



TuRning the Atm sector iNto a SuccesFul
Example of Replicable social dialogue practices

RAPPORTO NAZIONALE

ITALIA



Co-funded by
the European Union

Introduzione

- Contesto di mercato attuale
- Tendenze recenti e sfide principali
- Dimensioni industriali e sociali

Sezione 1

Breve descrizione del settore nazionale del trasporto aereo

1.1 Analisi dei dati e prestazioni (dati effettivi 2024 – tendenze 2025)

- 1.1.1 Statistiche sul traffico: passeggeri, movimenti e merci
- 1.1.2 Principali hub aeroportuali: classificazione delle prestazioni
- 1.1.3 Quota di mercato: vettori tradizionali vs. vettori low-cost

1.2 Analisi dell'impatto socioeconomico del trasporto aereo in Italia

- 1.2.1 Impatto diretto e valore aggiunto
- 1.2.2 L'ecosistema esteso e l'effetto moltiplicatore
- 1.2.3 Posizionamento strategico nel contesto europeo
- 1.2.4 Tendenze per il 2025

1.3 Condizioni di lavoro e relazioni industriali nel settore

- 1.3.1 Struttura della forza lavoro
- 1.3.2 Valutazione generale delle condizioni di lavoro
- 1.3.3 Quadro generale delle relazioni industriali
- 1.3.4 Contratti di settore e regolamentazione del diritto di sciopero
 - 1.3.4.1 Contrattazione collettiva (CCNL)
 - 1.3.4.2 Regolamentazione del diritto di sciopero
- 1.3.5 Tendenze e sfide attuali

1.4 Sistema nazionale di partecipazione dei lavoratori (nel settore del trasporto aereo)

1.5 Partecipazione dei lavoratori nella pratica nel settore del trasporto aereo

Sezione 2

Analisi della partecipazione

2.1 Risultati del sondaggio

2.2 Il cluster "Rappresentanti sindacali"

2.3 Il cluster "Rappresentanti dei datori di lavoro"

2.4 Analisi comparativa e considerazioni finali

2.5 Risultati comparativi: il divario di comunicazione e il potenziale dell'ADR

Sezione 3

Raccomandazioni per migliorare le relazioni industriali e la partecipazione

3.1 Rafforzare la fiducia reciproca e la comunicazione

3.2 Colmare il divario di conoscenze sui regolamenti dell'UE

3.3 Adozione della risoluzione alternativa delle controversie (ADR)

3.4 Professionalizzazione e sostegno intergenerazionale

3.5 Affrontare la frammentazione del mercato e il dumping sociale

3.6 Digitalizzazione ed elemento umano

Sezione 4

Conclusioni

4.1 Ripresa del settore e importanza economica

4.2 Sfide strutturali e volatilità del mercato

4.3 Relazioni industriali e “divario comunicativo”

4.4 Prospettive future

Introduzione

Il settore del trasporto aereo rappresenta un pilastro fondamentale dell'economia italiana, fungendo da motore primario per la crescita del PIL e da fattore essenziale per l'occupazione. Oltre al suo contributo economico, il settore è essenziale per garantire la coesione territoriale nazionale, collegando le regioni periferiche e le isole con la penisola, e per mantenere la connettività globale dell'Italia per il turismo e il commercio internazionale.

L'ecosistema aeronautico italiano è estremamente complesso e comprende i servizi passeggeri di linea e charter, la logistica delle merci, la produzione aerospaziale e la gestione degli aeroporti. Queste operazioni sono supportate dai servizi essenziali di navigazione aerea forniti da ENAV S.p.A. e dall'Aeronautica Militare italiana. L'infrastruttura è organizzata attorno a importanti hub intercontinentali, come Roma Fiumicino e Milano Malpensa, supportati da una fitta rete di aeroporti regionali.

Contesto di mercato attuale

Dopo la perturbazione senza precedenti causata dalla pandemia di COVID-19, il settore ha dimostrato una notevole resilienza. Entro il 2024, il volume di passeggeri e le prestazioni relative al trasporto merci hanno superato i livelli del 2019, segnalando una piena ripresa. Tuttavia, questa crescita si verifica in un contesto instabile, caratterizzato da costi energetici variabili, nuove normative ambientali rigorose e un'intensa concorrenza da parte delle compagnie low-cost, che ora controllano circa il 63% del mercato nazionale del trasporto passeggeri.

Tendenze recenti e sfide principali

Attualmente, il settore sta attraversando un periodo di profonda trasformazione, guidato da quattro tendenze principali:

1. **Sostenibilità ambientale:** adesione agli ambiziosi obiettivi di decarbonizzazione dell'UE.
2. **Digitalizzazione:** integrazione dell'IA e delle tecnologie avanzate nell'ATM (Air Traffic Management) e nelle operazioni a terra.
3. **Resilienza:** rafforzamento dei sistemi contro le crisi geopolitiche e sanitarie.
4. **Ridefinizione del modello di business:** ristrutturazione costante delle relazioni industriali e delle gerarchie aziendali.

Dimensioni industriali e sociali

Nonostante i dati positivi sul traffico, il settore deve affrontare sfide strutturali significative. Tra queste figurano la carenza di personale qualificato, il rischio di "dumping sociale" da parte dei vettori stranieri e le complessità legate alla gestione di lunghe catene di outsourcing.

Questo rapporto fornisce un'analisi completa delle prestazioni del settore nel 2024 e nel 2025, esamina lo stato attuale delle relazioni industriali ed esplora l'efficacia dei modelli di partecipazione dei lavoratori. Analizzando i dati dal punto di vista sia dei sindacati che dei datori di lavoro, il documento mira a identificare le "lacune comunicative" e le barriere culturali che devono essere affrontate per allineare il sistema del trasporto aereo italiano ai più elevati standard europei di sinergia operativa e dialogo sociale.

Sezione 1

Breve descrizione del settore del trasporto aereo nazionale

In Italia, il settore del trasporto aereo rappresenta una componente strategica del sistema nazionale dei trasporti e dell'economia, fornendo un contributo significativo al PIL e all'occupazione diretta, indiretta e indotta, in particolare nelle aree metropolitane, nei centri turistici e nelle regioni insulari. Il trasporto aereo garantisce la connettività del Paese con il resto d'Europa e del mondo, nonché la coesione territoriale interna, in particolare verso le regioni periferiche e le isole maggiori e minori.

In Italia, i servizi primari comprendono il trasporto passeggeri di linea e charter, il trasporto merci, i servizi di costruzione e manutenzione aeronautica, la gestione aeroportuale e i servizi di assistenza a terra. Inoltre, comprende i servizi di navigazione aerea gestiti sia dal fornitore nazionale designato (ENAV S.p.A.) che dall'Aeronautica Militare all'interno degli spazi e degli aeroporti sotto la sua giurisdizione. Il sistema è organizzato attorno a diversi grandi aeroporti hub e a una rete di aeroporti regionali che garantiscono collegamenti nazionali, europei e intercontinentali.

Dopo il significativo impatto della pandemia di COVID-19 sui volumi di traffico, si è assistito a una progressiva ripresa del numero di passeggeri e a una performance costante nel segmento cargo, nonostante un contesto di elevata volatilità della domanda. Il contesto rimane influenzato dai costi energetici, dall'evoluzione delle normative ambientali e dalla concorrenza tra le compagnie tradizionali e quelle low-cost, che hanno ampliato in modo significativo la loro presenza in Italia.

Le tendenze recenti sono caratterizzate da:

- Maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale e alla riduzione delle emissioni.
- Digitalizzazione dei processi (emissione dei biglietti, gestione delle operazioni, sicurezza, ATM).
- Rafforzamento delle misure di resilienza in relazione alle crisi sanitarie e geopolitiche.
- Processi di ristrutturazione in corso e ridefinizione dei modelli di business, con conseguenze sull'organizzazione aziendale e sulle relazioni industriali.

La struttura aziendale comprende una compagnia di bandiera nazionale, numerose compagnie aeree low-cost e compagnie aeree straniere che operano sul mercato italiano, oltre a operatori specializzati nel trasporto merci. Per quanto riguarda gli aeroporti, il settore è composto da gestori di grandi

aeroporti con partecipazione pubblica e privata, gestori di aeroporti regionali e numerose società di assistenza e servizi tecnici che operano in regime di concorrenza.

Tra le sfide principali figurano:

- Raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione fissati a livello europeo.
- La necessità di adeguare le infrastrutture, la capacità aeroportuale e l'ATM.
- Carenza personelu kwalifikowanego na kluczowych stanowiskach i silna presja konkurencyjna na koszty.
- Gestione delle catene di outsourcing e subappalto.
- Prevenzione del dumping sociale e mantenimento di elevati standard di sicurezza operativa e di qualità del servizio.

1.1 Analisi dei dati e prestazioni (dati effettivi 2024 – tendenze 2025)

1.1.1 Statistiche sul traffico: passeggeri, movimenti e merci

Traffico Nel corso del 2025, il trasporto aereo in Italia ha consolidato la sua traiettoria di crescita, stabilizzandosi a volumi costantemente superiori rispetto al periodo pre-COVID. I principali indicatori consolidati pubblicati sia dall'ENAC (l'ANS italiana) che dall'ISTAT (l'Istituto nazionale di statistica italiano) hanno mostrato una piena ripresa rispetto al 2019 già nel 2024:

| | Effettivo 2024 | Variazione rispetto al 2023 | Variazione rispetto al 2029 |
|-------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Totale passeggeri | 218.716.150 | + 11% | +13% |
| Movimenti di aeromobili | 1.732.522 | + 7% | + 5% |
| Merci | 1.216.246 t | + 14% | +14% |

1.1.2 Principali hub aeroportuali: classificazione delle prestazioni

I 5 aeroporti principali per volume di passeggeri nel 2024 sono stati:

- **Roma-Fiumicino: 48,5 milioni (hub internazionale e intercontinentale);**
- **Milano-Malpensa: 28,7 milioni (aeroporto principale per il trasporto merci e le tratte a lungo raggio);**
- **Bergamo-Orio al Serio: 17,3 milioni (principale base "low-cost");**
- **Napoli-Capodichino: 12,6 milioni;**

- **Catania-Fontanarossa: 12,3 milioni.**

I 5 aeroporti principali per traffico merci nel 2024 sono stati:

- **Milano-Malpensa: 731.000 tonnellate;**
- **Roma-Fiumicino: 271.000 tonnellate;**
- **Venezia-Tessera: 54.000 t;**
- **Bologna-Borgo Panigale: 45.000 t;**
- **Brescia Montichiari: 23.000 t.**

1.1.3 Quota di mercato: compagnie tradizionali vs. compagnie low-cost

Un'analisi dei dati sul traffico totale dei vettori che operano voli da e/o verso aeroporti situati nel territorio italiano nel 2024 rivela che le prime cinque compagnie aeree hanno registrato una quota passeggeri complessiva del 59,4% (con un aumento dell'1,4% rispetto al 2023). Inoltre, un'analisi dei dati sul traffico totale per tipo di vettore evidenzia che il mercato è guidato dal cosiddetto modello "point-to-point" tipico dei vettori low-cost, con queste compagnie aeree che rappresentano circa il 63% del volume totale di passeggeri.

| Compagnia | Passeggeri 2024 | % sul totale | Variazione rispetto al 2023 |
|-------------------------|-----------------|--------------|-----------------------------|
| Ryanair | 57.770.000 | 31,7% | + 10,6% |
| Ita | 18.090.000 | 9,9% | + 17,8% |
| Easyjet Europe | 13.727.000 | 7,5% | + 5,2% |
| Wizz Air Malta | 13.668.000 | 7,5% | + 62,6% |
| Vueling Airlines | 5.111.000 | 2,8% | + 0,6% |

1.2 Analisi dell'impatto socioeconomico del trasporto aereo in Italia

Il settore del trasporto aereo rappresenta un pilastro strategico per il sistema nazionale del Paese, in quanto funge non solo da infrastruttura per la mobilità, ma anche da vero e proprio motore per lo sviluppo economico e la coesione sociale. L'impatto generato sull'economia nazionale è strutturato su varie dimensioni, quantificabili attraverso il suo contributo al Prodotto interno lordo (PIL) e ai livelli di occupazione.

1.2.1 Impatto diretto e valore aggiunto

Secondo i dati della IATA (International Air Transport Association) per l'anno fiscale 2023, la componente "diretta" del settore, che comprende le compagnie aeree, le società di gestione aeroportuale, i fornitori di servizi di

navigazione aerea (ANSP) e l'industria manifatturiera aerospaziale, impiega circa 261.700 professionisti. Questo segmento principale genera un valore aggiunto lordo (VAL) stimato di 25,2 miliardi di euro, pari all'1,2% del PIL nazionale.

1.2.2 L'ecosistema esteso e l'effetto moltiplicatore

L'influenza del settore si estende ben oltre i suoi confini operativi immediati, attivando una complessa catena di approvvigionamento e alimentando la spesa dei lavoratori coinvolti (impatto indiretto e indotto). Se si considera l'intero ecosistema del trasporto aereo, il contributo totale all'economia italiana sale a circa 97,7 miliardi di euro, sostenendo una forza lavoro di 1,1 milioni di unità.

Il turismo in entrata, facilitato dai viaggi aerei, svolge un ruolo decisivo:

- Contributo al PIL: la spesa dei visitatori stranieri che arrivano in aereo genera un impatto di 26,2 miliardi di euro.
- Occupazione: il settore turistico legato ai flussi aerei garantisce l'occupazione di 357.100 lavoratori.
- Consumi locali: si stima che il contributo dei turisti internazionali in termini di acquisto di beni e servizi locali superi i 52,1 miliardi di euro all'anno, fornendo liquidità essenziale alle imprese locali.

1.2.3 Posizionamento strategico nel contesto europeo

L'importanza dell'Italia emerge chiaramente dal confronto tra le statistiche nazionali e i dati aggregati dell'Unione Europea forniti da ATAG (Air Transport Action Group). L'ATAG, un'associazione internazionale senza scopo di lucro che rappresenta gli interessi dell'intera catena del valore (dai produttori di cellule e motori come Airbus, Boeing e Rolls-Royce alle associazioni di settore come ACI e CANSO, nonché ai settori dell'aviazione commerciale e del leasing), evidenzia che l'Italia svolge un ruolo di primo piano nella rete continentale. Con circa il 12,5% del valore economico totale prodotto dal settore in tutta l'UE, il sistema aeroportuale e industriale italiano si rivela una risorsa essenziale per la competitività e l'integrazione del mercato unico europeo.

1.2.4 Tendenze per il 2025

Un'analisi dei movimenti degli aeromobili e dei dati sui passeggeri per il 2025, che non sono ancora stati pubblicati ufficialmente nella loro forma definitiva, mostra un ulteriore aumento sia del volume dei passeggeri che del tonnellaggio delle merci. Solo l'aeroporto di Roma-Fiumicino ha praticamente eguagliato, nei primi undici mesi dell'anno, il suo traffico passeggeri totale del 2024; per la prima volta dalla sua apertura, l'aeroporto è destinato a superare la soglia dei 50 milioni di passeggeri all'anno. Si prevede una performance

simile per l'aeroporto di Milano Malpensa, che dovrebbe superare la soglia dei 30 milioni di passeggeri all'anno.

1.3 Condizioni di lavoro e relazioni industriali nel settore

1.3.1 Struttura della forza lavoro

La forza lavoro del settore del trasporto aereo in Italia è composta da dipendenti a tempo indeterminato, contratti a tempo determinato, lavoro interinale (manodopera esternalizzata) e, in alcune aree, forme di collaborazione o esternalizzazione dei servizi che coinvolgono personale formalmente impiegato da società terze. La prevalenza di contratti atipici è particolarmente significativa nei segmenti ad alta concorrenza, come l'assistenza a terra e alcuni servizi aeroportuali.

Le principali categorie professionali comprendono praticamente ogni tipo di competenza relativa alla costruzione, alla gestione e all'esercizio degli aeromobili, nonché il personale dei servizi di navigazione aerea, compresi i controllori del traffico aereo (ATCO) e le relative figure di supporto tecnico. La distribuzione di queste categorie riflette il peso relativo di compagnie aeree, operatori aeroportuali, fornitori di servizi di navigazione aerea (ANSP) e imprese appaltatrici.

La mobilità internazionale della manodopera, sebbene marginale in termini percentuali, è un elemento strutturale del sistema: il mercato italiano comprende lavoratori provenienti da altri Stati membri dell'UE e da Paesi terzi, in particolare in ruoli tecnici, operativi e di servizio. Inoltre, vi sono casi di lavoratori impiegati in Italia da compagnie aeree con sedi registrate in altri Paesi, il che può avere implicazioni per la legislazione applicabile e il coordinamento dei sistemi di previdenza sociale.

1.3.2 Valutazione generale delle condizioni di lavoro

Le condizioni di lavoro nel settore del trasporto aereo italiano sono caratterizzate da orari irregolari, lavoro a turni e turni notturni o festivi, a causa del funzionamento continuo del sistema aeroportuale e delle compagnie aeree. Le retribuzioni, le indennità di turno e di volo e i sistemi di previdenza aziendale variano in modo significativo a seconda delle categorie professionali, degli operatori e dei contratti collettivi specifici applicati.

Rispetto ad altri settori strategici dell'economia italiana, il trasporto aereo comporta elevati livelli di responsabilità individuale e collettiva, un quadro normativo rigoroso e standard di sicurezza e protezione severi, che incidono sull'organizzazione del lavoro e sulla formazione continua. Tuttavia, permangono questioni critiche relative alla gestione del carico di lavoro, alla

prevenzione dell'affaticamento e all'equilibrio tra lavoro e vita privata, in particolare per il personale operativo.

Tra i fattori critici principali figurano l'affaticamento dell'equipaggio di volo e del controllo del traffico aereo, l'impatto dei turni notturni e delle rotazioni complesse, l'esposizione allo stress operativo e la necessità di mantenere elevati standard di sicurezza operativa. Inoltre, la crescente digitalizzazione introduce nuove sfide in materia di sicurezza informatica e protezione dei dati, che richiedono competenze specifiche e un aggiornamento costante.

1.3.3 Quadro generale delle relazioni industriali

Le relazioni industriali nel settore del trasporto aereo italiano sono caratterizzate da una marcata frammentazione, che coinvolge una pluralità di sindacati differenziati per categoria professionale (piloti, personale di cabina e di terra, controllori del traffico aereo, ecc.) e orientamento organizzativo. Dal lato dei datori di lavoro, la rappresentanza è suddivisa tra associazioni di vettori, operatori aeroportuali, società di assistenza a terra e operatori logistici specializzati.

La contrattazione collettiva è strutturata su più livelli: dai contratti nazionali di settore o di area (CCNL) agli accordi aziendali integrativi, fino agli accordi a livello di gruppo o di rete. Sebbene il tasso di copertura contrattuale rimanga elevato nelle grandi imprese e negli operatori statali, il sistema appare più fragile nei segmenti degli appalti e nelle attività di minore entità.

Le dinamiche di negoziazione sono complicate dalla coesistenza di sindacati confederati storicamente consolidati e di una vasta gamma di sindacati autonomi. In questo contesto, FAST CONFESAL si è affermata come organismo aggregatore, fungendo da punto di riferimento per numerose entità indipendenti. Sebbene queste entità conservino le loro identità specifiche, hanno trovato una proiezione unificata all'interno di questa "galassia" rappresentativa. Questa capacità di sistematizzare entità precedentemente isolate garantisce un livello di coordinamento strategico fondamentale per la gestione delle vertenze di lavoro.

1.3.4 Contratti di settore e regolamentazione del diritto di sciopero

Il modello italiano di relazioni industriali nel settore del trasporto aereo si basa su un complesso ecosistema di leggi nazionali, regolamenti tecnici e contratti collettivi. Sebbene questo quadro escluda i lavoratori non direttamente impiegati nella produzione, che sono soggetti ad altri contratti, come il Contratto della Metalmeccanica, rimane il principale riferimento normativo per la stragrande maggioranza dei dipendenti del settore.

1.3.4.1 Contrattazione collettiva (CCNL)

Il pilastro del sistema è il Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) per il trasporto aereo, firmato dalle associazioni dei datori di lavoro e dalle confederazioni sindacali di settore (Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti e Ugl Trasporto Aereo). Il contratto è strutturato in una "Sezione generale", con validità triennale (dal 1° gennaio 2025 al 31 dicembre 2027), e in diverse sezioni settoriali (Operatori, Assistenza, Vettori e Assistenza in volo).

Queste sezioni specifiche descrivono in dettaglio le normative particolari che riflettono le caratteristiche uniche di ciascun profilo professionale. A titolo di esempio, il settore degli operatori aeroportuali prevede nuovi aumenti salariali in vigore a partire dal prossimo 1° luglio.

1.3.4.2 Regolamentazione del diritto di sciopero

In attuazione dell'articolo 40 della Costituzione italiana, la Legge 146/1990 disciplina il diritto di sciopero nell'ambito dei servizi pubblici essenziali, bilanciando l'esercizio di tale diritto con i diritti fondamentali dei cittadini (vita, salute, libertà di movimento, assistenza, istruzione e comunicazione).

La legge istituisce la Commissione di Garanzia, un'autorità amministrativa indipendente incaricata di garantire il rispetto della legge e di emanare regolamenti specifici vincolanti per tutte le parti. Tali regolamenti descrivono in dettaglio le procedure per l'avvio delle controversie di lavoro, nonché per la proclamazione e l'esecuzione degli scioperi.

Per quanto riguarda il settore del trasporto aereo, la Legge 146/1990 impone obblighi rigorosi, tra cui:

- Periodo di riflessione e conciliazione: l'obbligo di avviare una fase di consultazione preliminare obbligatoria una volta aperta una controversia.
- Preavviso e informazione: l'indizione di uno sciopero deve rispettare tempistiche specifiche per garantire che gli utenti siano informati in modo tempestivo.
- Divieto dell'"effetto annuncio": il divieto di annullare uno sciopero in prossimità della data prevista (salvo motivi giustificati) per evitare inutili disservizi.
- Fasce orarie protette: il servizio deve essere garantito durante le "finestre di protezione" dalle 07:00 alle 10:00 e dalle 18:00 alle 21:00.

Infine, l'ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) svolge un ruolo chiave nell'individuare i voli specifici che, per motivi di sicurezza, assistenza sanitaria o ordine pubblico, devono essere operati anche durante le azioni di sciopero.

1.3.5 Tendenze e sfide attuali

Attualmente, il settore deve affrontare i rischi legati al dumping sociale e al cosiddetto "rule shopping", praticato dai vettori stranieri che operano da basi registrate in Paesi con una tassazione inferiore o con tutele del lavoro ridotte. L'eccessivo ricorso all'outsourcing e il frequente subappalto hanno ulteriormente frammentato le condizioni di lavoro all'interno degli stessi scali aeroportuali.

La gestione delle transizioni, che vanno dalla ristrutturazione aziendale alla digitalizzazione, richiede un dialogo costante tra le parti sociali, supportato da reti di sicurezza sociale e programmi di riqualificazione. La carenza di figure professionali specializzate rimane un problema critico, dovuto alla difficoltà di trattenere i talenti in un mercato internazionale altamente competitivo. Infine, l'emergere di modelli di lavoro flessibili o mediati da piattaforme digitali pone nuove sfide in termini di rappresentanza e tutele minime, rendendo necessarie norme comuni a livello europeo.

1.4 Sistema nazionale di partecipazione dei lavoratori (nel settore dell'aviazione)

In Italia, il quadro normativo per la partecipazione dei lavoratori trova il suo principio fondamentale nell'articolo 39 della Costituzione italiana, che sancisce la libertà di organizzazione sindacale e pone le basi per il riconoscimento della validità dei contratti collettivi.

Su questa premessa si basano le norme che disciplinano la rappresentanza sindacale, i diritti all'informazione e alla consultazione e, in alcuni casi, la presenza di organi di rappresentanza a livello di azienda o di unità produttiva. Le grandi imprese e i principali gruppi multinazionali attivi nel trasporto aereo sono soggetti a obblighi specifici in materia di informazione e consultazione. I meccanismi formali di partecipazione (strutture come le rappresentanze sindacali a livello aziendale, i comitati per la sicurezza e gli organi paritetici) sono strettamente collegati al sistema di contrattazione collettiva, poiché i rappresentanti dei lavoratori coinvolti nei processi di informazione e consultazione sono spesso le stesse persone che siedono ai tavoli delle trattative. Ciò favorisce l'integrazione tra la gestione quotidiana delle relazioni industriali e la partecipazione al processo decisionale strategico.

Le direttive europee in materia di informazione e consultazione, nonché sui comitati aziendali europei (CAE), hanno avuto un impatto significativo sul settore del trasporto aereo italiano, data la presenza di gruppi multinazionali che operano nel territorio nazionale. Nei grandi gruppi e nelle alleanze internazionali, questi comitati europei fungono da forum di discussione su ristrutturazioni, strategie di rete, piani industriali e investimenti importanti, con effetti che si estendono alle strutture e alle basi italiane.

1.5 Partecipazione dei lavoratori nella pratica nel settore del trasporto aereo

Le procedure formali di informazione e consultazione hanno un tasso di copertura relativamente elevato tra le principali compagnie aeree, i principali operatori aeroportuali e il fornitore nazionale di servizi di navigazione aerea, che dispongono tutti di strutture rappresentative consolidate. Al contrario, nelle società di assistenza a terra e nei servizi esternalizzati, la presenza di organi di rappresentanza strutturati è più disomogenea e dipende in larga misura dalle dimensioni dell'azienda e dalla stabilità della produzione.

In termini di efficacia pratica, i meccanismi di partecipazione hanno maggior successo quando le informazioni vengono fornite in modo tempestivo, i periodi di consultazione sono sufficienti e le parti sociali possono impegnarsi in un dialogo autentico sulle opzioni disponibili. In diversi casi, la partecipazione ha contribuito a mitigare i conflitti durante i processi di ristrutturazione, l'introduzione di nuove tecnologie o cambiamenti organizzativi significativi.

Tra le principali questioni affrontate durante i processi di informazione e consultazione del settore figurano:

- Piani di riorganizzazione ed esternalizzazione o internalizzazione dei servizi.
- Modifiche all'orario di lavoro e ai turni.
- Misure per la salute e la sicurezza.
- Introduzione di nuovi sistemi tecnologici e piani di investimento nelle infrastrutture.

L'impatto effettivo di queste discussioni sulle decisioni finali varia, dalla partecipazione puramente formale a scenari in cui le osservazioni dei rappresentanti dei lavoratori sono attivamente integrate nelle soluzioni adottate.

Storicamente, ci sono stati esempi positivi di gestione partecipativa delle crisi. In questi casi, il dialogo tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori ha portato ad accordi su reti di sicurezza sociale, formazione e riqualificazione, evitando così licenziamenti più estesi. D'altra parte, continuano a verificarsi casi in cui la consultazione è percepita come tardiva o meramente procedurale, con conseguenti azioni sindacali, mobilitazioni e contenziosi.

Rispetto ad altri settori italiani, come quello manifatturiero o dei servizi finanziari, il trasporto aereo è caratterizzato da una forte dimensione transnazionale e dalla concentrazione delle attività in pochi hub principali e in numerose sedi regionali. Questa complessità rende difficile la creazione di modelli di partecipazione uniformi, ma favorisce anche esperienze di rappresentanza avanzate in aeroporti specifici e all'interno di determinati gruppi.

Tra i principali ostacoli alla piena attuazione e al funzionamento ottimale della partecipazione figurano:

- Frammentazione della forza lavoro tra più datori di lavoro all'interno dello stesso aeroporto.
- Dispersione geografica ed elevata mobilità del personale.
- La complessità del quadro normativo internazionale.
- Resistenza della dirigenza nei confronti delle consultazioni percepite come restrittive.

Inoltre, il rapido ritmo dei cambiamenti del mercato e dei processi di ristrutturazione può limitare ulteriormente le opportunità di un dialogo sostanziale.

Sezione 2

Analisi della partecipazione

A seguito degli incontri con gli esperti, il questionario sviluppato durante le fasi di discussione del progetto è stato somministrato in inglese a un campione selezionato di parti interessate, composto da rappresentanti di sindacati e organizzazioni dei datori di lavoro. L'obiettivo del sondaggio era raccogliere dati qualitativi e quantitativi su base volontaria.

Risultati del sondaggio

L'analisi delle risposte rivela una marcata polarizzazione nel comportamento dei due gruppi target: i rappresentanti sindacali hanno dimostrato una proattività sistematica, fornendo risposte tempestive e decise. Al contrario, tra i rappresentanti dei datori di lavoro si è osservata una diffusa resistenza a partecipare al sondaggio. Questa riluttanza è apparsa di natura "culturale" e si è mantenuta nonostante le garanzie di assoluto anonimato e riservatezza fornite durante la fase di briefing. Questo atteggiamento, sebbene critico ai fini della ricerca, non è inaspettato. È il riflesso diretto di un modello di relazioni industriali ancora ancorato ai paradigmi del XX secolo tipici del sistema nazionale. In questo contesto, la parte dei datori di lavoro fatica a percepire la rappresentanza dei lavoratori come un partner strategico per lo sviluppo. Prevale invece la visione del sindacato come freno all'innovazione e antagonista ideologico. È percepita come una componente conservatrice rispetto alla libera iniziativa privata, il che porta a voler ridurre al minimo la condivisione di obiettivi e visioni a lungo termine. Sebbene questo approccio antagonistico trovi una spiegazione (anche se non una giustificazione) nell'eredità storica di altri settori produttivi, si rivela anacronistico e particolarmente controproducente nel settore dei servizi e dei trasporti, dove l'efficienza dipende dalla continuità operativa e dalla sinergia a tutti i livelli. La persistenza di barriere ideologiche è aggravata da una classe dirigente che spesso affronta le relazioni industriali su basi puramente teoriche o accademiche, priva dell'esperienza diretta sul campo necessaria per comprendere che il capitale umano è una risorsa, non un ostacolo. Per garantire una comprensione dettagliata dei fenomeni osservati, l'analisi dei dati è stata strutturata attraverso una segmentazione degli intervistati in due cluster distinti (rappresentanza sindacale e parte dei datori di lavoro), seguita da un'analisi comparativa dei risultati. Questo approccio consente di isolare le divergenze percettive e di identificare potenziali punti di convergenza o attrito strutturale.

2.2 Il cluster “Rappresentanti sindacali”

Il primo segmento analizzato riguarda i rappresentanti dei lavoratori. I dati raccolti delineano un profilo demografico peculiare e, per certi versi, inaspettato rispetto ai canoni tradizionali del sindacalismo nazionale. Contrariamente all'immagine stereotipata di una rappresentanza sindacale più anziana, i questionari evidenziano una distribuzione equa tra le diverse fasce d'età, con una significativa partecipazione attiva di rappresentanti di età inferiore ai 34 anni e una notevole presenza di delegati nella fascia di età inferiore ai 25 anni. Questa “giovinezza sindacale” non sembra essere casuale, ma è piuttosto la conseguenza diretta delle dinamiche occupazionali intrinseche al settore del trasporto aereo, in particolare nei servizi di assistenza a terra e nei servizi ausiliari di bordo, dove il turnover del personale è estremamente elevato. La natura spesso stagionale o precaria di molte mansioni operative accelera l'ingresso di nuove assunzioni nel mercato del lavoro aeronautico e aeroportuale. L'elevata rotazione fa sì che anche i lavoratori più giovani si trovino rapidamente a gestire richieste collettive, assumendo ruoli di rappresentanza per affrontare ambienti di lavoro ad alta pressione con tutele spesso frammentate. La presenza di rappresentanti giovani introduce una sensibilità diversa verso la digitalizzazione, la flessibilità e i servizi accessori, segmenti in cui predominano le competenze tecniche e l'adattabilità. Tuttavia, se l'elevato turnover garantisce un costante ricambio generazionale nella rappresentanza, rappresenta anche una sfida in termini di “memoria storica” per quanto riguarda le relazioni industriali, rendendo la formazione sindacale dei giovani delegati un elemento fondamentale per la stabilità del settore. L'analisi dei titoli di studio rivela ulteriori asimmetrie: mentre la maggior parte delle persone di età inferiore ai 34 anni possiede un diploma di scuola superiore e solo una minoranza è laureata, tra le persone di età superiore ai 34 anni si registra una sostanziale parità tra titolari di diploma e titolari di laurea. Altrettanto interessante è la segmentazione per ruolo, che mostra come tra il personale di volo la percentuale di laureati sia significativamente più alta rispetto a quella del personale di terra. Secondo l'autore, la disparità di formazione tra ambienti di lavoro contigui (a terra e a bordo) può rappresentare un ostacolo all'unità della rappresentanza sindacale, creando divari culturali in una catena di approvvigionamento che, per sua natura, è strettamente connessa. Dopo la profilazione qualitativa del cluster dei rappresentanti dei lavoratori (analisi che verrà ripetuta per il cluster dei datori di lavoro), è stato esaminato il contenuto del questionario. L'analisi rivela dati estremamente solidi: quasi tutti gli intervistati dimostrano di conoscere appieno il quadro normativo italiano. Vi è un riconoscimento ampiamente condiviso della Costituzione (art. 39) e delle leggi ordinarie come pilastri fondamentali per la tutela dei diritti dei lavoratori e delle loro

organizzazioni. Un altro fattore determinante per questa consapevolezza è la presenza di una normativa specifica che disciplina il diritto costituzionale di sciopero nei servizi pubblici essenziali (Legge 146/90 e successive modifiche), la quale obbliga coloro che entrano a far parte della rappresentanza sindacale ad apprendere rapidamente il sistema legislativo nazionale.

Per quanto riguarda l'esistenza di un "Codice di condotta" all'interno dell'azienda per formalizzare le relazioni tra le parti sociali, solo una piccola minoranza (circa il 10%) ne ha segnalato l'esistenza. Tuttavia, la stragrande maggioranza ritiene che la sottoscrizione congiunta di tale codice, elevando la dignità della rappresentanza sindacale, rappresenterebbe un valore aggiunto nelle dinamiche relazionali e potrebbe essere un punto da includere nelle future piattaforme di rinnovo dei contratti. Poiché la rappresentanza sindacale nel trasporto aereo è sempre stata molto frammentata, le risposte al questionario suggeriscono un desiderio di "riconoscimento" che attualmente rimane insoddisfatto. La valutazione del comportamento delle parti sociali in tutti i settori esaminati è stata relativamente omogenea. Il punteggio medio si è attestato tra 5/10 e 6/10, indicando un dialogo sociale non perfetto ma sostanzialmente efficace. La comunicazione ha ricevuto un punteggio medio, con un consenso unanime sulla necessità di miglioramenti. Quasi la metà degli intervistati ha indicato la qualità della comunicazione e la mancanza di fiducia reciproca come i problemi maggiormente percepiti. Per quanto riguarda i diritti all'informazione dei lavoratori, sembra esserci una mancanza di chiarezza sulla base giuridica di tali diritti. Una significativa minoranza di intervistati ha dichiarato di non conoscere la fonte di tali diritti. Ciò suggerisce che le organizzazioni sindacali dovrebbero avviare un'ampia campagna di informazione tra i membri in merito al quadro normativo nazionale e dell'UE sui diritti riconosciuti.

Un altro tema importante è stato l'esistenza (o la mancanza) di strumenti per garantire il rispetto degli accordi sottoscritti. Spesso, i conflitti derivano dal mancato rispetto di questi accordi da parte dell'azienda. Gli intervistati hanno segnalato che gli strumenti di gestione interna per questo tipo di conflitto sono molto rari o assenti. L'annuncio di un'azione sindacale rappresenta spesso una "richiesta di essere ascoltati" all'interno dell'azienda. Ciò evidenzia la necessità di un'azione proattiva da parte della direzione, che attualmente sembra essere solo reattiva. Nonostante la consapevolezza dell'esistenza di organismi di mediazione esterni, il loro utilizzo in Italia rimane limitato. Questa resistenza deriva dall'incertezza sulla natura vincolante delle decisioni e dai dubbi sull'effettiva imparzialità e autonomia di tali organismi. Di conseguenza, i rappresentanti dei lavoratori tendono a riporre maggiore fiducia nel sistema giudiziario ordinario.

2.3 Il cluster “Rappresentanti dei datori di lavoro”

Come osservato in precedenza, la partecipazione iniziale dei rappresentanti dei datori di lavoro è stata meno puntuale. È stato necessario integrare la raccolta dei dati con interviste telefoniche dirette per raggiungere il campione minimo necessario per la validità statistica. Tuttavia, le risposte fornite tramite il modulo online e quelle raccolte verbalmente coincidono quasi del tutto. L'analisi evidenzia una marcata omogeneità nel profilo degli intervistati. La maggior parte delle persone che ricoprono ruoli di medio-alto livello nelle relazioni industriali nel trasporto aereo ha più di 45 anni e possiede un titolo universitario. Coerentemente con questo profilo, la loro conoscenza delle fonti normative è molto approfondita.

Relazioni industriali e codici di condotta: sebbene quasi l'intero campione abbia rilevato l'assenza di un codice di condotta formalizzato, le opinioni sulla sua utilità sono divergenti. Circa la metà valuta positivamente la sua adozione, mentre l'altra metà la considera superflua o addirittura inappropriata.

Il divario comunicativo: un dato particolarmente significativo riguarda la percezione delle prestazioni aziendali. I rappresentanti dei datori di lavoro valutano positivamente la propria capacità di ascoltare la controparte. Questo orientamento, diametralmente opposto a quello dei rappresentanti dei lavoratori, evidenzia un problema di comunicazione critico. La maggior parte degli intervistati spera in un miglioramento dello scambio di informazioni, inteso non solo come trasferimento di dati, ma come effettiva condivisione degli obiettivi strategici.

Strumenti di gestione dei conflitti e di conciliazione: l'ultima sezione mostra un terreno comune per quanto riguarda il mancato rispetto degli accordi. La legge 146/90 è percepita come il “male minore” o l'unico modello possibile per il dialogo in situazioni di crisi. Infine, gli strumenti di mediazione e conciliazione rimangono in gran parte inutilizzati. I datori di lavoro esprimono una diffusa sfiducia nei confronti di questi strumenti, preferendo spesso le tempistiche previste dalla normativa ordinaria, che possono essere strategicamente favorevoli per le aziende.

2.4 Analisi comparativa e considerazioni finali

L'analisi comparativa evidenzia significative somiglianze. In Italia, tutti gli attori sono chiaramente consapevoli della tutela del diritto alla libera associazione sindacale. Al contrario, manca la conoscenza delle normative dell'UE in materia di diritti all'informazione dei lavoratori. Si riscontra inoltre una scarsa familiarità con gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie (ADR), ampiamente diffusi nei sistemi anglosassoni.

La proposta derivata dal "pacchetto di strumenti" del progetto si concentra in modo decisivo su questi strumenti come il modo più rapido ed efficace per risolvere le controversie. In conclusione, la ricerca evidenzia un paradosso: nonostante l'elevato livello di istruzione e di competenza tecnica dei rappresentanti, persiste una distanza culturale per quanto riguarda la partecipazione non conflittuale e gli strumenti di mediazione.

Il "divario comunicativo" riflette la necessità di una transizione verso un modello di relazioni più maturo, in cui le informazioni diventino una condivisione strategica. L'adozione sistematica delle pratiche di ADR e la formalizzazione dei codici di condotta non devono essere percepite come una rinuncia alle prerogative, ma come investimenti nella stabilità operativa del settore. Il successo futuro del settore dipenderà dalla capacità di trasformare il conflitto da ostacolo burocratico a opportunità di dialogo costruttivo, allineando le pratiche italiane ai migliori standard europei.

Sezione 3

Raccomandazioni per migliorare le relazioni industriali e la partecipazione

Sulla base dell'analisi socioeconomica e dei risultati dell'indagine condotta tra le parti interessate, si propongono le seguenti raccomandazioni per modernizzare il modello di relazioni industriali nel trasporto aereo italiano. L'obiettivo è passare da un sistema reattivo e conflittuale a un quadro proattivo e partecipativo in linea con le migliori pratiche europee.

3.1 Migliorare la fiducia reciproca e la comunicazione

L'indagine ha evidenziato un significativo "divario comunicativo" tra i rappresentanti dei datori di lavoro e quelli dei sindacati. Per colmare questo divario, si raccomandano le seguenti misure:

- **Attuazione di "codici di condotta"**: formalizzare protocolli bilaterali che definiscano le regole di coinvolgimento, la frequenza delle riunioni e gli standard di condivisione delle informazioni. Ciò aumenterebbe la dignità del dialogo sociale e ridurrebbe gli attriti ideologici.
- **Trasparenza strategica**: andare oltre il semplice adempimento degli obblighi di informazione previsti dalla legge. La direzione dovrebbe adottare una politica di "condivisione strategica", coinvolgendo i sindacati nelle discussioni relative ai piani industriali a lungo termine e alle transizioni tecnologiche prima che vengano prese le decisioni finali.

3.2 Colmare il divario di conoscenze sulle normative dell'UE

Data la scarsa consapevolezza dei diritti di informazione e consultazione a livello europeo, è necessaria un'iniziativa formativa mirata:

- **Programmi di formazione integrati**: avviare seminari di formazione congiunti per i delegati sindacali e i responsabili delle risorse umane, incentrati sulle direttive dell'UE e sul funzionamento dei comitati aziendali europei (CAE).
- **Diffusione dei diritti all'informazione**: i sindacati dovrebbero dare priorità a campagne interne per formare i membri, in particolare i delegati più giovani, sulla base giuridica dei loro diritti di consultazione a livello sia nazionale che continentale.

3.3 Adozione di metodi alternativi di risoluzione delle controversie (ADR)

Per mitigare l'elevato tasso di azioni sindacali e la dipendenza da processi giudiziari lenti, il settore dovrebbe adottare una gestione dei conflitti non conflittuale:

- **Promozione della mediazione e della conciliazione:** sviluppare organi di mediazione interni all'azienda o a livello di settore che siano percepiti come veramente imparziali. Ciò richiede un cambiamento culturale che si allontani dalla mentalità del contenzioso "tutto o niente".
- **Strumenti di prevenzione dei conflitti:** istituzionalizzare periodi di riflessione e commissioni tecniche congiunte per risolvere le controversie tecniche o contrattuali prima che si trasformino in proclamazioni formali di sciopero.

3.4 Professionalizzazione e sostegno intergenerazionale

I "giovani sindacalisti" individuati nell'indagine rappresentano un'opportunità di innovazione, ma anche un rischio per la perdita della memoria storica:

- **Mentoring e trasferimento delle conoscenze:** istituire programmi formali di mentoring all'interno dei sindacati per abbinare rappresentanti esperti a delegati più giovani, garantendo la continuità delle competenze tecniche.
- **Standardizzazione dei percorsi formativi:** affrontare il divario culturale tra le diverse categorie professionali (ad esempio, personale di terra e personale di volo) attraverso workshop interfunzionali per promuovere una visione unificata della catena di approvvigionamento del settore dell'aviazione.

3.5 Affrontare la frammentazione del mercato e il dumping sociale

Per proteggere l'"ecosistema" del trasporto aereo italiano dalle pressioni esterne e dalla frammentazione interna:

- **Armonizzazione delle norme:** promuovere norme europee comuni in materia di lavoro per evitare il "rule shopping" e il dumping sociale da parte dei vettori con basi estere.
- **Regolamentazione del subappalto:** rafforzare la supervisione della catena di approvvigionamento nell'assistenza a terra per garantire che l'esternalizzazione non comporti un indebolimento degli standard di sicurezza o una frammentazione dei diritti di rappresentanza dei lavoratori.

3.6 Digitalizzazione ed elemento umano

Man mano che il settore si avvia verso la digitalizzazione totale (ATM, biglietteria, operazioni), le relazioni industriali devono evolversi:

- **Innovazione partecipativa:** coinvolgere le parti sociali nella fase di progettazione di nuovi strumenti digitali per gestire l'impatto sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, sulla sicurezza informatica e sulla protezione dei dati.
- **Riqualificazione e miglioramento delle competenze:** negoziare solide reti di sicurezza sociale e fondi per la formazione specificamente dedicati ai lavoratori i cui ruoli sono maggiormente interessati dall'automazione e dalla transizione verde (decarbonizzazione).

Sezione 4

Conclusioni

Sulla base del rapporto fornito, le seguenti conclusioni riassumono i risultati della ricerca e le prospettive future per il settore del trasporto aereo italiano:

4.1 Ripresa del settore e importanza economica

Il settore del trasporto aereo italiano si è completamente ripreso dalla crisi dovuta alla COVID-19, superando i livelli del 2019 con 218 milioni di passeggeri nel 2024 e una crescita sostenuta fino al 2025. La sua impronta economica, pari all'1,2% del PIL nazionale in termini diretti e fino a 97,7 miliardi di euro in totale, sottolinea il suo ruolo di pilastro della connettività, del turismo e dell'occupazione per 1,1 milioni di lavoratori.

4.2 Sfide strutturali e volatilità del mercato

Tra i fattori sfavorevoli persistenti figurano la predominanza delle compagnie low-cost (63% della quota di mercato), la carenza di personale, le complessità dell'outsourcing e i mandati di decarbonizzazione dell'UE. Questi fattori amplificano rischi come il dumping sociale e la frammentazione delle relazioni industriali in un contesto operativo ad alto rischio e attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

4.3 Relazioni industriali e divario comunicativo

I sondaggi rivelano un netto divario: i sindacati cercano un dialogo proattivo e strumenti in linea con l'UE, mentre i datori di lavoro danno priorità all'autonomia, con conseguente sottoutilizzo della mediazione e sfiducia reciproca. Questa dinamica conflittuale ostacola la resilienza in un contesto di rapidi cambiamenti digitali e normativi.

4.4 La strada da seguire

L'attuazione di riforme mirate (illustrate in dettaglio nella Sezione 3), dai protocolli per la creazione di un clima di fiducia all'adozione dell'ADR, allineerà il modello italiano ai parametri di riferimento europei, favorendo le sinergie per una crescita sostenibile. Le parti interessate devono dare priorità a questi aspetti per trasformare le sfide in punti di forza competitivi entro il 2027 e oltre.



TRANSFER

TuRning the Atm sector iNto a SuccesFul
Example of Replicable social dialogue practices



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by
the European Union