



La gestione degli esuberanti nella Pubblica Amministrazione

a cura di *Eufranio Massi – Dirigente della Direzione Territoriale del Lavoro di Modena**

Se, fino a qualche anno fa, parlare di esuberanti nella Pubblica Amministrazione era ritenuto, più che altro, un puro esercizio teorico, oggi, alla luce delle indicazioni provenienti dagli Organi Comunitari, purtroppo, non lo è più: ne sono, in un certo senso, palese testimonianza alcune modifiche introdotte nella legislazione dell'ultimo periodo con l'art.13 della L. n.183/10 e, soprattutto, con l'art.16 della L. n.183/11, con il quale è stato completamente riscritto l'art.33 del D.Lgs. n.165/01.

Quando, nel 2001, il Legislatore delegato riscrisse, alla luce delle profonde innovazioni di fine secolo, il "testo normativo" contenente le regole del pubblico impiego, la gestione degli esuberanti nel settore pubblico fu disciplinata con l'articolo appena richiamato sulla "falsariga" di quella in essere nel settore privato e disciplinata, dieci anni prima, negli artt.4 e 5 della L. n.223/91: si trattava di un iter ove un aspetto centrale ed essenziale era rappresentato dall'informazione al sindacato e, soprattutto, dalla trattativa con esso che era "cadenzata", tra l'altro, dal rispetto di termini previsti dalla stessa legge: le parti, in caso di accordo, dovevano indicare anche i criteri da seguire per la messa in disponibilità, prioritari rispetto a quelli indicati dall'art.5 che, peraltro, dovevano essere seguiti dall'Amministrazione nell'ipotesi in cui lo stesso non fosse stato raggiunto.

L'analisi che segue, ovviamente, si soffermerà sul nuovo art.33, ma non mancherà di sottolineare le differenze effettuando una comparazione tra vecchio e nuovo testo e, soprattutto, cercherà di evidenziare alcune "manchevolezze" che, se sanate con qualche correttivo normativo, potrebbero agevolare, a determinate condizioni, una certa "osmosi" tra il settore pubblico "cedente" e quello privato.

Ma andiamo con ordine.

Quasi preconizzando un futuro problematico per i dipendenti pubblici, l'art.13 della L. n.183/10 afferma che l'art.33 trova applicazione:

- ↘ in caso di **conferimento di funzioni statali alle Regioni e alle autonomie locali**, cosa che potrebbe verificarsi con un passaggio di compiti in un'ottica "federalista": in passato (si pensi al trasferimento alle Province e alle Regioni di personale degli uffici periferici del Ministero del Lavoro per effetto delle competenze trasferite o delegate ex D.Lgs. n.469/97 - servizi per l'impiego, trattazione delle controversie collettive in materia di Cigs, solidarietà o mobilità) ciò avvenne senza l'apertura di una specifica procedura, ma il D.Lgs. n.165/01 non era stato ancora emanato;
- ↘ in caso di **trasferimento o conferimento di attività svolte da Pubbliche Amministrazioni ad altri soggetti pubblici**, come nel caso in cui vengano attribuiti compiti a specifici soggetti a rilevanza pubblica, appositamente costituiti per lo scopo;
- ↘ in caso di esternalizzazione di attività o servizi che potrebbero essere assegnati anche a soggetti privati: ciò, finora, si è verificato raramente ma in un'ottica di progressiva "smobilitizzazione" dei servizi non più ritenuti essenziali, tale ipotesi potrebbe trovare una certa agibilità.

* Le considerazioni che seguono sono frutto esclusivo del pensiero dell'Autore e non impegnano in alcun modo l'Amministrazione di appartenenza.

Nuovo iter procedurale

Il nuovo art.33 ha abbandonato l'iter procedimentale previsto in precedenza, mutuato esplicitamente dalla L. n.223/91, e ha affermato che le Pubbliche Amministrazioni che presentano situazioni di soprannumero o eccedenze di personale, sia in relazione alle proprie esigenze funzionali che alla situazione finanziaria verificate anche in sede di ricognizione annuale, sono obbligate a seguire la procedura prevista dal nuovo articolato dandone comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica. Il comma appena descritto postula, a mio avviso, due riflessioni.

1. La prima è che a fronte di situazioni di esubero, comunque determinate, la procedura da seguire è una soltanto: quella del nuovo art.33. Ciò significa che il Legislatore “esclude”, a priori, al di fuori di una mera informativa preventiva alle RSU del personale e alle organizzazioni sindacali firmatarie del contratto collettivo nazionale del comparto o area, qualunque forma di trattativa finalizzata a trovare una soluzione. Prima, i passaggi successivi alla comunicazione erano ben declinati dalla norma: entro dieci giorni dalla comunicazione la richiesta di incontro, e nei quarantacinque giorni successivi conclusione della procedura con un accordo o con un “mancato accordo”, cui poteva seguire un ulteriore incontro presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, con l’assistenza dell’ARAN ma, in ogni caso, il tutto doveva concludersi entro i sessanta giorni dalla comunicazione iniziale (curiosamente il termine ipotizzato era, in ogni caso, inferiore a quello del settore privato ove, se si sommano i periodi massimi previsti per gli incontri in sede sindacale e, poi, in sede amministrativa, si arriva a settantacinque giorni – art.4 della L. n.223/91). Da ciò discende la constatazione che, essendo ridotto “ai minimi termini” il coinvolgimento sindacale (c’è soltanto una comunicazione preventiva il cui contenuto, peraltro, non è nemmeno disciplinato dal Legislatore), il rischio di ricorso giudiziale avverso la messa in disponibilità per violazione di un aspetto della fase procedurale è veramente basso. Ovviamente, nulla toglie che il dipendente pubblico, sentendosi leso in una sua prerogativa (ad esempio è stato scelto a posto di un altro sulla base di supposte errate valutazioni), si rivolga direttamente al giudice del lavoro, “bypassando” il tentativo facoltativo di conciliazione previsto dall’art.410 cpc. .

L’unico passaggio nel quale è previsto un certo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali si rinviene al co.6, si tratta però di un qualcosa che non inerisce direttamente alla procedura, ma che ne è fuori: infatti vi si afferma che i contratti collettivi nazionali possono stabilire criteri generali e procedure per consentire, tenuto conto delle caratteristiche del comparto, la gestione delle eccedenze attraverso il passaggio diretto ex art.30, co.6 (nel settore privato il passaggio diretto un tempo previsto dall’art.33 della L. n.300/70 è stato abrogato) ad altre amministrazioni fuori dall’ambito regionale, alla luce sia della distribuzione territoriale delle stesse della situazione del mercato del lavoro.

2. La seconda riflessione riguarda i **motivi dell’esubero**: essi sono ad ampio “spettro”, rientrandovi (cosa mai detta in maniera esplicita in passato) anche la situazione finanziaria, cosa di estrema attualità in questo momento che ben si coniuga anche con il principio, contenuto nel co.01 dell’art.1 della L. n.148/11, nel quale si parla della tendenziale unificazione a livello territoriale delle articolazioni periferiche dello Stato, cosa che dovrebbe portare (ce lo insegnano le fusioni avvenute nel decennio scorso nel settore privato, soprattutto in quello bancario) a sovrapposizioni di posizioni e ad esuberi. Tutte le Amministrazioni Pubbliche (qui il riferimento non può che essere all’art.1, co.2, del D.Lgs. n.165/01) sono tenute a compiere la ricognizione annuale degli organici, che non può che essere strettamente correlata agli effettivi compiti svolti, agganciati sia all’organizzazione che al prodotto offerto. La carenza ricognitiva produce un duplice risultato: l’impossibilità di procedere ad assunzioni o, comunque, all’instaurazione di

rapporti di lavoro (pena la nullità degli atti posti in essere) e la responsabilità anche di natura disciplinare del Dirigente responsabile. La chiara dizione offerta ai co.2 e 3 del nuovo art.33 non fa che sottolineare come in quella Amministrazione inottemperante non soltanto sia preclusa la possibilità di effettuare “assunzioni in pianta stabile” (attraverso qualsiasi procedura selettiva pubblica), ma anche con contratto a termine o con collaborazioni coordinate e continuative connotate dalla caratteristica dell’autonomia, con la conseguenza che anche l’eventuale responsabilità d’ordine patrimoniale ed erariale, discendente da un rapporto nullo che pure ha dispiegato i propri effetti, ricade su chi ha materialmente proceduto alla stipula del contratto.

Il rapporto con le organizzazioni sindacali, nella nuova procedura, si limita soltanto all’obbligo di un’informazione preventiva: il nuovo co.4 nulla dice relativamente ai contenuti ma, a mio avviso, essa, per non essere un “vuoto adempimento burocratico”, deve quantomeno contenere i motivi che erano ricompresi nel vecchio co.3 abrogato e che si sostanziano:

- ➔ nell’individuazione delle causali che hanno determinato l’eccedenza: esse possono essere le più svariate alla luce delle novità introdotte sia con la L. n.183/10 che con la L. n.148/11 che, infine, con la *c.d. “legge di stabilità”*;
- ➔ nell’individuazione delle situazioni tecniche e organizzative che non consentono di riassorbire all’interno della stessa Amministrazione tutte le eccedenze o anche che ne consentono, da un primo sommario esame, la ricollocazione parziale;
- ➔ nell’individuazione del numero, delle qualifiche e della collocazione sul territorio o nelle singole aree o divisioni, del personale eccedente che può avere anche una qualifica dirigenziale. Per la verità (ossia l’ammissibilità o meno del personale con tale qualifica) era stato oggetto, in passato, di alcune disquisizioni dottrinarie in quanto si riteneva, sulla base della completa assimilazione con la procedura collettiva di riduzione di personale disciplinata dalla L. n.223/91, che i Dirigenti non fossero compresi, ma la conclusione era stata, già da allora, per la ricomprensione, sulla scorta dell’originario D.Lgs. n.29/91 (confluito nel D.Lgs. n.165/01), che si riteneva applicabile anche a tale categoria. È appena il caso di precisare come nella procedura individuata dal nuovo art.33 non rientrino coloro che hanno il proprio rapporto di lavoro regolamentato dalla legge come, ad esempio, i magistrati di ogni ordine e grado, i professori universitari, gli appartenenti alla carriera prefettizia o i componenti delle Forze Armate;
- ➔ nell’individuazione di proposte e tempi finalizzati alla gestione delle eccedenze.

Il nuovo co.5, saltando a piè pari qualunque ostacolo derivante da possibili richieste di incontro da parte delle organizzazioni sindacali (cosa che sembrerebbe senz’altro naturale, atteso che si va ad incidere sulla “carne viva”, in quanto si potrebbero prospettare pensionamenti, trasferimenti, risoluzioni di rapporti di lavoro) afferma che *“trascorsi dieci giorni dalla comunicazione”* l’Amministrazione risolve il rapporto di lavoro con chi ha raggiunto i quaranta anni di contributi previdenziali, dando un periodo di preavviso di sei mesi. Qui il Legislatore si ricollega alla previsione contenuta nell’art.72, co.11, della L. n.133/08, che, tuttavia, dovrà, a mio avviso, essere raccordata con le nuove disposizioni in materia di pensioni di anzianità previste dal Decreto Legge con il quale è stata varata l’ultima riforma.

È questa la via maestra che il datore di lavoro pubblico deve seguire: se non è sufficiente, continua il co.5, ce ne sono altre come quella della ricollocazione totale o parziale del personale eccedentario o in soprannumero all’interno della stessa Amministrazione attraverso forme flessibili di gestione del tempo di lavoro o contratti di solidarietà. Sotto questo aspetto è chiaro che la presenza di personale con determinate qualifiche in alcune articolazioni territoriali (in genere, nel nostro Paese sono, per una

serie di motivi che non è il caso di affrontare in questa sede, gli Uffici del Sud ad avere una concentrazione di personale di gran lunga maggiore rispetto al Nord) postula anche l'ipotesi di un trasferimento o, se possibile (le Amministrazioni Pubbliche sono diverse tra di loro), l'utilizzazione di forme flessibili finora poco usate nel pubblico impiego, come il telelavoro, pur se la disciplina normativa risale al 1999 con il DPR n.70 o il ricorso al lavoro a tempo parziale: anche il distacco, qualora ne ricorrano le condizioni, o il demansionamento, finalizzato ad evitare il licenziamento, potrebbero essere presi in considerazione.

Per la verità, il Legislatore parla anche di contratti di solidarietà che nel settore privato, ove sono utilizzati da tempo (si pensi all'art.1, co.1, della L. n.863/84 per il settore industriale o all'art.5, co.5, 7 e 8 della L. n.236/93 per il commercio, il settore alberghiero - termale e per quello artigiano), hanno consentito (e consentono) la gestione di crisi temporanee attraverso la riduzione, concordata con le organizzazioni sindacali, dell'orario di lavoro con forme integrative di intervento da parte dell'Inps. Presumibilmente, nel settore pubblico si penserà a qualcosa di analogo ma, a mio avviso, l'istituto operativamente è tutto da costruire, anche alla luce delle forme integrative presenti nel settore privato, alimentate sia dai contributi datoriali (nell'industria) che da "cespiti" prelevati annualmente, in gran parte, dal Fondo per l'Occupazione (art.1, co.7, della L. n.236/93) o dai contributi della bilateralità nel settore artigiano. Ovviamente, se così non fosse, ci si troverebbe di fronte a mere riduzioni collettive temporanee delle prestazioni lavorative che, però, nulla hanno a che fare con gli "istituti della solidarietà difensiva" che tutti conosciamo.

La terza via per la gestione degli esuberi individuata dal nuovo art.33 (ma nulla toglie che tutte possano essere percorse contemporaneamente attraverso un "mix ponderato" tra le stesse) è rappresentata da un accordo con altre Amministrazioni Pubbliche (non necessariamente dello stesso comparto) comprese nell'ambito regionale, che potrebbero avere necessità di alcune professionalità dichiarate in esubero.

Il quarto percorso è quello cui si accennava pocanzi, allorché si è affermato che la pattuizione collettiva nazionale può stabilire regole generali finalizzate alla gestione degli esuberi in ambito ultra regionale anche presso altre Amministrazioni: qui il Legislatore, riprendendo alcune parole dal vecchio testo, fa riferimento anche alla situazione del mercato del lavoro, cosa che potrebbe prefigurare, almeno a livello teorico, valutazioni relative alla gestione degli esuberi (che sono di esclusiva pertinenza del datore di lavoro pubblico), sulle quali un notevole peso potrebbe avere anche l'impatto occupazionale complessivo esistente in quel territorio.

La procedura di "messa in disponibilità" si deve concludere entro novanta giorni dalla comunicazione dell'informativa. A partire da quella data scatta l'obbligo della collocazione in disponibilità di tutto il personale in soprannumero o eccedentario che non sia stato possibile ricollocare diversamente all'interno della stessa Amministrazione o di altra in ambito regionale (il co.6 del vecchio art.33 parlava di ambito provinciale), o che non abbia preso servizio presso un diverso datore di lavoro pubblico, individuato attraverso un accordo di mobilità.

Il collocamento in disponibilità previsto nella vecchia procedura, con un richiamo esplicito agli artt.4 e 5 della L. n.223/91, postulava che l'individuazione dei soggetti interessati dovesse avvenire sulla base dei criteri fissati nell'accordo stipulato con le organizzazioni sindacali o, in via suppletiva, in relazione alle esigenze tecnico-produttive e organizzative, ai carichi di famiglia e all'anzianità, in concorso tra loro. Ora tale obbligo non esiste più, ma il datore di lavoro pubblico non può sottrarsi a valutazioni razionali, obiettive e coerenti con il fine dell'istituto, secondo un orientamento espresso, a proposito dei criteri

di scelta fissati con accordo sindacale, dalla Corte Costituzionale con la sentenza 30 giugno 1994, n.268.

Criteri di scelta del personale in esubero

Se si dovessero adottare i criteri individuati dal Legislatore nell'art.5 della L. n.223/91 sarebbe, a mio avviso, opportuno ricordarne alcune caratteristiche che possono così sintetizzarsi:

- ➔ **anzianità:** nulla di più si dice nella legge del 1991, ma essa va intesa, alla luce degli orientamenti della Corte di Cassazione¹ come anzianità di servizio;
- ➔ **carichi di famiglia:** esso serve per individuare lo *status* economico del lavoratore e della sua famiglia e, quindi, le persone a carico sono certamente un forte elemento indicativo. Da ciò discende che, nell'individuazione dei dipendenti, non ci si può fermare al mero computo degli assegni familiari, ma occorre effettuare un accertamento su tutta la situazione familiare, non escluse valutazioni di forme di convivenza *more uxorio*, purché, in via preventiva, siano state portate a conoscenza dell'Amministrazione;
- ➔ **esigenze tecnico-produttive e organizzative:** con le prime si intende sottolineare l'ambito nel quale esiste l'eccedenza o il soprannumero, con le seconde le possibili scelte soggettive riferite ai dipendenti.

Va ricordato come la Corte di Cassazione, con la sentenza n.1201/00, abbia affermato, riferendosi al settore privato, che incombe sul datore di lavoro l'obbligo della valutazione di tutti i criteri in concorso tra di loro ma che, nella fase decisoria, si può dare la prevalenza a un solo criterio rispetto agli altri: esso può ben essere quello delle esigenze tecnico-produttive e organizzative, che risulta il più coerente con gli obiettivi della procedura.

È appena il caso di ricordare come anche per la Pubblica Amministrazione si ponga il rispetto di norme legali di tutela come, ad esempio, il divieto di risoluzione del rapporto per maternità o causa di matrimonio nel periodo di "divieto legale" e come, nella procedura, vada tutelato il principio della "non discriminazione" nei confronti del personale femminile e il rispetto della quota riservata ai disabili: anzi, l'eventuale recesso, dopo la messa in disponibilità, potrebbe essere oggetto di annullamento, nel caso in cui, al momento della cessazione, il numero dei dipendenti occupati obbligatoriamente sia inferiore alla quota di riserva prevista dall'art.3 della L. n.68/99.



Ma quali sono gli effetti derivanti dalla messa in mobilità?

Qui occorre far riferimento agli artt.34 e 34-*bis*, che **non** sono stati modificati.

Innanzitutto, sono sospese tutte le obbligazioni scaturenti dal rapporto di lavoro: non c'è prestazione, non c'è retribuzione e non matura alcun istituto correlato allo svolgimento del contratto.

C'è, tuttavia, il riconoscimento di un'indennità di disponibilità pari all'80% dello stipendio e dell'indennità integrativa speciale (con esclusione di qualsiasi altro emolumento retributivo come, ad esempio, il Fondo Unico di Amministrazione) per la durata massima di ventiquattro mesi, cui vanno aggiunti gli assegni familiari, se dovuti. La spesa grava sull'Amministrazione di appartenenza. I periodi trascorsi "in disponibilità" sono riconosciuti sia ai fini temporali per l'accesso al trattamento pensionistico che per la misura della

¹ Cass., 27 maggio 1997, n.4685.

stessa (cosa particolarmente importante ora che è entrato in vigore il “metodo contributivo”).



Ma quale natura ha l'indennità di disponibilità?

Essa, come si diceva, è “slegata” dal rapporto di lavoro e, quindi, non possiede, in alcun modo, le caratteristiche della retribuzione, ma ha natura previdenziale, pur se corrisposta da un datore di lavoro pubblico sul quale incombono anche gli oneri sociali relativi alla retribuzione goduta al momento del collocamento in disponibilità: essi sono corrisposti all'Ente previdenziale per tutto il periodo nel quale viene erogata l'indennità (art.34, co.4).

L'indennità di disponibilità presenta una “lontana parentela” con l'istituto della cassa integrazione guadagni in uso nel settore privato, ma se ne discosta per un punto fondamentale, atteso che essa viene corrisposta dal datore di lavoro pubblico mentre l'integrazione salariale è erogata dall'Inps.

I lavoratori in disponibilità sono inseriti in elenchi che per le Amministrazioni dello Stato anche ad ordinamento autonomo e gli Enti pubblici non economici sono formati e gestiti presso il Dipartimento della Funzione Pubblica che si avvale, anche ai fini di una ricollocazione o riqualificazione professionale, della collaborazione delle strutture per l'impiego delle Regioni e delle Province. Presso queste ultime, invece, vengono formati gli elenchi dei “disponibili” degli Enti pubblici a rilevanza locale e ad esse spetta il compito di favorire la riqualificazione e la ricollocazione presso altre amministrazioni.

La ricollocazione del personale in disponibilità segue alcune regole fissate dal Legislatore, che punta l'accento su forme di finanziamento finalizzate alla riqualificazione stabilite dalla contrattazione collettiva nazionale. Soprattutto appare perentorio ciò che è scritto al co.6 dell'art.34: nell'ambito della programmazione relativa ai bisogni di nuovo personale, le nuove assunzioni sono subordinate “*alla verificata impossibilità di ricollocare*” lavoratori in disponibilità iscritti negli elenchi.

Le disposizioni appena citate impongono una riflessione.

L'art.34 parla di ricollocazione del personale e, per far ciò, si affida alla collaborazione e alla professionalità dei centri per l'impiego (le Agenzie del Lavoro che pur sono state utilizzate e incentivate per la loro opera dal Legislatore – si veda la L. n.191/09 – ne sono fuori). La disposizione, tuttavia, presenta forti criticità, in quanto il personale in disponibilità è ricollocabile soltanto all'interno di una Pubblica Amministrazione: non c'è alcun passaggio (magari, incentivato, come avviene per i lavoratori del settore privato in integrazione salariale straordinaria o in mobilità) che “spinga” verso una collocazione diversa che non sia quella pubblica e, francamente, ciò appare un grosso limite, in quanto si ritiene che i dipendenti pubblici possano essere ricollocati soltanto “*all'interno della loro riserva*”.

Risoluzione del contratto di lavoro



Ma cosa succede se un lavoratore disponibile rifiuta, senza giustificato motivo, una collocazione presso un datore di lavoro pubblico? È possibile risolvere il rapporto di lavoro?

In passato, sulla scorta di quanto previsto dal vecchio art.33, co.6, e ripetuto nell'ultima parte dell'attuale art.33, co.7 (lavoratore che non abbia preso servizio presso una diversa amministrazione secondo accordi di mobilità), parte della dottrina aveva argomentato che fosse possibile risolvere il rapporto di lavoro operando un'analogia con la “*messa in*

disponibilità”, ma ciò non è affatto stato previsto dal Legislatore, il quale, per un eventuale rifiuto di un posto di lavoro offerto a un dipendente in disponibilità, non dice nulla: anzi, se si vuole fare un paragone con il rifiuto ingiustificato di un’offerta lavorativa da parte di un lavoratore in mobilità (art.9, co.1, della L. n.223/91) ci si rende conto di come le due ipotesi siano trattate in maniera diversa: **per il dipendente pubblico non è prevista alcuna cancellazione con perdita dell’indennità, mentre ciò può avvenire per il lavoratore del settore privato.**

Il co.4 dell’art.34 afferma, quasi di sfuggita, che il rapporto di lavoro si intende risolto nel momento in cui il lavoratore viene trasferito ad altra amministrazione o al raggiungimento del periodo massimo di “godimento” dell’indennità. Sembrerebbe una risoluzione *ipso iure*, ma ritengo che la stessa debba, in ogni caso, essere formalizzata in un atto di recesso che, magari, visto il dettato normativo, assume natura dichiarativa, senza dimenticare che, comunque, una comunicazione relativa alla cessazione del rapporto va, necessariamente, inviata anche a chi (Dipartimento della Funzione Pubblica o centro per l’impiego) gestisce gli elenchi dei disponibili e, quindi, deve cancellare l’ex dipendente. Per completezza di informazione va, in ogni caso, ricordato come incomba sulle Pubbliche Amministrazioni l’obbligo di comunicare la cessazione del rapporto di lavoro al servizio competente (centro per l’impiego) nel cui ambito territoriale è ubicata la sede di lavoro entro il ventesimo giorno del mese successivo a quello in cui si è verificato l’evento: tutto questo per effetto dell’art.5, co.1, lett.b) della L. n.183/10, che ha modificato l’art.9-bis, co.2, della L. n.608/96. La mancata comunicazione nei termini appena indicati è punita con una sanzione amministrativa compresa tra 100,00 e 500,00 euro, estinguibile con il pagamento nella misura minima, attraverso la diffida ad adempiere comminata da un ispettore del lavoro, nel rispetto della previsione contenuta nell’art.13 del D.Lgs. n.124/04.

Da ultimo, il co.2 del nuovo art.33 afferma che le nuove procedure si applicano anche ai *c.d. “Enti in dissesto in liquidazione”*, con la possibilità di risolvere il rapporto di lavoro anche con i dipendenti che non hanno i quaranta anni di contributi (art.72, co.11, della L. n.133/08).

MASTER SPECIALISTICI 

DICEMBRE 2011 MATURANO CFP

MASTER DIRITTO DEL LAVORO
MILANO inizio dal 16 dicembre 2011 | VENEZIA inizio dal 12 dicembre 2011

DIRITTO SINDACALE E RELAZIONI INDUSTRIALI
BOLOGNA inizio dal 15 dicembre 2011

[SCARICA LA BROCHURE](#) [ISCRIVITI ORA](#)

Per ulteriori informazioni contatta il numero 045.506199 e_mail formazione@cslavoro.it www.cslavoro.it