioni arbitrali, dei collegi arbitrali, in modo non esattamente intelligente, ponendo delle limitazioni a questa possibilità di essere adeguati alla circostanza, che però sono alcuni degli strumenti che oggi possiamo cominciare a utilizzare immediatamente. Poi ci potremmo muovere anche su altri lidi e con altri modelli, però intanto possiamo avere questi a disposizione, e su questo la professoressa Muroni ci intratterrà. Vedrete che tutti i discorsi che ci ha fatto Mauro sulle possibilità di assumere le prove in modo diverso, l'esclusione dei testimoni, come promuovere un appello, uno o tre arbitri, i compensi, vengono totalmente (oserei dire) dimenticati e vediamo se sono affrontati e come vengono risolti.

Grazie.

### **Caratteri e prospettive dell'arbitrato dell'arbitrato in materia di lavoro: la riforma del "Collegato Lavoro": la nuova disciplina su conciliazione e arbitrato**

RAFFAELLA MURONI, *Docente di Diritto Processuale Civile presso l'Università Cattolica di Milano*. Grazie, collega, della parola. Ringrazio anche la Corte arbitrale europea per avermi invitato a questa tavola rotonda.

Spero che il mio contributo sia in funzione delle prospettive di questo arbitrato, ovvero in funzione di quella che è stata definita poc'anzi come una scommessa in materia di lavoro, dal momento che l'arbitrato di lavoro è davvero oggi una scommessa. Del resto, voi stessi mi insegnate che in passato la controversia di lavoro ha sempre avuto un salto d'eccellenza, perché fino a ieri avevamo un giudice del lavoro efficiente, veloce, altamente specializzato, bravo. Ad esempio, la Sezione di lavoro di Milano è sempre stato un fiore all'occhiello, perlomeno fino a pochi anni or sono. Quindi, l'arbitrato di lavoro è sempre stata un'esigenza poco avvertita. Questo è il primo aspetto che bisogna chiarire.

C'era un buon sarto prima, e questa è la ragione per cui cercarne un altro, qual è certamente l'arbitro, non è mai stato un bisogno concreto in materia di arbitrato.

Oggi la scommessa si fa più vivace, proprio per la crisi della giustizia, ma anche del lavoro (è noto ormai che anche i tempi della Sezione di lavoro di Milano sono diventati elefantiaci), quindi può essere un nuovo modo per guardare all'arbitrato.

Anche nel riferimento del collega Rubino Sammartano alla specializzazione del giudice del lavoro, anche voi avrete notato come il bisogno di allargare l'organico delle Sezioni lavoro è stato inversamente proporzionale al mantenimento della

specializzazione del giudice del lavoro. Si sono inserite nuove figure, per cui spesso volte ci troviamo di fronte a giudici che non sono bravi come quelli a cui storicamente eravamo abituati nella Sezione lavoro. Sto citando esperienze più come avvocato che non come accademico.

Come accademico forse è la parte più ostica quella che oggi mi spetta in quanto, se è vero che possiamo guardare con simpatia all'arbitrato di lavoro come nuovo strumento su cui scommettere, una vera e propria alternativa a una giustizia di lavoro che oggi comincia a essere affaticata, anche nei fori più prestigiosi, al tempo stesso però l'arbitrato ha delle sue peculiarità, specie se calato nelle controversie di lavoro, perché a questo punto le specializzazioni diventano due. Bisogna essere esperti della materia di arbitrato e bisogna essere esperti di diritto del lavoro. Quindi, unire queste due professionalità non è assolutamente semplice. Naturalmente, parto dalla prospettiva di chi fa l'arbitro di lavoro, perché chi dovesse cimentarsi in questa esperienza deve essere doppiamente specializzato.

Di diritto del lavoro conosco la base, quindi non mi ritengo specialista, mentre ritengo di avere buone basi del diritto di arbitrato e sono convinta che l'arbitrato sia una materia pericolosissima, cioè non ci si improvvisa arbitri. Credo che l'esperienza graduale debba avvenire attraverso la figura del segretario, debba avvenire attraverso corsi altamente specialistici. Del resto, l'arbitro rischia. Ecco perché l'arbitro si paga: è un professionista che deve continuamente aggiornarsi.

Questa è la ragione per cui deve essere pagato – ed è il secondo problema dell'arbitrato – in quanto è una figura che non è un giudice, ma è una figura che si trova non solo a decidere la lite nel merito ma anche a gestire un arbitrato.

Insegno sempre a coloro che mi seguono nei miei corsi in giro per l'Italia che la spada di Damocle di un arbitro è il termine di pronuncia del lodo e la prima esigenza che deve essere perseguita è che il lodo debba essere tempestivo e debba essere valido. Giusto o non giusto purtroppo si pone su un crinale. Dire che un lodo sia oggettivamente giusto forse è un po' eccessivo; invece, senz'altro deve essere oggettivamente valido. Quindi, l'aspetto processualistico dell'arbitrato deve essere costantemente tenuto presente, proprio perché le regole del gioco a volte si adeguano e, quindi, vengono create dall'arbitro a seconda del tipo di lite, ma proprio per questo bisogna fare in modo che questo iter procedimentale non sia inficiato, specie *ab initio*, da un dubbio di validità.

Io ripeto sempre il metodo: prima cosa è chiedersi se la clausola compromissoria è valida; se la controversia è arbitrabile. Ci sono dei metodi per fare l'arbitro. Non ci si improvvisa mai in questo ruolo, anche perché ci sono responsabilità, a differenza dei giudici, assolutamente personali e patrimoniali molto importanti.

Qual è l'altro punto importante dell'arbitrato nella sua variabile? Con riferimento all'arbitrato di lavoro, dobbiamo unire un abito sartoriale, qual è certamente il lodo, con dei costi contenuti. D'altronde, nel settore di lavoro il sarto che fino ad oggi ha contraddistinto la materia di lavoro in senso giurisdizionale era un sarto gratuito, visto che il processo del lavoro – me lo insegnate voi – non aveva costi. Mentre nel momento in cui ci caliamo nell'ambito della giustizia privata è chiaro che anche la controversia di lavoro deve fare i conti con dei costi dell'arbitrato. Questa credo sia la vera scommessa, oltre che il livello di specializzazione degli arbitri e, quindi, della preparazione di una struttura che debba circondare i collegi arbitrali o gli arbitri municipi. Al riguardo, condivido assolutamente lo spunto del collega Rubino Sammartano, ossia controversie minori devono vedere come protagonista un arbitro solo, e questo è già il primo passo per contenere i costi. Ciononostante, bisogna valutare il costo, dal momento che nelle controversie di lavoro abbiamo parti economicamente sbilanciate, abbiamo una figura di parte debole. Quindi, è un arbitrato che ha anche come parti della lite soggetti che non sono sullo stesso livello in ambito economico, come avviene tendenzialmente nell'arbitrato commerciale, dove ci sono come parti litiganti due parti commercialmente a livello economico assolutamente su un piano paritario. Questa è l'altra grande scommessa, direi una signora scommessa, ovvero costruire un arbitrato di lavoro efficiente e snello e, nello stesso tempo, poco costoso. Quali siano le soluzioni vincenti lo vedremo magari anche all'esito di questo confronto.

Cominciamo adesso ad avvicinarci all'arbitrato di lavoro; poi cercheremo di capire in che termini ci dobbiamo scommettere per far fronte alla crisi della giustizia di lavoro statale.

L'arbitrato di lavoro purtroppo ha sempre avuto una storia a sé rispetto all'istituto generale. Pertanto, se già l'arbitrato è una materia assolutamente complessa, lo diviene a maggior ragione in ambito di lavoro in quanto l'arbitrato di lavoro ha sempre avuto una sua storia, dei suoi caratteri e una sua disciplina. Infatti, viene insegnato a livello un po' nozionistico che esso è una *species* dell'arbitrato in generale. È talmente *species* da essere contraddistinto, a dir la verità più di ogni altro

tipo, dalla nota dicotomia, su cui il collega Rubino Sammartano giustamente non ha preso opposizione perché per un professionista che fa arbitrati internazionali credo che la dicotomia italiana sia una cosa molto più sofferta e mostruosa rispetto a chi magari la studia nelle sue complicazioni a livello accademico. Tuttavia, in Italia purtroppo abbiamo due tipi di arbitrato, e la scommessa a cui facevo prima riferimento va anche in questo senso, ovvero su quale dei due tipi di arbitrato dobbiamo scommettere. Del resto, nell'arbitrato di lavoro oggi abbiamo *de lege lata*, quindi in modo pacifico, due tipi di arbitrato: l'arbitrato rituale di lavoro e l'arbitrato irrituale di lavoro.

Qui, sempre nell'ottica di capire quale debba essere il terreno fertile su cui provare a seminare per vedere se possa crearsi una struttura adeguata per le controversie di lavoro in ambito arbitrale, dobbiamo anche capire quale dei due scegliere. E qui è interessante perché nell'arbitrato di lavoro il paradigma è sempre stato l'arbitrato libero. Come ho inserito in questa *slide*, in materia di lavori i due estremi sono sempre stati invertiti, per cui il terreno più fecondo l'ha avuto l'arbitrato irrituale, mentre il terreno meno fecondo l'ha avuto l'arbitrato rituale.

Pensate che io – lo dico a bassa voce – ho talmente antipatia, perché ne conosco i pericoli, verso l'arbitrato irrituale che, quando mi trovo a fare l'arbitro e c'è una bella clausola per l'arbitrato libero, induco alla novazione della volontà compromissoria pro arbitrato rituale, prospettando le conseguenze disastrose per la scelta dell'arbitrato irrituale.

I tempi adesso sono troppo stretti per cercare di farvi capire la distanza di questi due istituti. Per incuriosirvi, posso solo dire che l'arbitrato irrituale è una tale peculiarità in Italia che avrebbe dovuto rimanere, a mio avviso, di matrice giurisprudenziale, invece il legislatore l'ha voluto anche disciplinare, quindi ne ha confermato definitivamente l'esistenza nel nuovo articolo 808-ter. Questo arbitrato nacque – gli operatori italiani sono persone di grande fantasia e acume – nel 1901 perché in sede giurisprudenziale l'allora Suprema Corte torinese riconobbe la meritevolezza di tutela di questo strano accordo, che era, sì, arbitrale ma non per l'arbitrato come disciplinato dall'allora Codice del 1865. Insomma, gli operatori volevano, sì, un arbitrato ma senza il controllo del Giudice statale, senza quei passaggi obbligati che poneva il Codice all'epoca vigente. E questo si è mantenuto nel tempo.

L'arbitrato irrituale, però, è una figura molto complessa. Vi dico fin d'ora che fino a ieri si usava una parolaccia: lo si definiva un arbitraggio di una transazione o un arbitraggio di un negozio di accertamento. Quindi, già a livello dogmatico esso era una figura complicatissima, e questa è la ragione per cui ha sempre fatto un po' paura agli operatori stranieri. Noi abbiamo uno strano mostro arbitrale, che in realtà con l'arbitrato aveva poco a che fare. Forse il vero errore fu chiamarlo arbitrato, perché in altri ordinamenti esistono figure come le nostre ma non si chiamano arbitrato, e questo avrebbe posto al riparo il nostro povero arbitrato rituale da questo scarso *appeal* verso gli operatori stranieri, che sono terrorizzati dal momento che più o meno intuiscono che noi abbiamo due tipi di arbitrati. D'altronde, è un atteggiamento comprensibile visto che è già difficile per l'operatore italiano capire qual è la differenza. La stessa Cassazione a Sezioni Unite nel 2000 confuse completamente i due fenomeni, quindi anche i giudici del Supremo Collegio son caduti purtroppo nella pericolosa rete dell'aspetto dogmatico di questa figura. Quindi, è dovuto poi intervenire il legislatore apportando, nel 2006, le dovute correzioni perché a quel punto i nostri lodi non circolavano più.

Ricorderete cosa successe nel 2000: le Sezioni Unite della Cassazione si svegliarono e dissero che tra quei due lodi non c'era nessuna differenza. Peccato che far circolare un lodo irrituale all'estero, con la Convenzione di New York del 1958, non si va da nessuna parte, perché è un contratto e quindi circola come rapporto e non come provvedimento. Mentre il lodo rituale, il nostro lodo, che è uguale a quello tedesco e quello francese, quindi uguale a quello che ha efficacia di sentenza, circola all'estero, grazie a questa convenzione multinazionale, come provvedimento, perché è idoneo ad avere l'efficacia giurisdizionale.

Personalmente questa dicotomia la stigmatizzo in questo modo: lodo contratto e lodo sentenza. All'estero esiste solo il lodo sentenza, mentre noi abbiamo anche il lodo contratto, che non è facile andare a capire nel concreto cosa sia. Si sono scritti fiumi di inchiostro su questa natura ibrida.

Noi, quindi, abbiamo già questo problema: l'arbitrato di lavoro è sempre stato contraddistinto da questa dicotomia o, meglio, l'arbitrato rituale di lavoro – quando parlo di rituale parlo dell'arbitrato disciplinato dal Codice e, quindi, riconosciuto dal legislatore – era vietato nel Codice originario del 1942. Dunque, non si poteva arbitrare controversie di lavoro.

Ripercorro brevemente questo iter storico in quanto sono convinta che per fare le scommesse prima bisogna guardare indietro. Per guardare il futuro bisogna prima capire da dove arriviamo. Dobbiamo avere una piccola idea del perché oggi abbiamo quattro tipi di arbitrati irrituali, un arbitrato rituale di lavoro, del perché abbiamo tanti tipi di arbitrato, ad esempio quello sindacale. Insomma, si è giunti oggi a questa situazione perché c'è un percorso storico dietro.

Il nostro arbitrato irrituale, nato nel 1901, quando si arriva al Codice del 1942, viene vietato. C'è un divieto assoluto di arbitrato. Quindi, guai ad andare a fare controversie in materia di lavoro in quanto le clausole sarebbero state fatalmente dichiarate nulle.

La prassi, però, aveva cominciato a nutrire una certa simpatia per questo arbitrato irrituale, questa specie di contratto gestito e colmato da arbitri incaricati di riempire la transazione, sostanzialmente una transazione in bianco se vogliamo semplificare massimamente la figura dell'arbitrato irrituale.

Allora che cosa succede? Dal Codice di procedura civile fino agli anni Settanta, che è stata un'epoca nuova, l'arbitrato si è sviluppato nella prassi solo nella sua forma irrituale. È ovvio, è nata da lì. Cioè, il divieto assoluto fissato dal legislatore nel 1942 ha inevitabilmente portato la prassi – attenzione, prassi sindacale – a scommettere sull'arbitrato come forma alternativa di risoluzione delle controversie, però sotto la dizione di irritualità.

Sono andata, allora, a rileggermi con simpatia gli accordi interconfederali del 1947 e del 1950, dove era previsto l'arbitrato, quindi irrituale, e pensate che nelle prime sentenze degli anni Cinquanta i giudici dicevano che questi accordi erano nulli. Non si poteva fare l'arbitrato.

Gradualmente la giurisprudenza ha cominciato a decretarne la validità, dal momento che non li riteneva degli arbitrati rituali bensì delle transazioni, degli accordi transattivi. Ecco, allora, che questi momenti di definizione delle liti, grazie agli accordi interconfederali, erano momenti transattivi. Non erano momenti di alternativa alla giurisdizione statale, ma erano modalità alternative di risoluzione delle controversie di lavoro che si addicevano ad un contesto di transazione, di accordi bonari.

Ecco allora che l'arbitrato irrituale comincia a svilupparsi, a tal punto che arriva negli anni Settanta il momento in cui, grazie alla pressione dell'ambiente sindacale, si vuole riconoscere quello che ormai la prassi aveva dimostrato essere efficace,

perché comunque nel loro piccolo questi arbitrati avevano motivo di operare in concreto.

Se leggete questi accordi interconfederali, scoprite che questi arbitrati erano arbitrati rituali, dal momento che la funzione era esplicitamente decisoria, non c'era nulla di accordo transattivo, ed era quindi una grande ipocrisia portarli sotto l'ombrello dell'arbitrato irrituale. Fu un modo salvifico perché c'era il divieto assoluto, ma quelli erano arbitrati rituali. Si voleva un lodo sentenza, non si voleva un lodo transazione, né tantomeno un lodo contratto.

Questo già spiega come in fondo la dicotomia nell'ambito di lavoro nacque per ipocrisia in quanto il legislatore diceva che non bisognava andare in arbitrato, mentre l'ambiente sindacale aveva scommesso su questo strumento alternativo, che però venne fatalmente, altrimenti non c'erano alternative, collocato un po' forzatamente nell'alveo degli strumenti alternativi nel senso di transattivi e non propriamente decisori della lite.

Anche il nostro arbitrato rituale, però, comincia a evolversi nel 1973. Anzi, fu nella stessa legge che tanto nell'arbitrato irrituale che si era sviluppato nella prassi quanto nel venir meno di questa diffidenza verso l'arbitrato in senso giurisdizionale vennero fissati un po' di tasselli. Innanzitutto, l'arbitrato rituale di lavoro viene finalmente riconosciuto come ammissibile.

Faccio notare, però, anche le stranezze; ogni epoca ha davvero il suo corso. Al tempo non venne fissato il divieto di clausola compromissoria, ma venne fissato il divieto di compromesso. Ricorderete il dibattito che ha contraddistinto l'uscita del collegato lavoro. La clausola compromissoria è un momento genetico dove la volontà compromissoria non è serena. All'epoca, invece, si era corsi a dire che a lite insorta non si poteva fare l'arbitrato. E questo dimostra assolutamente come ogni epoca storica ha anche il suo corollario a livello normativo.

Come venne disciplinato il nostro arbitrato rituale? Si sblocca la situazione, però sempre con un grande dominio della fonte sindacale. Questa è la caratteristica, perché in tutti quegli anni i sindacati avevano cominciato davvero a dimostrare in modo positivo la necessità di potenziare l'istituto arbitrale. Allora, viene ammesso l'arbitrato rituale, quindi il lodo sentenza, giusto per schematizzare, ma solo di fonte sindacale. Nacque la cosiddetta clausola di autorizzazione. In sostanza, doveva essere la fonte sindacale ad autorizzare la volontà compromissoria per un lodo rituale.

Venne, quindi, anche inserita la clausola di salvaguardia, che ha sempre contraddistinto l'arbitrato di lavoro, anche quello irrituale. Cioè, caro lavoratore, se tu opti, pur avendo un livello contrattuale collettivo, comunque per l'arbitrato, tu hai sempre e in ogni caso la possibilità di andare davanti al giudice ordinario. Ci fu un'epoca un po' incerta, tant'è che la questione fu raddrizzata da alcune sentenze, che ho condiviso, perché divenne uno strumento un po' dilatorio, *secundum eventum litis*, quello di avvalersi della clausola di salvaguardia. Non è che io abbandono l'arbitrato quando sta per arrivare il lodo che mi dà torto. La clausola di salvaguardia era giusto, a mio giudizio, che potesse operare fino al momento in cui era formalizzato l'incarico agli arbitri. Mentre ci fu un'epoca in cui questa clausola di salvaguardia poteva far saltare l'iter arbitrale ormai già avviato in nome di un'assoluta e incondizionata possibilità per la parte di optare per la giurisdizione statale. Questo è venuto, secondo me, correttamente meno come efficacia della clausola: una volta che l'iter arbitrale si è messo in piedi, evidentemente la scelta si consolida come scelta arbitrale in alternativa a quella giurisdizionale.

Divieto di arbitrato rituale secondo equità. Qui ovviamente apriamo a un tema che dovrebbe a sua volta essere oggetto di un'autonoma tavola rotonda, con illustri docenti di diritto del lavoro, perché qui è il diritto sostanziale che in realtà condiziona il limite all'equità e in che termini peraltro si intende equità.

Ad ogni modo, il divieto di arbitrato rituale secondo equità viene inserito per l'arbitrato rituale di lavoro e anche l'eventuale scelta di non rendere impugnabile il lodo. Detto in termini un po' più politici, il legislatore apre l'arbitrato rituale di lavoro alla condizione che ci sia sempre e comunque la possibilità di impugnare innanzi al giudice della Corte d'appello in qualità di giudice del lavoro il lodo rituale.

Anche questa è una norma di assoluta valenza sistematica – so che l'ha avuta per gli studiosi di diritto del lavoro – per cui viene ammessa esplicitamente la censura del lodo non solo per errori di diritto ma anche per violazione di contratti collettivi. Ciò favorì le tesi dell'equiparazione come fonti della fonte collettiva alla fonte legislativa.

Con la novella del 2006 questo arbitrato rituale cresce, quindi il legislatore cerca di potenziare l'arbitrato rituale. Lo preciso perché la storia, invece, tende a dimostrare una certa simpatia, a mio avviso quasi una inconscia affezione, nei confronti dell'arbitrato irrituale. L'ambiente sindacale è affezionato all'arbitrato irrituale per ragioni certamente storiche. Però, adesso abbiamo un arbitrato rituale

che si è evoluto, che ha aperto, che tendenzialmente mantiene i suoi vantaggi rispetto al normale arbitrato libero ed ha finalmente aperto all'arbitrato esplicitamente sindacale, che prevede sempre e comunque l'autorizzazione in sede sindacale. Questo, quindi, rende l'arbitrato rituale, quindi che porta un lodo sentenza su quello che definisco un terreno fertile, su cui si dovrebbe cominciare a guardare. D'altronde, per adesso non c'è grande attenzione per l'arbitrato rituale di lavoro in sede sindacale, quindi è davvero un modo nuovo di osservare il fenomeno.

Perché è importante capire se fare un lodo rituale o un lodo irrituale? Le differenze sono tantissime sia sul fronte impugnatorio che sul fronte delle tutele, dal momento che il lodo rituale può dare solo tutele di tipo negoziale.

Vi porto un esempio al di fuori dell'arbitrato di lavoro per darvi l'idea. Un lodo rituale può accogliere una domanda ex 2932 e produrre gli effetti del mancato rogito (sentenza traslativa). Un lodo irrituale è il rogito. Quindi cosa devo fare? Lì devo ripartire da zero. Devo fare una domanda giudiziale di accertamento della proprietà per ottenere la trascrizione.

Non è vero, dunque, che danno la stessa tutela. La tutela giurisdizionale la dà solo il lodo rituale. La tutela contrattuale non è mai equipollente alla tutela giurisdizionale. Siccome il lodo irrituale è senz'altro un contratto, può arrivare fino a un certo punto, anche da un punto di vista esecutivo, in quanto è vero che il lodo irrituale di lavoro beneficia dell'efficacia esecutiva, però non è un titolo giudiziale. E questo determina ulteriori ricadute che rendono il nostro lodo irrituale un *minus*, quello che noi chiamiamo spesso un fratello minore.

Con la novella del 2006 l'arbitrato rituale ha effettivamente innovato, perché ha previsto anche un regime speciale impugnatorio. Cioè, il lodo rituale di lavoro è comunque e sempre impugnabile per *error iuris in iudicando*, perché credo che la censura in fatto debba comunque rimanere un limite, per la contrattazione collettiva. Insomma, l'accesso al giudice del lavoro in sede impugnatoria del lodo, quindi la Corte d'appello, come giudice unico avverso il lodo rituale di lavoro è una possibilità che la novella del 2006 ha rafforzato, perché di norma invece il lodo rituale non di lavoro è censurabile solo per *errores in procedendo*.

Questo ci consente di pensare, per tornare a quel concetto di scommessa a cui facevo riferimento prima, a un prodotto lodo in sede di lavoro di tipo anche rituale in cui sia garantito, grazie alla professionalità degli arbitri, un lodo valido, quindi non suscettibile facilmente di aggressione in base ai motivi tassativi del primo comma

dell'articolo 829, ma anche un lodo giusto che sia difficilmente censurabile sotto il profilo dell'*error iuris in iudicando*.

Adesso è qui che dobbiamo arrivare, perché il collegato lavoro ha inciso solo sull'arbitrato irrituale di lavoro. Ecco perché mi sono permessa di fare questa digressione, perché ci saremmo dimenticati di un grande pezzo dell'arbitrato rituale di lavoro, che non è stato neanche pensato dal collegato lavoro, ma che invece esiste. Anzi, secondo me ha avuto una sua evoluzione normativa, per cui dovremmo pensare nella fase di scommessa alla sua esistenza e ai suoi vantaggi.

Il regime introdotto, invece, dell'arbitrato irrituale si evolve nel 1973 e a quel punto i sindacati chiedono un riconoscimento di questo fenomeno irrituale, tutto sommato fino a quel momento gestito in totale autonomia dall'ambiente sindacale. Nel 1973, infatti, il legislatore lo riconosce come fonte nasce, per cui nasce l'arbitrato irrituale di fonte sindacale. Pensate che gli osservatori guardarono a questa norma speciale come prima forma di tipicizzazione di quello che era un arbitrato di matrice schiettamente giurisprudenziale, perché era l'unico caso in cui si parlava da parte del legislatore di arbitrato irrituale. Dunque la dicotomia, che era appena appena evidente in giurisprudenza, nel 1973 riconosce in seno all'arbitrato di lavoro un'assoluta tipicizzazione.

L'arbitrato irrituale di lavoro viene, quindi, ritoccato nel 1998, e lo conosciamo più da vicino perché nel 1998 ci fu un grande sforzo da parte degli ambienti sindacali, che hanno dovuto rinnovare tutte le tipologie di arbitrato sindacale previste dal momento che l'intervento del 1998 aveva, sì, dato la fonte sindacale, ma aveva fortemente procedimentalizzato questo arbitrato, imponendo con una norma propriamente esortativa – il nuovo articolo 412-ter – come doveva essere l'arbitrato come procedimento.

Quello, a mio avviso, non fu neanche un momento di difetto ma, invece, un momento intelligente, perché in quel momento tutti sono stati costretti comunque a rinnovare quella parte dei contratti collettivi che magari erano un po' da svecchiare. Quindi, un po' di cultura arbitrale credo sia entrata negli ambienti sindacali grazie a questa norma, forse un po' rigorosa (adesso prescindiamo dall'aspetto politico), nella sua portata forse anche un po' invasiva, ma che comunque diede una scossa. Non a caso, in quel periodo negli ambienti sindacali si tennero numerosissimi convegni e si pubblicarono scritti proprio in materia di arbitrato. Quindi, la cultura dell'arbitrato in ambito di lavoro nel 1998, secondo me, ha avuto modo di rivitalizzarsi.

Che cosa ha creato questa norma? Ha creato un ibrido, dal momento che alla fine prende un po' dall'arbitrato rituale tradizionale e cerca, però, di rimanere fedele a quello che era un po' ormai il paradigma dell'arbitrato di lavoro, cioè di matrice negoziale. Infatti nasce che cosa? Fonte sindacale fortemente procedimentalizzata, però un regime speciale di impugnazione di efficacia. Il nostro lodo contratto acquista efficacia di titolo esecutivo, primariamente. Questa è la prima grande peculiarità, perché il lodo irrituale tradizionale, anche quello nuovo scaturito nel regime generale dell'articolo 808-ter, non acquista efficacia esecutiva. È una peculiarità che ha solo il nostro arbitrato di lavoro. E poi un regime speciale di impugnazione, perché il nostro lodo contratto, che per tradizione veniva impugnato come contratto davanti al giudice di lavoro di primo grado, adesso è giudice di unico grado.

Si cerca, quindi, in qualche modo di prendere i vantaggi dell'arbitrato rituale, che non vede a valle due gradi di giudizio ma ne vedeva uno solo, e in più ruba all'arbitrato rituale quel grande vantaggio che è la tutela esecutiva, che invece il lodo libero, o irrituale che sia, non poteva mai dare, perché il lodo contratto per definizione non ha mai l'efficacia di attribuire il potere di azione esecutiva.

Nel 2006 nasce questo altro sviluppo. Dobbiamo assolutamente cogliere tutti questi passaggi. Vi ho ritrascritto la norma, ma in realtà vi ho evidenziato questi passaggi in grassetto.

Oggi esiste una norma di carattere generale nel Codice di procedura civile, che prevede l'arbitrato irrituale. Per schematizzare lo possiamo considerare la fattispecie generale di arbitrato irrituale, che viene anche detto arbitrato irrituale di diritto comune. Però, attenzione, è il paradigma normativo, è il punto di riferimento a cui noi ormai dobbiamo guardare per tutti i tipi speciali di arbitrati irrituali. Questo già vi dà l'idea di come si sta complicando la situazione.

Il terreno su cui scommettere in realtà ha tanti piccoli sotto-terreni, perché abbiamo un arbitrato rituale che ha avuto queste evoluzioni, anche recenti, fino al 2006, e abbiamo un arbitrato irrituale che ha un paradigma normativo nuovo nel 2006, che è questo, che a sua volta è assolutamente anomalo.

Sapete quali sono le caratteristiche dell'articolo 808-ter? Fissa chiaramente, perché lo dice esplicitamente, che non è l'arbitrato rituale, ma è un lodo contratto; tuttavia, parla di determinazione contrattuale e non più di una transazione in bianco stipulata dalle parti.

Vi faccio subito un esempio per capire prima cosa voleva dire. Prima dire che l'arbitrato irrituale era una transazione in bianco cosa comportava? Che il lodo tendenzialmente era un atto intellettuale e non un atto giuridico, e vi porto subito l'esempio del risvolto pratico. Ci fu un'impugnazione del lodo che venne pronunciato a Milano – si tratta di un caso anche molto noto, di due *advisor* assolutamente pregevoli – mentre il contratto contenente la clausola compromissoria per arbitrato libero era stato stipulato a Roma. Ebbene, il lodo pronunciato a Milano viene impugnato innanzi al Tribunale di Milano. Perché fu vincente l'eccezione di incompetenza? Perché, essendo una transazione in bianco, in realtà il lodo, mero atto intellettuale, aveva completato un atto giuridico che era già stato definito e stipulato a Roma.

Questo per darvi un'idea di come prima era talmente complicata questa figura che ci si esprimeva anche a delle eccezioni assolutamente fulminee, perché era in realtà un atto intellettuale e non un atto giuridico, quello degli arbitri, perché si limitavano a completare un contratto già in bianco stipulato in sede di redazione della clausola compromissoria.

Oggi, invece, si parla di determinazione contrattuale. Oggi è un lodo contratto. Oggi è pacifico – lo dispone chiaramente il tenore dell'articolo 808-ter – che abbiamo un lodo nella sua veste di atto giuridico eteronomo. Qui l'eteronomia decisoria è sicuramente più accentuata rispetto a prima, quindi il nuovo articolo 808-ter non ha tipicizzato quello che c'era prima in sede giurisprudenziale, ma ha creato qualcosa di nuovo. È un nuovo tipo di arbitrato irrituale, che è una via di mezzo tra una decisione e un contratto. E questo lo dimostrano anche i motivi di impugnazione, perché sono motivi legati ad *errores in procedendo*. E un lodo contratto fino a ieri di certo non si poteva impugnare per errori procedurali.

Ecco allora che riusciamo, quindi, a capire definitivamente come dobbiamo guardare a questi ben quattro tipi di arbitrato irrituale di lavoro. Hanno tutti come paradigma normativo il nuovo articolo 808-ter, quindi abbiamo un paradigma normativo di confronto che, a sua volta, non è ancora oggi chiaro, perché è troppo giovane come figura. L'articolo 808-ter è una figura che ancora bisogna indagare, in quanto è una figura non proprio uguale a quella che c'era prima in sede giurisprudenziale.

Ma che parti comuni hanno questi arbitrati? Hanno pensato all'articolo 808-ter. Infatti, ha l'efficacia di contratto, è il regime impugnatorio dell'articolo 808-ter,

quindi un giudizio in unico grado, giudice del lavoro in unico grado – attenzione – dove ha sede l'arbitrato. Questa è la peculiarità che viene inserita: non è giudice di primo grado come prevede l'articolo 808-ter, ma è giudice di unico grado. Quindi, mantiene quella peculiarità che aveva nel 1998. Qui l'arbitrato di lavoro irrituale ha come paradigma quello generale, ma si impugna in unico grado davanti al tribunale e poi ha efficacia esecutiva. Tutti questi tipi di arbitrati introdotti dal collegato lavoro hanno un lodo esecutivo, quindi si mantiene la peculiarità della riforma del 1998.

Qui il lodo di diritto secondo cui è tale il rispetto dei principi generali. Conoscete il problema che aveva costretto a questo correttivo per il timore che, tramite l'equità, si andassero a violare diritti inderogabili del lavoratore. Ma quali sono i tratti differenziali? Abbiamo tre tipi di arbitrato di fonte legislativa e un arbitrato di fonte sindacale.

Che impressione si ha a naso, senza essere esperti? Che è un po' difficile muoversi nell'arbitrato di lavoro. Parlare di arbitrato di lavoro è un po' fittizio. Abbiamo quattro tipi di arbitrato irrituale e un arbitrato rituale di lavoro. Questi sono i terreni su cui dobbiamo scommettere, perché ci sono tanti tipi di arbitrato di lavoro.

In che cosa si differenziano questi tratti (qui entriamo un po' nell'aspetto già più tecnico)? Nella modalità di formazione della volontà compromissoria. Del resto, mi piace molto l'articolo 412, quello che prevede le due funzioni conciliative e arbitrali in seno a un unico organo, però con una importantissima obiezione. Non possono essere gli stessi componenti dell'organo di conciliazione. Pur in seno alla medesima istituzione permanente, che certamente serve per dare supporto anche di competenze specie in materia di arbitrato più che di lavoro, non devono essere gli stessi membri di quell'unico arbitro a valle del fallimento del tentativo di conciliazione. Perché l'arbitrato, che sia rituale o irrituale, è comunque un giudizio, e rischiamo di rendere fallimentare la fase conciliativa, dove non ci sarebbe quell'apertura disinvolta, perché si sa che tutto quello che si dice in quel contesto avviene *in camera caritatis*. Invece, si ha il timore che quegli stessi conciliatori diventino arbitri, e questo sarebbe senz'altro fallimentare per la stessa opzione dell'arbitrato.

Mi piace, quindi, questo elemento, di tutti. L'arbitrato *ad hoc* non mi piace. L'articolo 412-quater, secondo me, non avrà un grande sviluppo come modello binario. Proprio per riprendere l'osservazione del collega Rubino-Sammartano, è troppo costoso e già prevede tre arbitri. Mentre sono convinta che i settori nei quali – questo è l'ultimo punto dell'arbitrato sindacale – dovrebbe scommettere l'arbitrato

sindacale sono in materia di sanzioni disciplinari ad arbitro unico, attraverso un'istituzione permanente che preveda la doppia fase, conciliativa e arbitrale, però a membri diversificati.

Arbitrato sindacale. L'arbitrato sindacale in questo momento irrituale è un po' pericoloso. Si può scommettere *de iure condendo*, ma *de lege lata* c'è un grande dubbio. Per cui oggi ritengo che sia molto pericoloso optare per l'arbitrato irrituale sindacale, piuttosto rituale sindacale, perché c'è il problema se sia esecutivo, perché la nuova norma si limita a lasciare e a riconoscere la fonte sindacale. Quindi ci si chiede: si può allora beneficiare di quell'efficacia esecutiva degli altri tipi di arbitrato di fonte legislativa? Questo è un punto aperto. In dottrina si è detto entrambe le soluzioni. Io ho optato per l'idea che la volontà sindacale possa optare per uno dei modelli di arbitrato da legge e quindi per beneficiare anche delle relative peculiarità, però vuol dire già muoversi su un terreno un po' insidioso perché qui la norma non è chiara.

Nello stesso tempo rimane il problema del regime impugnatorio del lodo irrituale sindacale perché non si capisce se sia quello dell'articolo 808-ter o se possa beneficiare dello speciale regime impugnatorio in forma unica.

Per chiudere, quindi, ritengo che si debba senz'altro scommettere avendo però chiari i più tavoli su cui possiamo giocare per questa scommessa.

Grazie. (*Applausi*)

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Molto bene, molto interessante sia per capire la genesi storica di questo istituto, ma anche per vedere un po' quali sono le carte con le quali oggi è possibile giocare.

Purtroppo non possiamo, però, dimenticarci di una circostanza, di un aspetto, cioè del fatto che questi istituti, di fatto, sono pressoché inutilizzati. Questo è un aspetto sostanziale.

Quindi, non dico una prima conclusione, però una prima presa d'atto è che abbiamo cominciato a capire che cosa può essere un arbitrato. Abbiamo visto quali tipi di arbitrato abbiamo a disposizione; adesso cerchiamo di capire e vediamo se incomincia a esserci un po' la volontà di utilizzare questi strumenti, perché gli strumenti ci sono, l'opportunità può esserci, i motivi che possono indurci a pensare positivamente all'arbitrato incominciamo a vederli, vediamo un po' cosa ne pensano gli operatori, al di là dei tecnici e dei giuslavoristi.

Fatta questa piccola considerazione, forse è il momento di fare ora i cinque minuti di pausa dalla discussione nel corso degli interventi per poi riprendere appunto con gli amici Benigni e Patruno per sentire cosa ci dice il mondo reale, non solo il mondo dei giuristi da questo punto di vista. Grazie.

*Break*

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. È finito il *break*. Riprendiamo la nostra discussione. L'amico Benigni diceva: "Adesso abbassiamo un po' il livello della discussione". Io non credo perché l'importanza di questo incontro è proprio l'incontro fra realtà differenti, perché sennò ciascuno resta nella propria piccola Torre di Babele o nel proprio circolo, nel proprio chiuso, mentre invece qui stiamo parlando anche di problemi reali, effettivi e concreti che hanno bisogno poi di strumenti, strumenti adeguati, strumenti qualificati, strumenti tecnici, ma anche di qualcuno che poi li applichi, quindi che li renda concreti ed effettivi. Possiamo studiare le più belle soluzioni teoriche e dottrinali, senza nulla voler levare all'importanza e alla necessità di averle, assolutamente, però poi deve esserci anche la concretezza della quotidianità, più o meno.

Comincerei dando la parola a Fabio Benigni, negoziatore, segretario di un importante sindacato, persona che incomincia a dare gli impulsi quando agisce ai massimi livelli nella stipula dei contratti e in tutta quella che è la sua attività quotidiana. Sentiamo un po' cosa ne pensa dell'utilizzazione, che speriamo sempre più diffusa, di questo istituto di cui abbiamo incominciato a sentire un po' le peculiarità.

Prego, Fabio.

**L'arbitrato e i contratti collettivi: migliorare senza indebolire.**

FABIO BENIGNI, *Segretario Nazionale UIL-UILCOM*. Ti ringrazio, Mario. Ti chiamo così perché ci conosciamo da tempo e ogni tanto ci incontriamo anche a qualche tavolo negoziale, per cui mi posso permettere queste piccole e affettuose considerazioni.

Sì, io appartengo a quelli che sono i fruitori, gli utilizzatori di questi strumenti.

Intanto mi presento. La UILCOM è un'organizzazione sindacale che organizza e rappresenta i lavoratori della comunicazione intesi come quei soggetti, quei prestatori d'opera che costruiscono i contenuti che poi viaggiano attraverso gli strumenti della comunicazione, fossero essi quotidiani, media televisivi, Telecom, quindi anche supporti informatici e anche il linguaggio dello spettacolo. Anche lo spettacolo ha un suo linguaggio, cammina e viaggia attraverso le reti, e quindi anche i produttori di questi contenuti sono rappresentati dai nostri contratti di lavoro.

Vi ho fatto questa premessa soltanto per capire la varietà. Più o meno penso che normiamo una quindicina di contratti di lavoro, come vi ho detto, che vanno dai poligrafici, ai cartai, all'emittenza televisiva, allo spettacolo, alle fondazioni, alle telecomunicazioni. È un settore che ha un osservatorio autorevole per capire quanto meno le dinamiche del mondo del lavoro in tutte le sue articolazioni.

Avendo una quindicina e più di contratti ci succede spesso che le scadenze temporali sono talmente avvicinate che ogni volta incappiamo immancabilmente in qualche riforma, in qualche norma, in qualche regola che comunque disciplina il nuovo modo di lavorare, il nuovo modo di organizzare e quindi anche per noi, come per la parte dottrinale, è un continuo cercare di conoscere, è un continuo cercare di mettere a fuoco quelle che sono tutte le dinamiche che comunque coinvolgono i nostri settori.

Non posso sfuggire dal ringraziamento intanto a chi ha organizzato questa opportunità di confronto e anche a voi che siete venuti, perché ci consente ogni tanto di uscire un po' da quelli che sono gli schemi nei quali ci hanno un po' confinato, ci hanno un po' messo, a ognuno di noi.

Io lo so che rappresento una parte conservatrice e riottosa alle modifiche. Il sindacato da sempre è stato catalogato così. Noi invece viviamo il contemporaneo, sentiamo delle forze di rappresentazione e di rappresentanza anche molto dinamiche, pronti ad affrontare con le dovute cautele e le dovute norme di diritto di salvaguardia tutto quello che ci capita di affrontare nelle nuove regole e nelle nuove forme di espressione del lavoro.

Dicevo questo perché quando mi è stato chiesto di dare un mio contributo, quindi un taglio che sicuramente non sarà assolutamente dottrinale, questo ve lo posso comunque già dire perché è un taglio chiaramente un po' di parte che nasce da un'angolazione, da una visuale squisitamente politico-sindacale e quindi è tutto proiettato rispetto a una visione che comunque ci vede quotidianamente essere o

attori oppure persone che invece debbono prendere le misure dagli avvenimenti che accadono e quindi anche essere un po' cautelativi.

Questo per dirvi che avevo preparato una nota scritta che puntualmente nelle tre ore di treno ho guardato e riguardato. Avrò delle finestre che magari saranno anche illustrative su alcuni argomenti e se potessi, oggi, dopo quello che ho sentito, probabilmente mi metterei qui a riscrivere tutto.

Per dire come affronto in modo *light*, in modo molto aperto, questa discussione perché vorrei proprio uscire fuori da quegli steccati ideologici che, secondo me, ormai non ci appartengono più, anche se siamo condannati, ognuno di noi, a vivere con dei rapporti conviviali. Alcuni magari possono inibire o rallentare percorsi, ma questo fa parte ognuno dei mondi che rappresenta. C'è quello più spinto al nuovo e chi magari invece ha un animo più conservatore.

Noi come organizzazioni sindacali nel loro insieme – la storia ce lo sta dimostrando – siamo annoverati tra le forze “progressiste” insomma, quelle che comunque la scommessa sul nuovo sono pronti ad affrontarla.

Adesso lo smetto con questa premessa, che è già abbastanza logorroica.

Leggerò una parte dell'intervento che avevo preparato e poi magari cercherò, con qualche finestra, di argomentare, anche in modo un po' più diffuso, quello che è il pensiero.

Quello che mi preme oggi trasferire è la convinzione intanto dell'organizzazione su questo modello di arbitrato in cui noi dobbiamo comunque cimentarci, quindi la convinzione che è uno strumento utile perché, secondo noi, ogni volta che andiamo in tribunale, per quello che è il codice deontologico, per noi è una sconfitta del negoziato. È ovvio. Per natura deontologica, noi quando arriviamo in tribunale vuol dire che ammettiamo la nostra sconfitta, non siamo riusciti a esercitare fino in fondo il nostro ruolo di mediatori e di negoziatori, per cui per noi è una sconfitta.

Questo per due ragioni. In primo luogo non arrivare lì e poi magari delle note diremo anche perché è anche improprio ormai arrivarci (qualche considerazione l'abbiamo fatta), ma anche perché non andando in tribunale, secondo noi, c'è quella dignità paritaria che in una democrazia economica invece va salvaguardata rispetto al prestatore d'opera. Quindi, non dico che si livella, ma quanto meno si alza l'asticella della rappresentanza e della titolarità del soggetto contraente.

Provo a dirle queste cose. Non mi bacchetti, professore. Non ho titoli giuridici. Vado avanti.

A premessa di questo mio breve intervento, che non avrà carattere dottrinale, come ho premesso, mi preme precisare che appartengo a quella scuola di pensiero politico-sindacale che ritiene il fattore produttivo (lavoro) e quindi il prestatore d'opera, compreso il *management*, una parte integrante del capitale di impresa, così come considerato in micro economia l'insieme di terra, capitale e lavoro.

Pertanto, il lavoratore deve acquisire, secondo noi, pari dignità con gli altri soggetti dei fattori produttivi specialmente quando lo stesso assume, tramite la sua rappresentanza, il ruolo di parte contraente di accordi collettivi o individuale di fonte contrattuale pattizia.

Questo principio mi porta ad approvare e sostenere tutte le iniziative politiche e negoziali che nel campo della micro economia tendono a rafforzare i valori della cosiddetta "democrazia economica", che è la vera scommessa della *new economy*; è il presupposto fondamentale per le basi e per le prospettive dell'arbitrato.

La tematica oggetto dell'odierno dibattito si colloca perfettamente all'interno della rappresentazione dei valori che, come detto, intendo personalmente e come organizzazione sindacale rappresentare e valorizzare.

Nel merito ritengo che sulla materia sia già in atto un percorso, che la storicità dell'intervento della professoressa ha riportato. Pensavo di essere un pioniere, ma invece vedo che chi mi ha preceduto già lo è stato. Però, questo attesta una norma giuridica veramente valida e lo confermo. La consuetudine tutto sommato è fonte del diritto. Noi potremmo essere una consuetudine nuova che poi alla luce potrebbe diventare fonte di diritto.

La tematica oggetto dell'odierno dibattito si colloca perfettamente all'interno della rappresentazione di valori che, come ho detto, intendo personalmente e come organizzazione sindacale rappresentare e valorizzare.

Nel merito, ritengo che sulla materia sia già in atto un percorso che vede la partecipazione attiva dei vari soggetti che concorrono alla definizione dell'arbitrato in materia di lavoro.

In questo percorso si inserisce il termine-concetto della conciliazione e dell'arbitrato volontario. Sta ora a noi, che crediamo fortemente in tale categoria, ampliarlo nelle sfere di competenza e di applicazione.

Mi riferisco in particolare a tutta la materia già regolata nei contratti di lavoro relativamente ai codici e procedure di raffreddamento, alcuni vincolati dalla legge n. 146/90, così come modificata dalla n. 83/2000, poiché rivolti a servizi di pubblica

utilità e noi nel nostro settore ne abbiamo, dai telefonici, alla RAI e a tutti i servizi di pubblica utilità che comunque ci vincolano a dei comportamenti di raffreddamento e quindi obbligano la contrattazione a trovare punti di mediazione prima di venire alla legittimazione di uno sciopero o quant'altro; altri soltanto ispirati dalla stessa *ratio* degli arbitrati pattizi tendenti, per quanto possibile, a superare momenti che determinano un conflitto collettivo. Per conflitto collettivo chiaramente intendiamo un'agitazione di sciopero.

Questi ultimi sono comunque ritenuti dalle parti contraenti dannosi per gli obiettivi strategici dell'impresa a causa del concretizzarsi di momenti di sospensione della produzione e della produttività aziendale. A tale proposito è sempre auspicabile un costruttivo confronto tra le parti a tutti i livelli di rappresentanza e di ricorso alle richiamate procedure di raffreddamento.

Chi conosce un po' i contratti di lavoro, come penso che sicuramente ne avrete visti, sa che ormai è consolidata tutta una procedura di raffreddamento prima di adire ad azioni comunque sindacali che vedono nei vari livelli di rappresentanza, in tempi determinati, i tentativi di confronto per cercare di dirimere una serie di contenziosi, solitamente sempre collettivi, perché lo sciopero chiaramente agisce su una manifestazione collettiva, mai individuale. Non siamo ancora alla fascia bianca alla cinese in testa che manifesta un dissenso su una cosa.

C'è inoltre un'altra ragione di natura pragmatica che non può essere sottaciuta. Mi riferisco ai dati relativi all'anno giudiziario 2011 che ci impongono una reazione immediata e positiva per non restare vittime di atteggiamenti inerziali.

In termini strettamente giudiziari possiamo constatare che sono rispettivamente 5.602.616 e 3.920.950 i fascicoli giacenti per cause civili e penali pendenti; 845 sono invece i giorni di attesa per giungere a una sentenza di primo grado. È un risultato che ci colloca al terzultimo posto in Europa e che ci pone, in termini assoluti, solo davanti a Cipro e Malta.

Nell'anno di riferimento i cittadini che si sono opposti a sanzioni sono stati ben 935.491 e scende a oltre un milione il contenzioso che riguarda la sola INPS, e quando parlo di INPS è chiaro che parlo di materia soggetta a rapporti di lavoro subordinati, quindi nell'alveo del mondo del lavoro, per questo annotavo questa sottolineatura.

È da notare poi che nell'anno preso in esame si è registrato un aumento del 24 per cento dei fallimenti per crisi economiche che hanno raggiunto la ragguardevole cifra di 34.033 dissesti.

Ogni giorno si sono registrati 300.000 nuovi ricorsi per Cassazione e, cosa assai allarmante, l'Italia è stata condannata dalla Corte di giustizia europea, in forza della Legge Pinto, a risarcire 81 milioni di euro per aver violato le tempistiche relative al giusto processo, secondo l'Anno Giudiziario, quindi la fonte è più che autorevole.

Mi permetto ancora di aggiungere la problematica del sovraffollamento carcerario. Avevo premesso un taglio politico e quindi me lo dovette per forza concedere.

Al riguardo, l'Italia viola pesantemente i diritti dei detenuti tanto che la Corte europea dei diritti umani ha condannato il nostro Paese per comportamento inumano e degradante.

Più in particolare in Italia un detenuto dispone in media di 3 metri quadri, mentre lo standard minimo fa scendere lo spazio vitale per almeno 7 metri quadri per ogni persona che vede ristretta la propria libertà in una casa circondariale.

È nell'ambito di un contesto giudiziario, che definire allarmante è assai benevolo, che si cala la problematica che oggi ci troviamo a dibattere. Le cause di lavoro giacenti nel nostro anno di riferimento ascendevano a 60.786 nel settore pubblico e a ben 194.031 in quello privato.

Se guardiamo oltre la secchezza dei numeri riusciamo a comprendere come sia vitale il nostro Paese per affermare le politiche all'arbitrato in materia di lavoro.

I dati che ho appena ricordato indirizzano l'azione istituzionale ad intervenire prontamente ed incisivamente sul fronte giurisdizionale e negoziale. Compito di consessi come quello odierno è far sentire alle Istituzioni la voglia che trasuda da chi, come noi, porta avanti con coerenza e con mordente una delle problematiche più rilevanti per la giustizia italiana.

Al riguardo credo sia opportuno, a partire da qui ed ora, sollecitare le nostre Istituzioni ed acquisire e valutare sistemi vigenti in altri Paesi che sulla materia sono più avanti di noi. Se non saremo in grado di fare ciò finiremo per essere noi stessi complici e artefici della conservazione di un sistema da Paese incivile.

All'uopo possiamo già dire che a poco servono le novellate norme introdotte dal decreto n. 69/2013 cosiddetto "del fare", sul quale so che c'è stata una grossa manifestazione da parte del corpo forense – per la prima volta ho sentito uno

sciopero veramente unanime –, che estendono anche alle materie del lavoro l'istituto della mediazione obbligatoria finalizzato a formulare una proposta transattiva o conciliativa da parte del giudice in quanto non assolvono alla primaria necessità di evitare l'ingolfamento delle aule dei tribunali.

Viene in secondo luogo, a mio parere, ampliata a dismisura l'insindacabilità – qui anche l'avvocato che mi ha preceduto all'inizio dei lavori sulla sacralità ne ha dette abbastanza che ci danno fonte di preoccupazione – del giudice, che può assumere decisioni nei confronti delle parti, anche solo per la manifesta non volontà di una delle due ad adire al tentativo di conciliazione, in quanto la proposta indicata viene ritenuta chiaramente da una delle parti contraenti non congrua.

A proposito di eccessiva insindacabilità... Questa è una cosa che dico qui e poi cancellerò perché altrimenti poi la mandate ai probiviri, ma è una cosa che mi sento di dire e la dico perché non vorrei che poi tutto quell'ingolfamento finisse in una soluzione italiana tipo quella che sto descrivendo.

Avverto su questo tema il pericolo di derive già consumate nel nostro Paese, come quelle riferite alle *Authority* che a mio avviso agiscono al limite della legittimità in quanto avocano a sé le tre funzioni fondamentali dei regimi democratici. Le stesse, infatti, assumono integralmente nell'unico soggetto giuridico le funzioni regolatrici attraverso la promulgazione di norme o regolamenti attuativi, funzione di controllo attraverso i propri organi ispettivi e sanzionatori attraverso l'irradiazione di pene inibitorie o pecuniarie.

Non vorrei che questo comportamento, che poi è nato sull'incapacità di decidere dei soggetti, oppure sulla pluralità dei soggetti chiamati a decidere, come può essere come si diceva prima nel rapporto del lavoro in tutti gli altri contenziosi che esistono in materia giurisdizionale, che poi uscisse un'autorità che piano piano stiamo costruendo. Questo è il rischio che intravedo. Spero che noi non arriviamo a questa forma di soluzione. Quindi, dobbiamo inibire all'inizio, da subito, che anche su queste materie si possa percorrere questo tentativo: qualcuno che comunque, con voce di insindacabilità, può decidere nel merito, attraverso lodi rituali, la fondatezza di un contendere più o meno legittimo.

Ecco perché la UILCOM, che oggi sono qui a rappresentare, e che da sempre è mossa da *animus* trattativista, si batte per superare lo stato comatoso dal nostro sistema giudiziario al fine di restituire dignità e diritti ai prestatori d'opera che rappresentiamo.

Ecco perché sollecitiamo proposte e impegni fattivi di tutte le parti sociali. In particolare il nostro obiettivo è ricercare nei settori di riferimento forme di rappresentanza che nell'ambito di comportamenti ispirati da un rapporto civile semplificano tutti i rapporti di democrazia economica, incluso l'arbitrato in materia di lavoro, cercando con ciò di ridurre gli intasamenti che sono una peculiarità delle nostre aule di tribunale.

Ecco perché la UILCOM promuove soluzioni in contesti di arbitrato volontario, sia di natura individuale che collettiva – poi farò un distinguo sull'individuale perché è una materia che merita una sottolineatura, me la riservo per dopo – disciplinato da fonti contrattuali e pattizie così come previsto dall'articolo 31 della legge n. 183 del 2010 che introduce in materia, attraverso il collegato lavoro, definendo tre diverse forme di arbitrato quali l'arbitrato che si può instaurare durante l'esito del tentativo di conciliazione dinanzi alla Commissione di conciliazione (articolo 412 Codice procedura civile); l'arbitrato previsto dai contratti collettivi nazionali sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (articolo 412-ter Codice procedura civile); l'arbitrato presso le camere arbitrali costituite dagli organi di certificazione, l'arbitrato dinanzi al Collegio di conciliazione e l'arbitrato irrituale costituito a iniziativa delle parti individuali per risolvere una controversia di lavoro (articolo 412-quater Codice procedura civile).

Chiaramente da parte del sindacato si predilige la seconda opzione, quella chiaramente dell'arbitrato previsto dai contratti collettivi nazionali, che è una forma sperimentale e una scommessa nuova. Certo, qui sono stati posti due problemi di sostanziale e fondamentale importanza che adesso mi sento di sottolineare.

Il primo è la necessità della competenza e quindi della professionalità come veniva richiamata dal professore; dalla professoressa e dall'avvocato e l'altro è un problema di costi.

Su questo possiamo dire che forse è proprio la fonte contrattuale una delle soluzioni che può superare il problema "costi", perché solitamente, quando vengono identificati istituti bilaterali cosiddetti nelle varie espressioni, dalla formazione a quant'altro e questo nascerebbe da una forma di bilateralità tra le imprese e il sindacato di rappresentanza dei lavoratori, solitamente vengono destinate delle poste, dei costi che vengono comunque caricati sui costi contrattuali che possono servire appunto per fare in modo che quando tutti partecipano e concorrono onerosamente a un fondo di questa natura si possono trovare i giusti compensi per avviare quelle

procedure che comunque siano o assicurative oppure addirittura per le prestazioni onerose che vengono date ai soggetti terzi chiamati a fare appunto il ruolo arbitrale, quindi si possono trovare anche normali fonti di finanziamento.

Apro e chiuso una parentesi: è anche un'opportunità in un momento contingentato di crisi perché specialmente per il lavoro forense molto è l'investimento nell'istruttoria e poi i tempi del beneficio si trovano... Lo dico a chi ci vive...

Quindi, magari la semplificazione dei tempi, come veniva richiamata, e la certezza dei compensi (chiaramente questa è tutta la materia che io sto dicendo, ma andrebbe disciplinata, andrebbe comunque negoziata, andrebbe resa congrua), però darebbe delle opportunità intanto di non appesantire tutto quel carico che c'è nei tribunali e avere anche una certezza di opportunità di lavoro perché non mi vergogno a dire che è anche fonte di lavoro, e quindi trovare risorse certe con una brevità di tempi. Certo, c'è da rispondere al problema della competenza. Su questo penso che ne abbiamo... Comunque poi questo con appropriati format formativi si può... È un percorso e un processo sul quale noi siamo pronti a farci, come organizzazione, una scommessa. Deve partire dalle fonti contrattuali. Questo è fondamentale, perché lì ci sono le possibilità della legittimazione delle risorse che consentono di costruire i soggetti che poi entrano nell'ambito di questo istituto. Altrimenti non ha senso, non regge proprio. Qualcuno richiamava che in caso di impugnazione vanno dati dei proventi, dei soldi, tanto quanto è quello che si rivendica. Questo potrebbe essere da una parte inibitorio e da una parte invece potrebbe essere una formula che consente di esprimersi liberamente fino alla fine per un diritto lesa.

Non può essere inibito al fatto che io debbo... Insomma ci capiamo tra noi. Se mi hanno fatto un torto a livello professionale, di inquadramento, economico, previdenziale o quant'altro non posso perché parimenti dovrei... Invece se c'è una forma di queste, che è solidaristica, è consentito a tutti, anche a quelli meno abbienti, di voler vantare e rivendicare un legittimo diritto.

Anche in queste forme sta il taglio politico che noi diamo su queste cose perché nasciamo sempre con un'identità confederale, quindi mai individuale, sempre aperta a dare risposte in senso collettivo ai problemi.

La UILCOM osserva che nei contratti collettivi nazionali risiede l'opportunità di costituire strutture bilaterali deputate a realizzare tentativi di conciliazione e arbitrato volontario attraverso la pronuncia di arbitrati irrituali che si vanno ad aggiungere a quello obbligatorio previsto dall'articolo 80 – adesso menzionerò un po' di leggi

anche per fare il paio con chi mi ha preceduto perché altrimenti sembriamo sprovvisti – comma 4 del decreto legislativo n. 276 del 10 settembre 2003, così come modificato dal decreto legislativo 6 ottobre 2004, n. 251, dalla legge n. 80 del 2005, dalla legge 248 del 2005 di conversione del decreto legislativo n. 203 del 2005 e della legge n. 266/2005 e della legge 248/2006 di conversione del decreto legislativo n. 223/2006.

In particolare, con riferimento ai rimedi esperibili nei confronti della certificazione il decreto legislativo preso in esame recita che chiunque presenti ricorso giurisdizionale contro la certificazione ai sensi dei precedenti commi 1 e 3 deve previamente rivolgersi obbligatoriamente alla commissione di certificazione che ha adottato l'atto di certificazione per espletare un tentativo di conciliazione ai sensi dell'articolo 410 del Codice di procedura civile e nello specifico per erronea qualificazione del contratto oppure per difformità tra il programma negoziale certificato e la sua successiva attuazione.

Si esclude, ma qui lo dico perché altrimenti sarebbe un'altra materia da proibiviri, oggi, perché noi le nostre decisioni le prendiamo sempre nei momenti congressuali, per cui è un passo in avanti perché oggi il novellato lascia comunque ancora la parte del licenziamento all'obbligatorietà del confronto con il giudice.

Su questo noi siamo aperti, ma ancora dobbiamo suffragarla e timbrarla con i nostri atti che sono quelli di emanazione congressuale, ma vi posso garantire che noi siamo quelli che nell'accordo unitario avevano fatto un passo avanti rispetto alla possibilità, anche sul licenziamento, di metterla tra le materie che potevano essere comunque regolate non in via obbligatoria dal giudice, ma in via transattiva.

Però, ancora sta maturando, ma non soltanto perché questi accordi partono come veniva richiamato da accordi interconfederali unitari, ma anche perché c'è una legge una legislazione di sostegno rispetto alla non occupazione che ancora ha qualche difetto.

L'ASPI non è sufficiente. Quei famosi fondi bilaterali che comunque la Fornero ha reso obbligatori anche per chi non ha gli "ammortizzatori sociali" e quindi o a sostegno delle ristrutturazioni o a sostegno all'ASPI o alla formazione ancora non hanno un centesimo in cassa per essere resi esigibili, perché anche questi sono di fonte contrattuale. Non possono non essere di questa natura e quindi assoggettati a oneri per le imprese, per i prestatori d'opera e per i lavoratori.

Quindi, hanno fatto una legge, ma non hanno messo in condizioni, destinando ad altri i costi per l'esercizio di questa funzione sapendo che "non si è mai visto un momento di crisi economica come questo".

Queste riforme, secondo noi, si fanno quando si possono fare, accompagnati da un percorso non dico di economia esaltante, ma quanto meno da un percorso economico che consente l'avviamento delle riforme. Farle in un momento del genere, con questa congiuntura, indubbiamente è come metterle su un binario morto.

Non ci sono imprese. Prima di destinare l'1,40, l'1,50, prima di destinare parte della retribuzione alla bilaterale per vedere la ristrutturazione... Dal 2017 il decreto n. 223 verrà abrogato e l'ASPI sarà universale. Quell'accompagnamento nei processi di riorganizzazione non ci sarà più e ci dicono dal 2012 di non pagare più quegli ammortizzatori.

Tra aziende, imprese e lavoratori ci chiedono di attrezzarci con questi fondi bilaterali per accompagnare i processi di ristrutturazione. Fino a quando saranno queste le leggi che accompagnano il non lavoro qualche resistenza ancora noi la mettiamo in campo per quello che è possibile esprimere.

Serve pertanto al più presto dotare anche i nostri settori di regole e strumenti normativi che superano quelli centrali sui sistemi negoziali, organizzativi e produttivi, dei modelli anglosassoni o renani.

Per rispondere efficacemente alle esigenze di nuovi processi produttivi imposti dalla globalizzazione dei mercati gestiti con rapporti relazionali al sistema duale anche se ciò è più verso un modello anglosassone rispetto a quello nostro, renano, dove comunque venivano richiamate anche queste forme che rispondono più alla *common law* che al *civil law*. Siamo più in questa area un po' più anglosassone come riferimento culturale. Però, anche se è questo – il sistema duale è figlio di questo sistema – è ovvio che questa è un'altra motivazione che il sindacato adduce perché ci deve essere il termine conciliativo. Anche dagli Stati Uniti abbiamo importato il modello della *human resource*, della risorsa umana. Da loro abbiamo importato questo e quindi non è più visto come un soggetto a latere, ma è visto come un soggetto che è coinvolto nei processi e la predisposizione fondamentale è che sia adattivo al sistema. Quindi, il conflitto confligge, e scusate il bisticcio di parole. In questo non è conforme e quindi si cerca sempre il superamento visto che il nuovo soggetto, il nuovo prestatore d'opera deve avere queste forme di flessibilità così aderenti agli schemi e alle necessità delle imprese.

Quindi, il figlio di questo ragionamento è la nostra volontà di superare, ma una volta che questi processi, questi modelli duali si rendono esigibili, reali, quelli che in Italia poi riusciamo a tradurre nei sistemi che ben conosciamo.

Tale azione deve avvenire attraverso organismi di indirizzo e di controllo, proiettati sui valori della convergenza, della partecipazione, della formazione e informazione continua per tentare di rispondere positivamente al quesito della dottrina ispirata da Dahrendorf della famosa quadratura del cerchio che poi molti di voi in dottrina ne conosceranno sicuramente le coordinate.

Quindi, bisogna riuscire a tenere insieme il programma economico, diritti sociali e libertà democratiche nella consapevolezza che le classi dirigenti, per quadrare il cerchio, devono avere la grande capacità di raffreddare e governare il conflitto sociale che nasce dalla contrapposizione tra chi dà ordini e chi li esegue. Ciò deve avvenire nel rispetto delle esigenze e delle regole dettate dal mercato.

È ovvio che questa teoria di Dahrendorf lo sappiamo è questa che ha messo in discussione anche questo principio nuovo di modello di relazione. È chiaro che manda in soffitta sia le teorie marxiste, quelle comunque del conflitto sociale tra classi dove ognuno nel suo piccolo spazio determinava a seconda di quanto metteva in campo al conflitto sociale così come l'altra dottrina dell'imposizione da parte datoriale che anche questa ha avuto il suo superamento gestionale perché non rispondeva più alle logiche appunto che ci stiamo noi immettendo nella globalizzazione.

Lo sapete voi e ce lo potete insegnare. Ormai la globalizzazione ci ha posto, nel produrre beni e servizi, in una vetrina che è internazionale attraverso internet; quindi dobbiamo modulare gli assetti organizzativi.

Per quello che vivo giornalmente, quotidianamente, al di là delle convocazioni quasi quotidiane all'unione industriale su processi di *outsourcing*, processi di esternalizzazione, processi di ristrutturazione quotidiani, ve lo posso assicurare, c'è però di fondo questo senso di responsabilità comune che ormai abbiamo acquisito anche noi come lavoratori: la competizione non è più circoscritta alla famosa azienda fordista, dove tutto il ciclo produttivo era all'interno dell'impresa. Ormai è chiaro che il nostro lavoro, il nostro servizio si rapporta tramite internet o strumenti di conoscenza di massima; si rapporta ormai a un mercato internazionale che deve recepire immediatamente e modularsi immediatamente alle modifiche. Questo

comporta questa famosa persona non più prestatore d'opera, ma risorsa umana che deve modularsi.

Su questo investono le aziende. Investono sull'*assessment center*, su alcune pratiche, su alcune teorie che voi conoscete, ma che hanno anche dei costi rispetto alla valutazione del potenziale delle persone, quindi mettono in campo anche opportunità di coinvolgimento.

Tutte queste logiche dovrebbero tendere al superamento del conflitto perché, come dicevo prima, in democrazia economica si diventa parte e non controparte di un processo. Questa è un po' la ragione che ci sta animando.

Una globalizzazione che impone per competere e intercettare l'innovazione, sviluppi organizzativi ispirati a comportamenti gestiti con strumenti di spiccata flessibilità. È necessario pertanto passare dalle teorie di gestione e dai modelli organizzativi della *old economy* (quando dico *old economy* mi riferisco a imprese monopolizzanti, come ben sapete, o come l'impresa fordista, che ormai non esiste più) basati su rapporti di forza tra interessi diversi, ai modelli della *new economy*, secondo cui il prestatore d'opera è un soggetto integrato nei processi produttivi, e contribuisce a perseguirne gli obiettivi aziendali (quindi è diventata la famosa risorsa umana).

Come testimoniano le esperienze di altri Paesi, quando nelle aziende si instaura un rapporto relazionale *top down*, quindi quando si è convocati e si è messi in condizioni di conoscere anche le informazioni top delle aziende, quindi degli obiettivi aziendali, basato su convergenze e partecipazioni e finalizzato ad affrontare le sfide imposte dall'innovazione della Net Economy, si raggiungono ottimi risultati sia in termini quantitativi che qualitativi, sia quindi in termini di *performance* e di volumi produttivi, oltre che di *know how*, questo ormai è sperimentato, specialmente in campo internazionale. Molte di queste idee, così come il modello di educazione dell'*assessment center*, anche questa internalizzazione, questi processi noi li abbiamo subiti magari più nelle telecomunicazioni, dove abbiamo importato modelli organizzativi, ma è successo, per esempio, nelle assicurazioni, l'abbiamo visto nel settore del commercio. Ricordo un'esperienza fatta con slide e quant'altro: l'Insurance International aveva tutto un altro modello organizzativo, che poi è quello delle assicurazioni informatiche ha stravolto un po' quello che era il modello organizzativo nostro, ancora coi *back office* e con tutta quella parte di attività che comunque oggi è saltata. Con strumenti di rete si raggiungono ottimi risultati, sia

quantitativi che qualitativi. L'obiettivo, d'altro canto, è assicurare al Paese competitività nel mercato globale, anche attraverso l'*e-business* e l'*e-commerce*, quindi, come sappiamo, attraverso l'utilizzo dell'informatizzazione, dei processi organizzativi e anche di quelli commerciali.

Per quanto è stato esposto, dobbiamo necessariamente tragguardare gli obiettivi individuati, perché al contrario saremmo destinati ad essere relegati su posizioni di arretratezza sia economica che socioculturale. I processi legati all'arbitrato in materia di lavoro privato possono trovare argomenti nei codici etici. Ve lo dicevo prima perché alcune cose, ormai, sfuggono anche alle nostre regole contrattuali. Perché parlo anche di contenzioso individuale – porto degli esempi –? Molto spesso, anche sugli istituti di accesso al lavoro, i contratti ormai sono individuali, non rispondono più, quindi il contendere si sposta dalla materia collettiva. Quanto invece al decreto legislativo n. 231 del 2001, sulla responsabilità delle imprese, se esse adottano, come è scritto – ricordo a mente, mi pare agli articoli 5, 6 e 7 che comunque calano la responsabilità –, non viene più assunta alle aziende, qualora mettano in campo una serie di iniziative, tra cui il famoso codice etico. Ma questo è fatto in autonomia dalle imprese.

Noi siamo regolati collettivamente da norme disciplinari, poi ci troviamo davanti a un codice etico che anch'esso norma in modo disciplinare, se non si fanno alcuni adempimenti, fino ad arrivare al licenziamento. Ma questo nessuno l'ha concordato, quindi anche altre materie rispetto a queste cose, e il codice etico ne è un esempio, escono dalla contrattazione, ma hanno pene addirittura sanzionatorie, fino al licenziamento. Esse escono dalle maglie della contrattazione, perché disciplinano un modo regolamentare che noi invece abbiamo sempre regolato e normato attraverso articoli contrattuali sui codici compartimentali, sulle sanzioni disciplinari, eccetera.

Porto questo esempio perché si tratta di materie che a volte escono anche dalla contrattazione tipica tra sindacato e imprese, alcune vengono fatte in modo anche unilaterale. Anche su quello va aperta una finestra, perché davanti a una sanzione del genere, a chi ci si può rivolgere se non a un arbitro? Anche per quello bisogna andare a ricorrere al giudice: se arriva al licenziamento, è una cosa abbastanza delicata.

Occorre guardare con lente presbite alle opportunità offerte dall'arbitrato, consapevoli che disciplinarlo nei contratti di lavoro assumerebbe la stessa importanza che rivestono le politiche dello sviluppo del potenziale attraverso le

dinamiche dell'*assessment centre*; su questo magari sarà più compiuta l'impresa. Per queste tecniche, anche queste importate, che vengono comunque sviluppate, ci sono begli investimenti da parte dell'impresa per lo sviluppo del potenziale, le famose 3P (prestazione, potenziale e posizione), sulla parte del potenziale so che ci sono begli investimenti, in quanto, oltre al *coach* che veniva richiamato, quindi a tutte quelle persone in addestramento, vengono fatti proprio specifiche e corsi mirati, per tirare fuori le capacità individuali. Pure questo va a suffragare sempre quel principio che più si fanno queste politiche, più chiaramente, deve essere sinergico il confronto, e meno dovrebbe produrre contenzioso. Non ci si deve rassegnare all'idea che all'ingente investimento di risorse tese alla formazione e all'informazione non corrispondano prestatori in sintonia con gli obiettivi strategici aziendali. Nella pratica, si rischia di gettare alle ortiche quanto fatto, solo perché non si riescono a rimuovere e a governare momenti di conflittualità individuale.

I tanti buoni motivi legati allo sviluppo delle politiche di arbitrato di cui si è accennato in questo mio intervento, ci pongono un confronto sempre più serrato, ancorché fruttuoso, affinché concretizzi sempre più alla ricerca delle risposte attese per contribuire a scongiurare la deriva di inciviltà sociale verso la quale sembra essere destinato il nostro Paese (è tutta mia, questa osservazione, e spero che tutti me la possiate rimuovere). Occorre quindi un forte segnale di discontinuità, e noi della UIL-UILCOM, come sempre, siamo pronti a raccogliere la sfida, anche perché questo progetto è in perfetta sintonia con il Patto della fabbrica lanciato a Torino dalla Confindustria, con la quale ne abbiamo condiviso criteri ed obiettivi.

Vi ringrazio per avermi sopportato. Buon lavoro. (*Applausi*)

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Grazie a te, Fabio, comunque ci torneremo.

Adesso sentiamo l'intervento di Davide Patruno, però torneremo su un paio di spunti che sono emersi anche dalle tue considerazioni e dalle tue disponibilità, tue personali, anche se abbiamo preso atto che si tratta soprattutto della disponibilità di una parte sindacale e di una parte sociale assolutamente importante, quindi necessaria per progredire in questa scommessa, come la chiamava prima Raffaella Muroli, sul da farsi, in questa materia dell'arbitrato, così come tu hai ampliato anche su qualche altro tema, giusto per far comprendere che non è una disponibilità di stile,

ma è una disponibilità sostanziale ad affrontare un po' tutti i problemi e le innovazioni necessarie nel mondo del lavoro. Ci fa piacere, questa circostanza.

La parola a Davide Patruno, Direttore risorse umane di Maxi Zoo. Poi magari ci soffermiamo con qualche considerazione, con qualche domanda e con qualche finale, speriamo per darci qualche appuntamento ulteriore.

### **Potenzialità dell'arbitrato in materia di lavoro**

DAVIDE PATRUNO, *Head of Human Resources Maxi Zoo Italia S.p.A – Fressnapf*. Io arrivo in coda a questa serie di interventi, quindi non essendo così bravo a fare filosofia, cercherò di essere piuttosto breve. Nonostante sia molto appassionato dell'idioma italico e abbia chiesto più volte ai miei amministratori delegati di mettere sul biglietto da visita "direttore risorse umane, direttore del personale, capo del personale", mi hanno sempre obbligato a mettere delle *job* piuttosto lunghe.

Nonostante ciò cercherò di usare un piglio, una filosofia un po' anglosassone, in questo mio intervento, che recita "famola semplice", perché ritengo che il taglio giusto che io debbo dare all'intervento sia quello di indicarvi quali sono oggettivamente le difficoltà che viviamo all'interno di un'azienda, soprattutto se multinazionale, e quali possono essere, secondo me, i vantaggi di un arbitrato efficiente e più corto che possa dare risposte più adatte, credo, ai tempi che stiamo vivendo.

Io non ho scritto nessun intervento, quindi cercherò di raccontarvi il mio punto di vista andando a braccio. Ho solo annotato qualche dato secondo me importante, e sono i dati che mi hanno fatto dire "bene, Davide, è giusto che tu vada, è giusto che tu affronti il problema con un piglio molto pratico", secondo quelle che sono le possibilità che credo siano giuste nell'utilizzo dell'arbitrato. Da alcuni dati che ho recuperato dall'OCSE, pare che ci vogliano circa otto anni perché un processo civile vada a termine in Italia nei tre gradi di giudizio; la metà circa nella media dei Paesi OCSE; poco più di un anno nella Confederazione elvetica. Questo, secondo me, la dice lunga su come il problema vada affrontato senza indugio e su come ogni altra possibilità debba essere vista come una possibilità davvero favorevole, per far sì che la vita all'interno di un'azienda possa risolvere le problematiche in un tempo giusto,

voltare pagina, e quindi offrire a tutti una prospettiva corretta di vita quotidiana all'interno dell'azienda.

Secondo me ci sono sei punti fondamentali che vanno affrontati, a favore dell'arbitrato, a cominciare sicuramente dal fattore temporale, che per un'azienda multinazionale come quelle in cui io sono abituato a lavorare, sono l'elemento discriminante, che fa sì che l'attività possa essere svolta all'interno di un anno fiscale in maniera più serena e più lineare rispetto alle possibili preoccupazioni che possono destare anche degli organici di fronte a una, due, dieci vertenze di lavoro che possono esserci. Ce ne sono state, ce ne sono e ce ne saranno sempre. Ahimè, i contratti collettivi nazionali e la regolamentazione in generale, in Italia non sempre è chiara. Quindi, dare retta a quelli che sono gli incipit di una grande multinazionale e applicarli sul territorio non è sempre così facile, quindi si rischia spesso di incorrere in contenziosi che non sono prettamente voluti, ma sono il male minore per far funzionare un'attività. Credo che la riservatezza sia un fatto fondamentale, soprattutto se ci si riferisce a contenziosi con figure aziendali che non sono semplici, che hanno per le mani dati sensibili, che conoscono il mercato, che conoscono quelle che sono le dinamiche spesso segrete del successo di una multinazionale.

Quanto alla competenza e alla fiducia degli altri, si diceva prima che in certi casi le argomentazioni in discussione sono non semplicissime. Non vi nascondo che mi è capitato, in tanti anni, di visitare un po' tutti i tribunali, dal nord al sud, perché ho lavorato in società che avevano filiali commerciali, negozi (se così si può dire) in tutte le Regioni. Spesso mi è capitato, non sempre al sud, di sedermi di fronte ad un giudice il quale quasi sempre leggeva all'ultimo la pratica che aveva davanti, e non appena iniziava ad imboccare la discussione con certe argomentazioni, io e la controparte ci guardavamo come per dire "forse ha sbagliato faldone, forse non siamo noi quelli con cui deve discutere". Quindi, in questo senso, l'arbitrato potrebbe, secondo me, essere un vantaggio.

Strettamente legato a questa cosa c'è un concetto di tecnicismo. Qualche volta mi sono trovato ad affrontare discussioni che avevano un carattere tecnico molto forte, quindi, ragion per cui la controversia era non sempre di facile comprensione. Quindi, umanamente mi pongo dalla parte del giudice, il quale sì, qualche volta ascolta con attenzione ciò che diciamo noi, ciò che dice la controparte. Quanto a dire che abbia tutte le competenze tecniche per dire cosa sia giusto e cosa sia sbagliato, non lo farei: non lo so, si accetta di buon grado e va bene così.

Sede lingua: perché no? Mi è capitato tre volte, nella vita, di dover affrontare giudizi di un *manager* di prima linea all'interno delle aziende in cui ho lavorato e che veniva con me dal giudice ed era magari un membro del *board*. Vi assicuro che tradurre in inglese ogni discussione e renderla partecipe di fronte al giudice è una cosa drammatica, soprattutto quando si inizia con una terminologia tutta italiana. A un certo punto mi arrendevo e gli dicevo "te lo dico dopo": insomma, è davvero complicato. Quindi, il conforto di poter utilizzare l'arbitrato in una sede e con una lingua più adatta allo stile che l'azienda, ma magari anche il lavoratore con cui in quel momento si sta litigando, conoscono bene, potrebbe essere assolutamente un vantaggio.

Da ultimo, il clima aziendale. Quando le controversie durano tanto, sono profondamente incerte, generano, all'interno dell'azienda, un clima che via via si deteriora, quindi, lo spirito con cui tutti partecipavano all'azione quotidiana qualche volta è mirato, se ci sono controversie che inutilmente durano per tanto tempo, spesso con figure chiave, che erano il crinale di alcune discussioni che portavano alla realizzazione dell'attività. Cerchiamo quindi di affrontare le questioni una per volta.

Il fattore temporale. Il fattore temporale, per un'azienda multinazionale è importante per molti aspetti, di cui uno molto pratico. Spesso, la difficoltà di gestire il bilancio all'interno di un'azienda multinazionale è quella di far dire ai revisori dei conti, a chi si occupa di chiudere il bilancio "Davide, quale provvista dobbiamo mettere per questa causa che mi hai già detto che non finirà a dicembre, ma finirà a marzo"? Lì ogni volta si interroga la sfera di cristallo, perché chi lo sa? Queste sono questioni che sembrano banali, che sembrano semplici, ma vi assicuro che in molti casi, contro la mia volontà, sono stato costretto anche a spingere nei confronti di *head quarter* che erano in Svizzera, in Germania o sparsi per il mondo. Erano soluzioni conciliative che non mi piacevano, che trovavo anche ingiuste, ma che sono state adottate pur di chiudere entro l'anno di attività dell'azienda, perché ciò ci avrebbe permesso di essere più apposto all'interno di un grande meccanismo che vedeva partecipi tante nazioni in tutto il mondo.

L'altra questione è organizzativa. Quando manca nell'azienda una figura professionale, con cui si sta litigando, e quella figura professionale, quel ruolo non puoi sostituirli, non puoi ridisegnare l'organizzazione, e magari quella figura professionale era il crinale tra alcune notizie che arrivavano da un dipartimento e che andavano verso un altro, vi assicuro che il problema è enorme. Tu ti ritrovi, infatti,

persone che non sanno a chi comunicare, persone che non sanno dove raccogliere un'informazione. Il danno economico e di immagine che può generare una lungaggine di questo tipo, vi assicuro che è drammatica. Quindi, soprattutto per questi due aspetti, il fattore temporale io credo sia importante.

L'arbitrato mi pare possa offrire una tempistica molto più corta, quindi, dal punto di vista aziendale, io non posso che vederlo con favore. Non vi nascondo che ero arrivato a questo tavolo perché avevo cercato di studiare. Oggi internet offre una possibilità fantastica di recuperare informazioni. Pensavo che anche in Italia ci fosse un sistema un pochettino più semplice, ma dopo aver sentito lo *speech* della professoressa, non vi nascondo che sono un po' confuso. Voglio pensarla, però, positivamente, quindi sono certo che potrà essere sicuramente uno strumento più semplice e sicuramente più *short* di un giudizio di fronte ad un giudice.

Ho sempre lavorato in multinazionali che avevano sede in Lombardia, quindi confermo quello che diceva la professoressa. In quello di Milano, che negli anni passati è stato un polo importante in cui si andava, in cui si era quasi sempre certi dei tempi e della competenza, negli ultimi anni anch'io, ahimè, ho notato che non siamo messi così bene. Questo mi dispiace molto, perché in fondo qui si concentra forse il 70, 80 per cento di tutte le grandi multinazionali che operano anche nel nostro Paese.

Venendo alla riservatezza, soprattutto per chi opera in un contesto commerciale multinazionale spesso essa è un fattore importante. Cioè, spesso si discute di argomenti che per esempio comportano la tipologia contrattuale che si è definita tra il *manager* che hai di fronte nella controversia e l'azienda. Ci sono patti di non concorrenza e tutta una serie di dettagli che se sono resi pubblici vi assicuro che sono davvero un peccato. Oppure, ci sono aspetti commerciali: mi riferisco ad agenti monomandatari, a venditori, a direttori commerciali che magari nella discussione si appigliano o mettono in piazza argomenti che sono anche complicati, che se sono comunicati male e possono offrire anche alla concorrenza uno spunto perché venga utilizzato a favore loro e a favore di questa azienda. Io quindi credo che la riservatezza, così come immagino si possa invocare in un arbitrato, possa essere, da questo punto di vista, un vantaggio fondamentale.

Accennavo prima a competenza e fiducia degli arbitri. Sì, qualche volta ho avuto la sensazione che si discuteva di argomentazioni che non erano propriamente nelle corde del giudice che si aveva di fronte. Avere il conforto che si possa scegliere un arbitro, fosse anche uno solo, che sia una persona di provata esperienza, in ordine

alle argomentazioni per cui nasce la controversia, può essere una cosa confortante per me o per tutti coloro che operano all'interno di aziende, seppur multinazionali come le nostre: credo che questo possa essere assolutamente un vantaggio, così come il tecnicismo. Spesso ci troviamo a discutere, o ci siamo trovati a discutere di controversie che avevano a che fare con l'attività lavorativa, svolta da una persona che era un manager o un tecnico, su argomentazioni che erano, ve la faccio semplice, "ti abbiamo licenziato perché non hai fatto bene questa attività che comportava questo, questo e questo, e dietro questo, questo e questo, c'erano delle conoscenze tecniche, e una operatività tecnica, per cui avere il conforto di un giudice che conosce bene il processo, i punti di caduta, i vantaggi e gli svantaggi di non farlo bene, può essere un aiuto: io penso proprio di sì. Trovarlo non sarà semplice, ma sicuramente da un giudice non lo troviamo, questo mi pare abbastanza semplice; in un arbitro, qualche speranza in più ce l'ho.

Sulla sede lingua, prima vi ho fatto un esempio molto semplice, ma è un esempio vero, in cui mi sono imbattuto. Vi assicuro che soprattutto quando la controversia è fatta tra persone di prima linea all'interno di un'azienda, e magari sono coinvolti anche manager che hanno lavorato con lui, che erano francesi, tedeschi, o svizzeri, fare un dibattito in cui si parla tutti in inglese e si argomenta con una consuetudine che è propria della società, credo possa essere un vantaggio fondamentale, che io non mi sentirei di escludere come fattore competitivo dell'arbitrato rispetto a un giudizio.

Da ultimo, e poi mi taccio, il clima aziendale. In quasi tutte le multinazionali si opera per *policy*, per prassi, per statuto, con dei questionari che vengono fatti anche più di una volta all'anno e che restituiscono il clima aziendale in un dato momento. Sono questionari qualche volta complicati, ma io credo che siano molto efficaci, perché restituiscono, soprattutto a chi si occupa di risorse umane, il calore che sta vivendo l'organizzazione in un dato momento. Vi assicuro che tempi lunghi in anni in cui si sono concentrati più giudizi e più controversie all'interno di uno stesso anno, hanno fatto cadere vertiginosamente la sensazione di piacere, di felicità, di contentezza di lavorare all'interno di un'azienda, che magari fino a qualche mese prima era a livelli molto alti. Con questo ci si chiede – se avessimo potuto accorciare il tempo, se avessimo potuto concentrare una controversia, utilizzando uno strumento differente – se questa caduta nello spirito di partecipazione si potesse contenere. Questo sarebbe stato un vantaggio fondamentale, perché vi assicuro che recuperare

poi tutto quello che si è perso in termini di spirito e di voglia di partecipare è davvero molto più complicato che l'averlo evitato.

Per tutte queste cose, pur non conoscendo bene l'arbitrato, pur non avendolo praticato, io credo possa essere invece, per chi opera in un settore come il mio, uno strumento da non sottovalutare. Quindi, nella speranza che diventi un po' più semplice rispetto a quello che ho visto oggi anche nel nostro Paese, credo che ci sia la speranza di vederlo come uno strumento interessante, su cui mi sento, in questo momento, di approfondire, di voler investire, se dovesse capitarmi l'occasione.  
*(Applausi)*

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Grazie, Davide.

Ci fa molto piacere questa tua disponibilità che per noi è un sintomo importante. Questo incontro l'abbiamo proprio organizzato e pensato per capire se quella che era una nostra idea, in realtà poteva trovare riscontro nella pratica, fra gli utenti, quindi, oltre ai presupposti, anche un interesse sostanziale. Diversamente, se una norma non trova una aderenza nella vita sociale ed economica dello Stato è una norma che non ha senso. La norma deve essere al servizio e deve "essere utile per", quindi vogliamo capire, vogliamo utilizzare queste cose. Per contro, abbiamo la conferma di uno dei nostri presupposti da cui siamo partiti, e cioè che anche un'azienda strutturata, chi come te ha lavorato in ambienti multinazionali e quant'altro, si trova a dire "sì, tutto molto interessante, ma questo non lo abbiamo mai applicato".

Siccome oggi, però, abbiamo cominciato a capire un pochino meglio di cosa si parla quando si parla di arbitrato, forse saremmo anche in grado, lasciatemelo dire, di avere un po' meno paura a toccare questo strumento, ad applicarlo, a renderlo effettivo e concreto. A me sono venute anche un paio di domande da porre ai miei amici qui al tavolo, però volevo sentire anche da parte vostra se era nato qualche quesito, qualche considerazione. Io porrei rapidamente le mie due, poi vediamo chi ha voglia di rispondere.

Abbiamo parlato, per esempio, della competenza, cioè di che cosa una Commissione arbitrale può o non può affrontare. Abbiamo sentito prima, dall'amica Muroni, che oggi c'è una limitazione sugli argomenti che possono essere affrontati in un collegio arbitrale. Per contro, invece, da quest'altra parte del tavolo, abbiamo sentito della disponibilità, quindi della possibilità, del fatto che non li spaventi o non li preoccupi affrontare anche alcuni temi che a parte una preclusione specifica di

legge, comunque sono particolari. Per esempio, sui licenziamenti, tutti e due ci hanno fatto esempi di ipotesi che potrebbero vedere impiegato un collegio o un arbitro, a seconda delle circostanze, in materia di licenziamento. Potremmo pensare di organizzare, di sviluppare, di fare qualcosa affinché questa materia e questa tipologia di problematiche entri nel novero degli argomenti oggetto di una discussione? C'è qualche considerazione, anche da parte vostra, o è ancora necessario mantenere questa forma di tutela, per cui il licenziamento ha questa aurea quasi da area riservata, da denominazione di origine controllata, per cui deve restare chiusa in un certo ambito e non deve poter essere affrontata, invece, con la serenità e la competenza da parte di ciascuno?

Invece, a proposito di un problema che hanno sollevato sia Mauro Rubino che la professoressa Muroi, abbiamo questo problema dei costi. Qui io ho notato questa apertura, queste considerazioni da parte di coloro ai quali questo problema poteva apparire più problematico, invece, di utilizzazione di una possibile soluzione per il tramite di utilizzazione di strumenti solidaristici – così li hanno chiamati –, piuttosto che di fondi bilaterali, piuttosto che di strumenti, comunque, che potrebbero risolvere il problema. Pensate che questa possa essere una soluzione, un argomento su cui ragionare? Io personalmente penso di sì, però potrebbe essere un meccanismo che va a salvaguardare quella che tutti abbiamo ritenuto essere una peculiarità – anzi, una doppia peculiarità, ha detto Raffaella Muroi –, quando ha detto che ci vuole una doppia competenza, perché bisogna saperne di diritto del lavoro e bisogna saperne di arbitrato, e sono assolutamente d'accordo con questa affermazione. C'è quindi il problema del compenso di una doppia professionalità: questo potrebbe o no, secondo voi, essere un sistema per risolvere i problemi? Magari partiamo con questa tornata di domande, così attendiamo le risposte dai nostri amici.

La parola ad Elisabetta Costa, segretaria della Corte europea.

*[Intervento fuori microfono].*

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Su questo, la riforma Fornero qualcosina ci ha detto, non è più così *sine die* la prosecuzione del riconoscimento della retribuzione, per fortuna.

*[Intervento fuori microfono].*

\_\_\_\_\_. [...] Il giudice, è questa la differenza, quando si arriva all'udienza è già preparato, ha già praticamente dato tutti i termini (contraddittorio, documenti), e quindi tratta la vicenda.

La mia perplessità quindi è questa. La problematica ritengo debba essere affrontata; io sono per l'arbitrato e penso che anche il datore di lavoro, di fronte ai dipendenti, per una causa di licenziamento, debba avere una soluzione immediata, perché è una vergogna andare avanti tre, quattro, cinque anni. Occorre che comunque anche da un punto di vista politico, quindi organizzativo, gli avvocati che stanno facendo sciopero per la mediazione, e ci sono dieci giorni di astensione, intraprendano un'azione. Non ce l'ho con la mia categoria, io mi onoro di essere un avvocato, però c'è questa grande differenza, era questo che volevo mettere in evidenza. Grazie e scusate.

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Del resto, la *mission* della Corte è quella di diffondere la cultura dell'arbitrato, e anche questo dev'essere, in questo senso, uno degli obiettivi della Corte arbitrale europea.

### **Apertura del dibattito**

\_\_\_\_\_. [...] È già deprimente in sé, però, oltretutto, in quella prima udienza, si dovrebbe svolgere il tentativo di conciliazione che ha grandissima e fondamentale importanza, perché tutti i problemi che abbiamo appena detto, soprattutto in materia di tempistica, non si risolvono. Perché non si risolvono? Il giudice non conosce la questione, ma non vede l'ora di liberarsi di un fascicolo, spinge moltissimo per chiudere. Ma in che modo? In modo brusco, del tipo "sbrigatevi". A me è appena capitato a Milano, tra l'altro, di sentirmi dire "sbrigatevi, chiudetela". Però, posto che tutti possono avere molta voglia di chiuderla, non si può chiuderla in "qualche modo". Invece è questo che si viene spinti a fare adesso. Questo è un ulteriore danno al procedimento, che in realtà non avrebbe niente di sbagliato, in partenza. Molti avvocati, infatti, hanno detto – io ho partecipato ad altri seminari – che tutto sommato la riforma Fornero non era necessaria. A parte il fatto che non è piaciuta a nessuno, ma se il procedimento funzionasse, cioè se i tribunali lavorassero come devono lavorare, se il giudice arrivasse preparato, non ci sarebbe bisogno di fare

riforme in continuazione, che poi non cambiano la sostanza delle cose. Io vengo da Monza, e la Cancelleria di Monza è andata in tilt a causa della riforma Fornero. Fra l'altro, adesso, siccome tutte le energie sono concentrate sugli episodi di licenziamento, chi ha già un lavoro – ed è oramai tra i privilegiati – a tempo indeterminato, garantito, non parliamo poi di quelli della pubblica amministrazione, che hanno in mano un contratto d'oro, a quel punto l'udienza la fissano, se non è una questione di licenziamento, in date vergognose. E ci sono date vergognose per la prima udienza, perché questi appartengono alla categoria degli ultimi rimasti ad avere un contratto di lavoro che tiene. Di questi quindi non se ne occupa più nessuno, ma anche a livello di manualistica, sto notando che vengono pubblicate solo questioni che riguardano il licenziamento. Chi il lavoro ce l'ha già, in ufficio manda giù oramai qualsiasi cosa, anche il *mobbing* più serrato e più ripugnante, perché tanto conserva il posto, “quindi che vuole?” Il giudice, poi, come dicevo, alla prima dice “chiudetela, non fatela tanto lunga”, soprattutto se il lavoro c'è: magari stiamo parlando di mansioni, di questioni di minore importanza. Il suo apporto alla chiusura, poi, è nullo, quindi quando ci sono spiragli, gli avvocati si affannano a scrivere un verbalino, di fatto abbandonati a loro stessi.

So che questo non aggiunge ottimismo, però è la realtà dei fatti. Quindi, viva l'arbitrato!

CARLO VON BERGER. Sono parecchi decenni che faccio soprattutto lavoro qui a Milano. In primo luogo, con l'intervento del penultimo collega di Reggio, mi pare di ricordare, mi sono un po' confermato nell'idea che l'Italia sia varia nelle sue espressioni. In realtà, francamente, per quello che riguarda i giudici, naturalmente sono i miei primi avversari, perché i colleghi sono colleghi in primo luogo e poi avversari (dall'altra parte del banco c'è un giudice). Io quindi i giudici li vedo più come avversari, però devo dire cosa accade qui a Milano, normalmente – ma non mi vengono in mente grosse eccezioni – quando si arriva alla prima udienza. Quando ero giovane e ancora non ero tanto preparato, il giudice ne sapeva più di me. Da allora ho imparato alla svelta e sono arrivato all'altezza, perché i giudici le cause se le studiano, fanno un onesto tentativo. C'è testa e testa, ringraziando Dio, ma ci sono dei tentativi molto seri di conciliazione, e per quella che è la mia esperienza professionale, insisto, lavoro da più di un quarto di secolo, ne ho vinte e perse: ne ho vinte poche, ne ho perse poche e le ho conciliate quasi tutte, perché alla fine, non

solo per la pigrizia del magistrato il quale si vuole evitare la sentenza, evidentemente, ma anche per l'interesse delle parti di chiudere, io non so assolutamente, anzi, può essere uno stimolo questo, per andare a dare un'occhiata in Cancelleria, quale sia stata o sia la durata media del processo di lavoro a Milano. Però, quando si parla con il cliente prevedendo e facendo delle previsioni, tra le altre cose, sui tempi, io raramente ho parlato di più di un anno di previsione tra deposito del ricorso e sentenza. Di solito ci sono stato dentro e di solito le ho chiuse prima, perché quando lavorano seriamente i giudici e i due avvocati, da una parte e dall'altra, le cose si delineano, le convenienze si vedono, e alla fine la gente per cocciuta che possa essere, le conciliazioni le trova, e secondo me sono la soluzione giusta delle questioni di lavoro.

Se posso aggiungere una parola, le stesse impressioni le ho avute facendo sempre per diversi decenni, il terzo membro di quei collegi di conciliazione dell'arbitrato dell'articolo 7 dello Statuto dei lavoratori, che ora sono passati di moda. È da più di un anno infatti che non mi capita di fare più un collegio.

Comunque, le sanzioni disciplinari possono essere impugnate davanti al collegio, il quale, come ho ripetuto per tanti anni, è collegio *in primis* di conciliazione e poi di arbitrato, specialmente se il rapporto di lavoro continua. Si tratta di una sanzione disciplinare in cui poi il rapporto deve andare avanti. Qui, senza la presenza di avvocati, perché in questi collegi ci sono di solito il sindacalista padronale, il sindacalista datoriale e il sindacalista del lavoratore, i quali, finché ci sono le parti personalmente, fanno fuoco e fiamme, si scagliano frecce, lance – stavo per dire contumelie, comunque sono accesissimi –; dopodiché, uscite le parti, i tre membri del collegio restano soli, e i sindacalisti hanno la tessera dei sindacalisti e volgono alla conciliazione. Quindi, anche in questa sede, alla fine, siccome le maggioranze sono scontate e il membro che verrà indicato da parte datoriale, normalmente è per la conferma, il membro dell'altra parte, ovviamente, normalmente, è per la cancellazione della sanzione, per cui alla fine è il terzo membro che decide, eccetera. Anche di questi lodi ne ho fatti pochissimi, in materia di lavoro, specialmente se il rapporto di lavoro va avanti con la ragionevolezza del giudice, arbitro o chi sia. Stasera ho sentito parlare, giustamente, moltissimo di arbitrato. Però mi chiedo se uno dei vantaggi dell'arbitrato non potrebbe anche essere quello di spingere di più le parti a vedere il loro interesse e arrivare alla conciliazione che è la soluzione, sentenza o lodo è la transazione, la soluzione della vertenza, fatta dalle parti nel loro

interesse. Probabilmente, con l'arbitrato potrebbe essere meno difficile che con un giudizio.

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Se non ci sono altre domande, prima di passare la parola per le conclusioni all'avvocato Sammartano e a chi voleva fare le ultime considerazioni, vorrei dare due velocissime comunicazioni di servizio. La prima è che saranno disponibili a breve le *slide* che aveva preparato la professoressa Muroi. Con tutta probabilità predisporremo un documento, gli atti di tutto questo convegno, per cui chi è interessato può chiederceli, e appena saranno pronti li invieremo. Nonostante anche le ultime parole dell'amico Carlo Von Berger, noi vorremmo perseverare, probabilmente, nell'ostinazione a cercare di sviluppare, di conoscere e di far diffondere l'arbitrato e il lavoro. Il prossimo appuntamento quindi probabilmente sarà a Roma, con un altro convegno di questa natura, mentre stiamo cominciando a pensare (anche prima, con Raffaella Muroi cominciavamo a ragionarci) a qualche seminario di approfondimento, quindi di maggior dettaglio su un po' di quesiti che sono venuti fuori oggi, e che potrebbero essere anche utili per predisporre dei documenti da utilizzare poi nelle sedi negoziali per le aziende che volessero cominciare a mettere in pratica questi atti e quant'altro, e speriamo di poter continuare a fare questo lavoro, sempre con la vicinanza della Corte arbitrale europea di cui mi onoro di far parte.

Ringrazio anche [incomprensibile: 02.43.08].

### **Conclusione dei lavori**

MAURO RUBINO SAMMARTANO, *Presidente della Corte Arbitrale Europea di Strasburgo*. Vorrei fare anzitutto un commento. Il dottor Patruno diceva delle difficoltà di spiegare in inglese quello che viene detto in udienza, ma questo è niente. Io ricordo quand'ero praticante, quindi pochi mesi fa, che l'amministratore di una società inglese ha voluto a tutti i costi venire in udienza. È stato scoraggiato dicendogli "guardi, non è come in Inghilterra". È venuto, è stato portato in udienza, dove all'epoca c'era un'aula piena di gente che scriveva il verbale sulle spalle del vicino. È uscito convinto di essere stato in una Cancelleria molto male organizzata; di avere assistito a un'udienza non gli è passato neanche per un attimo per la testa.

Passando invece a cose più serie, credo che l'arbitrato, come vi ho detto all'inizio, possa essere una soluzione alternativa che deve meritare, però, di essere utilizzata. Questo significa una durata molto breve. Per esempio noi abbiamo il regolamento che prevede nove mesi, ma nulla vieta che in materia di lavoro i tempi possano essere accorciati, anche perché noi non abbiamo la durata internazionale di nove mesi, rinnovabili in casi eccezionali per sei mesi, ma è essenziale che l'acquisizione sia decisa al più presto possibile, intanto con un arbitro unico, sia per motivi di costi che per le altre ragioni che ho indicato in arbitrato di lavoro, potrebbe avere un trattamento speciale, quindi si potrebbe stabilire, a seconda dei casi, che la durata sia anche di quattro mesi. Se poi le parti lo chiedono, si tratterà di vedere che l'arbitro accetti o meno, e se vorrà restare nostro arbitro, gli sarà raccomandato di accettare.

Quindi, la durata dovrà essere molto breve, il costo molto più imitato, diciamo pure per una maggiore chiarezza circa lo strumento arbitrale. Il modo in cui è stato legiferato non può sorprendere, perché l'ufficio legislativo del Ministero della giustizia che fa quel che vuole, ormai da tempo, in materia normativa, ha dimostrato ampiamente di essere incapace di scrivere. Con la mediazione, quello che ha fatto è inverosimile, e non è l'unico settore. Anche qui, con tutti questi tipi di arbitrati chiamati irrituali, in realtà rituali, con l'impugnazione dinanzi al Tribunale del lavoro, sono state scritte cose che rasentano l'oscuro. Se si vuol fare una cosa seria, dobbiamo, una volta tanto, anche noi essere seri in Italia.

Quanto ai costi, anzitutto onorari molto contenuti. Già un arbitro unico è un vantaggio, però potremmo contenere molti costi. Questo problema esiste non solo in Italia, naturalmente, e in America vi è una proposta di legge che tende ad eliminare quasi l'arbitrato in materia di lavoro e di controversie di consumo, per il motivo dei costi. Dice infatti: il dipendente, il consumatore si espone al rischio di pagare somme eccessive. Noi non possiamo essere insensibili, come dicevo prima, al grido di dolore, ma dobbiamo trovare una formula che consenta di risolvere questo problema, ossia, per esempio, prevedere tre quarti degli onorari dell'arbitro a carico del datore di lavoro e un quarto a carico del dipendente, salvo i casi eccezionali in cui domande o eccezioni, per esempio dei dipendenti, risultino manifestamente infondati. Allora giustizia potrebbe essere fatta, ma diventa molto importante che noi teniamo presente il problema della parte più debole e cerchiamo di venirle incontro.

Sui diritti inderogabili, è ovvio, perlomeno per noi giuristi o per chi è un giurista serio, che vanno tutelati nella maniera più assoluta. Non ci deve essere

preoccupazione, così come non ci deve essere, credo, la preoccupazione che l'arbitro possa essere parziale. Certamente ci sono dei casi deteriori, infatti dicevo prima che l'arbitrato è uno strumento fisiologicamente adatto, purché sia gestito correttamente. Un arbitro che noi nominiamo, e sulle nomine generalmente ho un controllo diretto anche estremamente attento che vengano nominate persone perbene, non c'è pericolo che favorisca una parte. Questa è la premessa, perché se cominciamo a dubitare di questo e ogni tanto succede, e con i tre arbitri succede spesso e volentieri che uno o due tralignino, allora non potremmo fare niente. Però è possibile, noi lo facciamo e lo vogliamo sia perché dobbiamo rendere un servizio, sia perché siamo gelosi che sia chiara la nostra correttezza. Ultimo punto che non ho avuto occasione di trattare prima: l'arbitro deve essere mosso da spirito di servizio, questo è essenziale. Nella nomina dell'arbitro, noi abbiamo, per esempio, una enorme attenzione a questo. Non deve essere qualcuno che lo fa per guadagnare, deve anche guadagnare, però una somma discreta, modesta, deve avere un senso di spirito di servizio, non deve farlo per vanità o per essere ammirato. Il mondo è pieno di gente, potrei farvi il cognome o anche solo il nome, nota per questo, o che perché fanno dei pastrocchi tra di loro.

Quindi, in conclusione, per portare avanti il nostro discorso, io credo che l'arbitrato possa essere uno strumento utile da prendersi in considerazione, anche da parte dei sindacati, purché dimostri di meritare questa fiducia, e quindi che vengano stabiliti, magari concordati, quelli che si chiamano dei paletti, attraverso un'altra cosa che si chiama adesso tavolo (il tavolo è dappertutto), in modo da essere certi che le parti, e particolarmente la parte più debole, sia messa in grado di far valere le sue ragioni e non di dover partecipare per metà a spese assurde che perfino gli americani hanno trovato inopportune.

Questo può essere un percorso – adesso tutti parlano di *road map*, quindi è la nostra piccola *road map*, a me non piace il termine, ma il concetto è quello – per vedere, se vogliamo, di fare le cose avanti, per cercare in piccola parte di contribuire per il nostro Paese, perché cessi di essere non tanto decadente, come dice il collega, ma addirittura decaduto. Grazie. (*Applausi*)

MARIO FUSANI, *Avvocato giuslavorista*. Con questo chiudiamo il nostro incontro. Grazie. Spero che ci sentiremo in altre occasioni.