

# La nuova grande trasformazione del lavoro

Lavoro futuro:  
analisi e proposte dei  
ricercatori ADAPT

a cura di

Emanuele Dagnino  
Francesco Nespoli  
Francesco Seghezzi

**ADAPT**  
LABOUR STUDIES  
e-Book series  
n. 62

**ADAPT**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

## DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Lilli Casano**

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Francesco Seghezzi** (*direttore ADAPT University Press*)

**Silvia Spattini**

**Francesca Sperotti**

**Davide Venturi**

## SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Francesco Nespoli**

**Lavinia Serrani**



@ADAPT\_Press @adaptland @bollettinoADAPT

# **La nuova grande trasformazione del lavoro**

**Lavoro futuro:  
analisi e proposte dei  
ricercatori ADAPT**

a cura di

**Emanuele Dagnino  
Francesco Nespoli  
Francesco Seghezzi**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

ISBN 978-88-98652-72-3

© 2017 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

## INDICE

Michele Tiraboschi, <i>La nuova “Grande trasformazione” del lavoro: le ragioni di un blog curato dai giovani di ADAPT per Nòva del Sole 24 Ore</i> .....	1
--	---

### 1.

#### UNA VISIONE PER IL LAVORO CHE CAMBIA

Michele Tiraboschi, <i>Una regolazione agile per il lavoro che cambia</i> .....	7
Francesco Seghezzi, <i>La nuova grande trasformazione del lavoro: alla ricerca di una identità del lavoro che cambia</i> .....	14
Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi, <i>Al Jobs Act mancano l’anima e una visione del lavoro che cambia. Ecco perché rileggere oggi la Grande trasformazione di Polanyi</i> .....	18
Michele Tiraboschi, <i>Il ruolo della impresa nella grande trasformazione di un lavoro che passa da una nuova scuola</i> .....	30
Francesco Seghezzi, <i>L’uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci</i> .....	33
Francesco Seghezzi, <i>Quale progresso per quale (idea di) lavoro</i> .....	44
Francesco Seghezzi, <i>Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione</i> .....	48
Francesco Seghezzi, <i>Il lavoro dà i numeri? Alla ricerca di una visione che manca</i> .....	58

## 2.

**DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIE**

Silvia Spattini, <i>In viaggio verso il 2030 – Parte II: il lavoro del futuro</i> .....	67
Andrea Gatti Casati, <i>In viaggio verso il 2030 – Parte I: nuovi sviluppi digitali</i> .....	72
Andrea Cefis, <i>Come incide l'innovazione tecnologica sul futuro del lavoro?</i> .....	79
Emanuele Dagnino, <i>Il Rapport Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo</i> .....	91
Emanuele Dagnino, <i>Occupazione e progresso tecnologico nel mondo del lavoro del XXI secolo: tra sostituzione, creazione localizzazione e forme</i> .....	96
Francesca Brudaglio, <i>Ridisegnare il mondo del lavoro: intraprendere il viaggio verso il 2022</i> .....	101
Laura Vinci, <i>Le professioni legali al tempo dei social network</i> .....	108
Alketa Aliaj, <i>Geografia e lavoro in un mondo che cambia</i> .....	112
Simone Caroli, <i>La nuova geografia globale del lavoro nella manifattura</i> .....	117
Emanuele Dagnino, <i>Quando domanda e offerta si incontrano on-line. Ecco il futuro dell'e-recruitment</i> .....	123
Andrea Negri, <i>Recruiting 4.0: le tecnologie nell'incontro domanda offerta di lavoro</i> .....	129
Emanuele Dagnino, <i>Big data e lavoro: le sfide della workforce analytics</i> .....	135

## 3.

**SMARTWORKING**

Clara Tourres, <i>Lavoro agile e diritto di disconnessione: una proposta francese</i> ...	145
Emanuele Dagnino, <i>Privacy e tecnologie: il Garante contro il controllo delle conversazioni Skype</i> .....	152

## 4.

**SHARING ECONOMY**

Emanuele Dagnino, <i>Sharing economy e lavoro: cosa dice l'Europa?</i> .....	159
Francesco Seghezzi, <i>Sharing economy e Industry 4.0: due facce della stessa medaglia che cambiano il lavoro</i> .....	165
Emanuele Dagnino, <i>La classificazione giuridica del lavoro ai tempi della on-demand economy: una lezione americana</i> .....	168
Emanuele Dagnino, <i>Proposta di legge sulla sharing economy: il grande assente è il "lavoratore"</i> .....	173
Emanuele Dagnino, <i>Lavoro e lavoratori nella sharing/ on-demand economy</i> ...	178
Emanuele Dagnino, <i>Nuovi e vecchi paradigmi nella vicenda Foodora</i> .....	183

## 5.

**FORMAZIONE E COMPETENZE**

Lilli Viviana Casano, <i>Istruzione e formazione, ovvero il tassello mancante della grande trasformazione del lavoro</i> .....	191
Dario Pandolfo, <i>Adattabilità e formazione: le chiavi di volta nel mercato del lavoro digitale</i> .....	197
Emanuele Dagnino, <i>Il contributo delle università alla grande trasformazione del lavoro</i> .....	201
Simone Caroli, <i>Armonia e formazione per l'economia della conoscenza</i> .....	206
Francesco Nespoli, <i>Alta formazione e ricerca: il futuro è nell'apprendistato</i> ...	212
Lilli Viviana Casano, <i>In viaggio verso il 2030 – Parte III: nuove competenze per nuovi bisogni sociali</i> .....	219
Simone Caroli, <i>La rivoluzione invisibile</i> .....	224
Chiara Mancini, <i>Il settore delle infrastrutture negli Stati Uniti: creazione di lavoro, competenze, formazione</i> .....	229
Lilli Viviana Casano, <i>Quadri nazionali delle qualifiche: a cosa servono e perché l'Italia è rimasta indietro</i> .....	236

## 6.

**MALATTIE E SOSTENIBILITÀ**

Fabiola Silvaggi, <i>Partire dai luoghi di lavoro per una visione più moderna della salute</i> .....	245
Fabiola Silvaggi, <i>Il Wellness e la Generazione Y: analisi dei comportamenti e dei metodi per promuovere la salute</i> .....	250
Francesca Sperotti, <i>Prevenire l'obesità sul luogo di lavoro: un requisito essenziale per allungare la vita lavorativa</i> .....	256
Federica Romano, <i>Sustainable work: appunti di ricerca per un'analisi giuridica</i> .....	263
Federica Romano, <i>Implicazioni e possibili soluzioni all'invecchiamento della forza lavoro italiana (ed europea)</i> .....	274
Fabiola Silvaggi, <i>Le nuove frontiere del lavoro: l'occupabilità dei lavoratori con disturbi mentali</i> .....	278

## 7.

**IL LAVORO DI RICERCA:  
VERSO UN NUOVO PARADIGMA**

Alfonso Balsamo, <i>La grande trasformazione della ricerca: Efesto, Atena e i ricercatori industriali</i> .....	285
Elena Prodi, <i>Uno, nessuno, centomila: i numeri dei ricercatori in Italia e all'estero</i> .....	289
Michele Tiraboschi, <i>Nel cuore della (nuova) grande trasformazione: una proposta per il lavoro di ricerca in impresa</i> .....	297
Elena Prodi, <i>Industria 4.0: dalla vecchia politica industriale a una politica per l'empowerment delle imprese. Il caso dei Paesi Bassi</i> .....	302
Elena Prodi, <i>Se gli incentivi alla ricerca non bastano per innovare: l'esperienza dei centri Catapults in Gran Bretagna</i> .....	309



## 8.

**IL NODO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI  
E LA NUOVA COMUNICAZIONE DEL LAVORO CHE CAMBIA**

Giulio Sapelli, <i>Per un risorgimento delle relazioni industriali</i> .....	319
Ilaria Armaroli, <i>Il sindacato e la sfida dell'innovazione morale</i> .....	323
Cristina Inversi, <i>Protezione del rapporto di lavoro e contrattazione collettiva durante la crisi economica. Un database sulle riforme e un'analisi globale</i> .....	329
Carlotta Piovesan, <i>La grande trasformazione del lavoro passa anche dai responsabili del personale</i> .....	335
Francesco Nespoli, <i>In Italia come negli USA: la comunicazione dei freelance interroga il sindacato</i> .....	338
Francesco Nespoli, <i>FCA, sindacati, media: alla ricerca della contrattazione perduta</i> .....	342
Francesco Nespoli, <i>La strategia comunicativa degli attori politici e sindacali nella Grande Trasformazione del lavoro</i> .....	347
Francesco Nespoli, <i>Il futuro del lavoro nella comunicazione politica e sindacale che non c'è</i> .....	352
<i>Notizie sugli autori</i> .....	357



# La nuova “Grande trasformazione” del lavoro: le ragioni di un blog curato dai giovani di ADAPT per Nòva del Sole 24 Ore\*

di Michele Tiraboschi

È lunedì mattina. Suona la sveglia. Mario indossa la sua amata odiata **tuta blu** ed esce di casa. Pronto per una nuova settimana di lavoro. Varcata i cancelli della **fabbrica**, timbra il cartellino. Si reca al **posto di lavoro**: quel posto che sente suo come una proprietà e che non abbandonerà per tutto il giorno, per tutta la settimana, forse per tutta la vita. Per vivere e mantenere la moglie Teresa, casalinga, e i suoi tre figli, fa l'operaio. Il suo mestiere è quello dell'assemblatore. La sua **mansione** è identica giorno dopo giorno: meccanica, ripetitiva, eppure fondamentale nella catena di montaggio. Ogni tanto passa il capo reparto. Si salutano. C'è rispetto reciproco ma anche distacco: Mario sa cosa vuole esattamente da lui l'azienda per cui lavora e anche i suoi responsabili sanno esattamente cosa Mario deve dare a loro, con **tempi di lavorazione misurati** in modo scientifico e un **salario uguale** per lui e tutti gli altri assemblatori che lavorano in Italia nello stesso settore produttivo.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 2 settembre 2014.

Quella di Mario è una storia come tante, molto comune solo trent'anni fa, di quella **moltitudine operaia indistinta** che animava (e ancora anima) la **vecchia fabbrica fordista**. **Quello che vogliamo raccontare in questo nuovo blog è esattamente l'opposto: quel lavoro postmoderno, non ancora rappresentato dai media e ancora senza rappresentanza politica e sindacale**, che è invisibile ai più pur essendo oramai regola e non più eccezione e tanto meno deroga allo standard produttivo del Novecento.

Cinquant'anni fa un economista ungherese, Karl Polanyi pubblicava un libro destinato a un grande successo postumo: "[\*La grande trasformazione\*](#)", che narra l'ascesa e la caduta del capitalismo liberale moderno. Noi prendiamo in prestito le parole di Polanyi per descrivere cosa sta accadendo nel mondo di oggi.

Polanyi parla del *lavoro* come merce, noi **vogliamo raccontare del lavoro come risorsa**, non solo per l'economia, ma per la persona stessa. Vogliamo raccontare della nuova grande trasformazione del lavoro. Che non è più solo subordinato, povero di contenuti qualificanti e ripetitivo, ma sempre di più autonomo, creativo e professionalmente ricco. Che non è solo di grandi aziende, ma di neonate *start-up*. Non più luogo di scontri perenni e di ideologie, ma di partecipazione ad un obiettivo comune.

**Produzioni sempre più accurate, con impiego di tecnologie altamente innovative**, impongono un aggiornamento continuo delle competenze dei lavoratori, operai inclusi. Il contratto di **lavoro subordinato è messo in crisi** dalla crescita di processi di esternalizzazione, dal ricorso a collaborazioni professionali autonome e a progetto, dalla diffusione di reti di impresa.

**Le persone, dunque, acquistano una importanza strategica** nel governo e nella implementazione di processi di produzione che hanno durate brevi, se non brevissime. Ogni singolo componente della impresa, necessita **un continuo adattamento e aggiornamento professionale, relazionale e persino culturale.**

Tutto ciò, nel linguaggio sociologico, è riassunto in una categoria: il *post-fordismo*. In questo spazio vogliamo raccontare le sue sfide, le sue storie, i suoi limiti.

Uno di questi è quello di **non trovare una adeguata rappresentazione nella legislazione** vigente, ancora ferma al prototipo di un processo produttivo statico e massificato, con rigide logiche di gerarchia e subordinazione. È emblematica la norma simbolo del diritto del lavoro italiano, quello **Statuto dei diritti dei lavoratori ritenuto immutabile almeno da una parte del sindacato** anche se pensato per regolare un modello di impresa che oggi non esiste più.

Le voci a cui daremo spazio saranno quelle di **giovani ricercatori “industriali”**, che sono immersi in questo nuovo paradigma perché svolgono la loro attività nei luoghi di lavoro, insieme ai dottorandi della **Scuola di alta formazione di [ADAPT](#)**, un centro studi fondato nel 2000 da **Marco Biagi**, proprio per contribuire a interpretare e rappresentare la grande trasformazione in atto nel mondo del lavoro, anche nella dimensione comparata con l’Europa e il mondo.

Siamo convinti che raccontare una nuova idea del lavoro sia il primo tassello per costruire un mercato del lavoro moderno. “Progettare per modernizzare”, diceva Marco Biagi. E per pro-

gettare serve leggere la realtà nella sua continua trasformazione.  
Iniziamo una nuova avventura proprio per cogliere questa sfida.

1.

**UNA VISIONE  
PER IL LAVORO CHE CAMBIA**





# Una regolazione agile per il lavoro che cambia\*

di Michele Tiraboschi

**Il cambiamento del lavoro inizia oggi a essere finalmente compreso nella sua profondità e radicalità: *Industry 4.0*, la stampante 3D, la robotica e l'intelligenza artificiale, i big data, la biotecnologia, la nanotecnologia e la genetica, stanno portando anche il nostro Paese nel cuore di quella che è stata definita la Quarta Rivoluzione Industriale.**

**Non parliamo di scenari avveniristici. È il [World Economic Forum](#) a ricordarci che i principali cambiamenti sottesi a questa nuova “Grande Trasformazione” del lavoro avverranno da qui ai prossimi cinque anni. E che il prezzo che potremmo pagare, in assenza di una precisa strategia, rischia di essere molto alto: disoccupazione tecnologica di massa, obsolescenza di professionalità e competenze, aggravamento del già marcato disallineamento tra domanda e offerta di lavoro con una definitiva marginalizzazione dell'Italia nello scenario economico globale.** Fattori demografici (invecchiamento, malattie croniche, bassi tassi di occupazione e alti tassi di inattività e lavo-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 18 febbraio 2016.

ro nero) uniti a storiche inefficienze strutturali e di sistema che colpiscono tanto il sistema creditizio quanto il welfare, la scuola, l'innovazione e la ricerca rendono l'Italia in posizioni di particolare debolezza in uno scenario di mercato dinamismo e "agilità" che pure dovrebbe essere propizio alle dimensioni delle nostre imprese e al DNA dei nostri lavoratori e imprenditori.

Più volte annunciata, anche nelle versioni catastrofiste della "fine del lavoro", questa [imminente rivoluzione](#) non è mai stata da noi presa sul serio soprattutto in relazione alla sempre evidente convergenza, ancora oggi negata da molti attori del sistema italiano di relazioni industriali, dei nuovi paradigmi dello sviluppo economico e di quelli dello sviluppo sociale nella piena valorizzazione della persona. La più recente evoluzione del quadro regolatorio del lavoro ne è un esempio emblematico perché ancora oggi tutto incentrato, pur dopo cinque riforme negli ultimi cinque anni, attorno al modello del lavoro subordinato standard proprio di quel Novecento industriale scandito da logiche verticistiche di comando e controllo assai lontane dai nuovi modelli d'impresa e di lavoro.

I tumultuosi cambiamenti in atto, che incidono su imprese e lavoro, non sono solo di tipo economico, ambientale e geopolitico. Stili di vita, preferenze, esigenze personali e professionali, in particolare dei cosiddetti *millennials*, sono in rapida evoluzione. **Non più un posto di lavoro per tutta la vita, ma neanche un unico luogo di lavoro durante lo stesso rapporto di lavoro, e neppure un orario fisso.** Non poche persone preferiscono oggi lavorare per obiettivi, fasi e cicli ed essere conseguentemente valutate sulla produttività e sul risultato raggiunto piuttosto che in base a parametri come l'ora di lavoro e la presenza fisica nei locali aziendali. La mobilità e il cambiamento di occu-

**pazione** non sono più visti in negativo ma anzi come un **passaggio spesso obbligato per acquisire nuove e maggiori competenze. Le tecnologie di nuova generazione** non sono altro, in questa dimensione, che uno strumento che può andare incontro a questi profondi mutamenti sociali e culturali che potrebbero **aprire a nuove opportunità** professionali e occupazionali. **Ci troviamo, quindi, in uno scenario nel quale il lavoro è già agile, prima ancora che una legge lo riconosca.** Per contro, una legge promozionale e di sostegno potrebbe massimizzare le opportunità e contenere i rischi che sono inevitabilmente connessi a ogni fase di trasformazione epocale come quella che stiamo vivendo.

Ce lo diceva bene Marco Biagi, già quindici anni fa, con parole che assumono oggi, nella dimensione della [Quarta Rivoluzione Industriale](#) e del c.d. “Internet delle Cose”, un valore profetico e premonitore più di quanto avessimo a suo tempo inteso e poi parzialmente realizzato, in un contesto ideologico e culturale di invincibile conservazione che ci pare oggi definitivamente demolito dalla “Grande Crisi”, con la legge del 2003 a lui dedicata.

**“Il mercato e l’organizzazione del lavoro si stanno evolvendo con crescente velocità”** – ci diceva Marco Biagi nel saggio presentato al comitato scientifico di Confindustria che portò poi al [Libro Bianco sul mercato del lavoro del 2001](#) – **“non altrettanto avviene per la regolazione dei rapporti di lavoro”**. Per poi aggiungere: “il sistema regolativo dei rapporti di lavoro ancor oggi utilizzato in Italia e, seppur con diversi adattamenti, in Europa, non è più in grado di cogliere – e governare – la trasformazione in atto. La stessa terminologia adottata nella legislazione lavoristica (es. «posto di lavoro») appare del tutto obsoleta. Assai più che semplice titolare di un «rapporto di lavoro», il prestatore

di oggi e, soprattutto, di domani, diventa un collaboratore che opera all'interno di un «ciclo». Si tratti di un progetto, di una missione, di un incarico, di una fase dell'attività produttiva o della sua vita, sempre più il percorso lavorativo è segnato da cicli in cui si alternano fasi di lavoro dipendente ed autonomo, in ipotesi intervallati da forme intermedie e/o da periodi di formazione e riqualificazione professionale”.

[Come abbiamo cercato di dimostrare in un recente contributo,](#) anche il *Jobs Act*, nel superare le vecchie rigidità del Novecento industriale, compie un meritorio passo in avanti, ancora tutto da verificare invero sul piano delle politiche attive e di ricollocazione, **senza tuttavia portare il nostro Paese nella modernità del lavoro del futuro** che, per definizione, è agile e cioè a risultato, per progetti, fasi, cicli.

Può essere che **il superamento del lavoro a progetto**, ma non delle vecchie collaborazioni coordinate e continuative, abbia colto e interpretato alcune patologie e disfunzioni pratiche nella implementazione della legge Biagi, ma certamente **lascia un vuoto normativo rispetto a una dimensione del lavoro sempre meno scandita da orari, luoghi di lavoro e relativi controlli e, per contro, sempre più caratterizzata da una dimensione collaborativa** volta a valorizzare, a livello individuale e aziendale o comunque di prossimità e rete, competenze, professionalità, obiettivi, progetti e con essi la produttività e qualità del fattore lavoro e la sua corretta remunerazione in termini di valore creato e condiviso.

Resta insomma quanto mai attuale il monito di Marco Biagi: **“il quadro giuridico-istituzionale ed i rapporti costruiti dalle parti sociali, quindi il diritto del lavoro e le relazioni indu-**

**striali, devono cogliere queste trasformazioni in divenire, agevolandone il governo”.** E con esse la sua precisa indicazione di metodo: “si tratta di uscire dalla logica di un confronto di breve respiro: le parti sociali devono trovare le convergenze per coltivare una nuova progettualità nella gestione delle risorse umane e dei rapporti collettivi di lavoro, modernizzando il sistema delle regole che dovrà diventare sempre più concordato e meno indotto dall’attore pubblico”.

Il Governo si presta ora ad affrontare il tema del lavoro agile in Parlamento. Obiettivo di una [nuova legge](#) non dovrebbe tuttavia essere quello di introdurre nell’ordinamento giuridico una nuova tipologia contrattuale dagli incerti confini applicativi, in quanto connessa alla utilizzazione nei contesti produttivi e di lavoro di tecnologie di nuova generazione in continua e rapida evoluzione; e tanto meno quello di introdurre correttivi alle regole, molte delle quali peraltro di matrice comunitaria, che, come nel caso del [telelavoro](#), hanno sino a oggi limitato la diffusione di forme flessibili di lavoro da remoto anche in chiave di (sola) conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne. Lo stesso tema della conciliazione resta centrale ma, a ben vedere, riguarda oggi tutte le persone, in tutte le fasi della vita, e si estende ai temi del benessere, della salute, della previdenza e dell’apprendimento continuo sollecitando la costruzione di un nuovo [Welfare della persona](#) che risponda alla domanda, sempre più centrale, di garantire la sostenibilità a tutte le persone e in tutte le dimensioni.

L’obiettivo di un progetto di legge con lo sguardo rivolto al futuro dovrebbe essere al tempo assai più ambizioso e limitato e cioè fornire alle parti del contratto di lavoro e agli attori del sistema di relazioni industriali, in chiave di prossimità e sussidiarietà, una adeguata cornice legale entro cui ricondurre [una nuova idea di la-](#)

[voro e impresa](#) che via via emerge con la diffusione della fabbrica digitale, della economia della condivisione e di quei “sistemi intelligenti” tra di loro connessi per il tramite di reti di impresa, piattaforme *open access* di cooperazione, distretti industriali e della conoscenza popolati da ricercatori, analisti, progettisti, *startupper*, *freelance*, creativi, programmatori e sviluppatori che si muovono in una dimensione agile e in continua evoluzione. Una dimensione che, come tale, non può essere cristallizzata in logiche definitorie astratte e immobili nel tempo.

**Nella grande trasformazione del lavoro sempre meno rilevano compiti e mansioni meramente esecutivi** del Novecento industriale e sempre meno trovano applicazione quei meccanici processi imitativi o riproduttivi che hanno caratterizzato i metodi di produzione e organizzazione del lavoro di stampo fordista e taylorista. Anche la più recente evoluzione della riflessione pedagogica, sociologica e manageriale segnala una **tendenziale evoluzione delle aziende** da organizzazioni economiche finalizzate, anche per espressa definizione codicistica, alla mera produzione o allo scambio di beni e servizi, **a vere e proprie *learning organization***, in cui sono sempre più diffuse figure professionali ibride, a metà tra la ricerca e la gestione del cambiamento nei processi produttivi e organizzativi, che integrano lavoro, apprendimento, ricerca e progettazione generando un elevato valore aggiunto in termini di innovazione nei processi produttivi e/o dei modi di erogare servizi.

Per questo **resta valido il suggerimento di Marco Biagi verso una dimensione sussidiaria e concordata del nuovo assetto regolatorio del lavoro** che, per funzionare, deve essere sempre meno indotto dall'attore pubblico, là dove un testo di legge sarebbe per contro apprezzabile solo nella misura in cui, quale

“norma cornice” di tipo permissivo e non definitorio, consentisse alle parti di sottoscrivere appositi accordi di lavoro per adattare caso per caso le regole standard del relativo rapporto e con esse orari e luoghi del lavoro in modo da contemperare le variabili e multiformi esigenze della produzione e con preferenze personali o stili di vita sempre più differenziati e mutevoli e come tali gestibili solo a livello individuale o di prossimità.

# La nuova grande trasformazione del lavoro: alla ricerca di una identità del lavoro che cambia\*

di Francesco Seghezzi

**“La civiltà del diciannovesimo secolo è crollata”.** Con queste parole si apriva l’opera maggiore di Karl Polanyi, l’autore che ispira il titolo di questo blog. Basterebbe sostituire *diciannovesimo* con *ventesimo* per iniziare a descrivere la situazione in cui ci troviamo ora a vivere. E forse per questa ragione il suo pensiero è tornato di moda negli ultimi anni. Certo è che la sua analisi può ancora oggi essere attuale, più dell’inconcludente determinismo riformista che caratterizza il dibattito pubblico sul *Jobs Act*, per chi sia alla ricerca di una nuova identità del lavoro che cambia.

## **Il lavoro come merce, l’uomo come individuo**

**Per Polanyi il lavoro non è una merce di scambio:** basterebbe questo per differenziarlo da tutta la teoria economica dominante a partire dalla seconda metà del XVIII secolo. Ed è proprio questo il suo punto di partenza. Polanyi sostiene che la mo-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 24 settembre 2014.



derna economia di mercato non sia assolutamente una scienza esatta e per tale ragione gli studiosi hanno il compito di criticarla. **Il lavoro come merce è quindi una invenzione moderna**, che ha all'origine la nuova idea di *individuo* che sostituisce la nozione di *persona*. **La persona è un soggetto in relazione con altri soggetti, l'individuo, al contrario, è un tutto in sé stesso.** Si concepisce come separato dalla società e come colui che ha la completa proprietà di sé. Se l'uomo-individuo è il proprietario di se stesso il suo lavoro è una merce che può offrire sul mercato al miglior offerente. Nasce così un concetto che ormai è tanto assodato da essere accettato da tutti senza riserve: il mercato del lavoro.

### **Una questione economica? No, antropologica**

“Il lavoro” – scrive Polanyi – “è soltanto un altro nome per un'attività umana che si accompagna alla vita stessa la quale a sua volta non è prodotta per essere venduta ma per ragioni del tutto diverse, né questo tipo di attività può essere distaccato dal resto della vita, essere accumulato o mobilitato.” Diretta conseguenza di questa concezione è “il **principio di libertà contrattuale**”, per il quale il legame che si crea tra datore di lavoro e lavoratore è consentito dal fatto che il lavoratore vende qualcosa che è di sua proprietà.

**Polanyi individua la Grande trasformazione in un nuovo paradigma antropologico.** L'uomo individualista secondo l'economia classica è *homo oeconomicus*, che realizza le sue ambizioni economiche vendendo il proprio lavoro, sua proprietà. Questa teoria dimentica, secondo l'autore, che spesso il lavoro è mosso da motivazioni “derivanti dal senso del dovere verso se stesso e

verso gli altri (e forse, persino, **godendo in segreto del lavoro come fine in sé**)”.

### **La reazione della società: il contromovimento**

Per Polanyi l'uomo non è individuo ma ha relazioni con altri soggetti, e questi danno origine alla società nel suo insieme. Ed è proprio questa società quella che risponde al nuovo paradigma che mercifica il lavoro. **Questa reazione dialettica viene da lui definita *contromovimento***. Un esempio può essere la nascita dei sindacati nell'Inghilterra industriale. Per Polanyi la nascita di contromovimenti è la dimostrazione che il modello individualista liberale non funziona pienamente.

### **La nuova grande trasformazione del lavoro**

È innegabile **che ci troviamo davanti a una nuova Grande trasformazione**, completamente diversa da quella descritta cinquant'anni fa. Non è questo il luogo per descrivere le sue caratteristiche, ma possiamo dire che è la diretta conseguenza della **crisi del modello antropologico ed economico descritto da Polanyi**. E la dimostrazione è proprio il trionfo di quei **contromovimenti** che, come abbiamo visto, sono segno di fallimento di un modello. Tra questi possiamo citare **l'impresa post-fordista** che è incentrata sulle competenze del soggetto, che sono parte integrante del suo funzionamento e non sono un qualcosa che si acquista attraverso un contratto. O ancora le forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, lo sviluppo della contrattazione decentrata e il grande aumento di lavoratori autonomi.

**Per queste ragioni è arrivato il tempo di riscrivere la *Grande trasformazione***, e di farlo sulla scorta della indicazione valoriale e metodologica di Polanyi perché “non spetta all’economista, ma al moralista e al filosofo, decidere quale tipo di società debba essere ritenuta desiderabile. Una cosa abbonda in una società industriale, e cioè il benessere materiale, oltre il necessario. Se, in nome della giustizia e della libertà di restituire significato e unità alla vita, fossimo mai chiamati a sacrificare una quota di efficienza nella produzione, di economia nel consumo, o di razionalità nell’amministrazione, ebbene una civiltà industriale potrebbe permetterselo”.

Il messaggio degli storici e dei filosofi ai decisori politici e agli economisti è ancora oggi quello che indicava Polanyi: possiamo e dobbiamo permetterci di essere, allo stesso tempo, giusti e liberi.

**Al *Jobs Act* mancano l'anima  
e una visione del lavoro che cambia.  
Ecco perché rileggere oggi  
la Grande trasformazione di Polanyi\***

di Francesco Seghezzi e Michele Tiraboschi

Dopo la tormentata stagione dei giuslavoristi, tocca ora agli economisti. Sono loro ad aver delineato, sulla scorta delle proposte di Blanchard e Tirole di inizio millennio[1], l'impianto del *Jobs Act* italiano che rimpiazza ora, anche in termini concettuali e di filosofia, le riforme di Tiziano Treu e di Marco Biagi completando, almeno in parte, il disegno tracciato nel 2012 da una altra economista, il Ministro Elsa Fornero.

Il cuore del *Jobs Act* sta nel passaggio, da tempo auspicato, dalle tutele “nel contratto” alle tutele “nel mercato” del lavoro. Nuovi ammortizzatori sociali universali e politiche di ricollocazione, di cui ancora invero non si vede traccia[2], in cambio di una maggiore flessibilità per le imprese nei licenziamenti e con una contestuale limitazione dei poteri di controllo giudiziale.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 22 gennaio 2015.

Già in altra sede abbiamo cercato di evidenziare i limiti progettuali e tecnici di questo intervento di riforma[3]. Ancora più gravi a ben vedere, anche se meno evidenti, sono tuttavia i limiti culturali e di visione di un testo di legge incentrato sul contratto di lavoro *subordinato* a tempo indeterminato che certo non coglie le grandi trasformazioni tecnologiche e demografiche che incidono sull'economia e la società e, conseguentemente, sul lavoro[4].

Il legislatore italiano punta, in effetti su un modello contrattuale da tempo in declino, che non è, a ben vedere, il “contratto stabile” nella forma del contratto di lavoro a tempo indeterminato, quanto il modello storico del lavoro dipendente, incapace oggi di interpretare e leggere i nuovi modelli di produzione e impresa. E non poteva che essere così se a guidare il progetto di riforma sono riflessioni e analisi di tipo puramente economico che, nell'imputare la bassa propensione delle imprese italiane ad assumere ai vincoli presenti in materia di licenziamento, difettano di una visione di società che emerge dalla grande trasformazione in atto e di una correlata teoria antropologica della idea di lavoro. Perché il nodo non sono tanto i licenziamenti e le rigidità in uscita dal mercato del lavoro, quanto il radicale cambiamento dei modelli organizzativi e di impresa rispetto ai quali perde terreno l'idea del lavoratore scolpita nel Codice Civile del 1942, all'articolo 2094, come mero esecutore materiale di ordini e direttive del datore di lavoro a cui è affidato il potere di controllo e sanzionatorio e di cui il licenziamento è la massima espressione. Sempre più il lavoro è – e ancor più sarà – connotato da tratti di autonomia e creatività che superano le logiche novecentesche di comando e controllo con conseguenti istanze di partecipazione e condivisione tanto dei rischi come dei risultati d'impresa.

Ecco perché il *Jobs Act* non è la rivoluzione copernicana promessa da Matteo Renzi. Non si negano passi in avanti. Ma sono tutti passi compiuti nel solco tracciato durante il Novecento industriale e ideologico che nega le moderne forme e rappresentazioni del lavoro che cambia. Mancano una anima e una visione che fuoriesca da logiche economiche peraltro datate. Ritorna qui il monito di Karl Polanyi, che ricordava come “non spetta all’economista, ma al moralista e al filosofo, decidere quale tipo di società debba essere ritenuta desiderabile.”

La citazione di Polanyi non vuole essere di rito, come capita in taluni eventi culturali e politici<sup>[5]</sup> dove spesso riecheggia l’opera più famosa dell’autore ungherese, quella *The Great Transformation* che lo scorso anno ha visto i sessant’anni dalla sua pubblicazione. Piuttosto la nostra è una reazione a quanti hanno oggi accostato il *Jobs Act* di Matteo Renzi alla grande trasformazione del lavoro.

### **Cos’è la *Grande Trasformazione*? Una questione di metodo**

Si parla ormai spesso di *grande trasformazione*, specialmente con riferimento alle novità in corso nelle forme di lavoro, nei sistemi di produttivi e nei rapporti tra capitale e lavoro. Altrettanto spesso però, si ignora il significato che Polanyi dava a questa suggestiva quanto fortunata locuzione, e che ha una natura più profonda di quella meramente descrittiva del mutamento degli scenari economici.

La trasformazione che descrive è infatti di natura diremmo *antropologica*, in quanto si riferisce al mutamento concettuale che, con la nascita dell’economia di mercato, è stato apportato all’idea di lavoro come anche alla idea di terra e di moneta<sup>[6]</sup>. Non ci interessa in questa sede analizzare nel dettaglio l’impianto teorico di

Polanyi, e in particolare non ci interessano i suoi ragionamenti sulla *mercificazione* della terra e della moneta, ma una precisazione metodologica è importante.

Punto di partenza dell'autore ungherese è una considerazione sociologica di fondo: i modelli economici si accompagnano sempre, in un rapporto causale, con dei modelli sociali sottostanti[7]. Per questa ragione Polanyi sostiene che solamente una rivoluzione di categorie e concetti può sostenere la nascita dell'economia di mercato, e che soltanto all'interno di un modello socio-politico come quello liberale il capitalismo possa sopravvivere.

Insistiamo su questo punto perché è il grande assente all'interno del dibattito sulla nuova grande trasformazione del lavoro. Si crede cioè di poter interpretare i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro attraverso una mera analisi economica, e quindi di poterne sciogliere i nodi più urgenti, trasponendo in regole prescrittive astratte teorie attraverso lo strumento legislativo. Quello che manca è invece la capacità di leggere i cambiamenti sociali che stanno determinando un nuovo modo di lavorare, completamente differente da quello che abbiamo conosciuto nel paradigma capitalista del lavoro dipendente.

Le linee guida di questo cambiamento sono ancora per lo più ignote, o meglio solamente tratteggiate da qualche studio anglosassone[8], e pressoché ignorate nel panorama accademico italiano[9]. Per questo motivo vogliamo con questo contributo avviare un dibattito aperto – innovativo anche nella strumentazione prescelta per la sua divulgazione e il suo sviluppo – che possa portare all'approfondimento, che è per sua natura multidisciplinare, della grande trasformazione in atto, a partire dalla sua natura an-

tropologica e sociologica che Polanyi aveva riconosciuto già sessant'anni fa.

In generale possiamo affermare che il modello capitalista della subordinazione tra lavoratore e datore di lavoro, pur ancora dominante in molte regioni del mondo, Italia compresa, non è il modello che si sta poco a poco affermando. Tale modello si basa su alcuni presupposti che lo sviluppo tecnologico [\[10\]](#) e dei sistemi produttivi stanno scardinando.

### **Chi possiede i mezzi di produzione?**

In primo luogo il principio che l'imprenditore è il proprietario dei mezzi di produzione, che sono installati in un luogo fisico ben definito, anch'esso di sua proprietà, e che vengono attivati in orari da lui definiti. Il lavoratore è subordinato in quanto deve rispondere alla dimensione spazio-temporale definita dal datore di lavoro, in quanto solo attraverso i mezzi di produzione può esercitare l'attività per il quale viene retribuito.

È evidente che lo sviluppo tecnologico ha messo in crisi questo sistema in quanto attraverso i nuovi *devices* a disposizione del lavoratore questo non dipende più, per molti lavori, dai mezzi di produzione messi a disposizione dal datore di lavoro. Non parliamo in questo caso di una semplice novità economica data dal fatto dell'abbassamento del prezzo dei prodotti tecnologici e della loro conseguente diffusione di massa, si tratta di una novità sociale fondamentale.

Ogni essere umano, attraverso tali tecnologie, e le dovute competenze, invero sempre più semplici da acquisire, può ottenere una notevole autonomia gestionale per quanto riguarda i tempi di la-



voro, il luogo di lavoro, l'accesso a informazioni che un tempo erano limitate. Queste constatazioni rimettono in discussione, per certi versi in peggio ma per moltissimi altri in meglio, la concezione del lavoro come alienazione del lavoratore sviluppata per prima da Marx.

È interessante affrontare, anche se non in questa sede, questo discorso in parallelo al dibattito sui nuovi modelli economici che potrebbero sostituire parzialmente il sistema capitalista, come ad esempio la *sharing economy*. Infatti il possesso dei mezzi di produzione da parte dei lavoratori, e in generale di un sempre più ampio numero di individui, si accompagna ad un modello economico che vede nella condivisione dei prodotti una sua caratteristica principale[11]. È questo un tema centrale da analizzare seguendo il modello teorico di Polanyi per verificare se questa nuova struttura economica possa essere o meno quella che si accompagna alla grande trasformazione socio-antropologica del lavoro.

## **Il lavoratore, artigiano della conoscenza**

Una seconda chiave di lettura della grande trasformazione riguarda i rapporti tra capitale e lavoro, ed è direttamente connesso a quanto appena sottolineato. Lo sviluppo tecnologico ha fatto sì che la produzione manifatturiera sia possibile sempre più senza il ricorso al lavoro manuale, sostituito gradualmente dalle macchine. Di conseguenza la maggior parte dei rapporti di lavoro oggi si instaura nei settori dei servizi, che hanno una struttura completamente differente dalla fabbrica fordista sulla quale si basava il modello capitalista, e sulla quale si basa oggi molta della legislazione e del sistema contrattuale italiano. Gli ultimi dati disponibili mostrano come a essere in aumento su scala globale siano proprio i lavori caratterizzati da attività cognitive non-routine[12].

Lo spostamento del lavoro nel comparto dei servizi, in atto da almeno trent'anni non indica soltanto un trend economico generato dall'innovazione tecnologica. Ha anch'esso una natura socio-antropologica che cambia il rapporto di lavoro classico.

In quanto generato dalla diminuzione del lavoro manuale, questo nuovo lavoro è incentrato sulle capacità intellettuali, che sono molto più di proprietà del lavoratore, in quanto sempre innovabili, ampliabili e adattabili, più di quanto possa essere la forza fisica. Questo fa sì che quelli che erano i compiti di un operaio nella fabbrica fordista, solitamente mancanti di originalità e responsabilità, stiano sempre più scomparendo a favore di ruoli lavorativi sempre più personalizzati e direttamente dipendenti dalle competenze individuali.

Il passaggio da società feudale al capitalismo ha come caratteristica il superamento delle logiche di status soppiantate da quelle del libero contratto in libero mercato. È la c.d. giuridificazione dei rapporti di lavoro che diviene strumentale alla massificazione del lavoro[13], alla standardizzazione delle mansioni e alla conseguente monetizzazione del lavoro attraverso le regole manageriali fordiste.

La nuova grande trasformazione del lavoro, letta in chiave antropologica, pare per contro superare le dinamiche negoziali e contrattuali (del resto ora più libere nelle modalità di attivazione e cessazione) per riproporre logiche incentrate sullo status. Logiche che, nel valorizzare competenze e saper fare, rimettono davvero al centro del modello produttivo e sociale sottostante la persona del lavoratore – un lavoratore sempre più come artigiano della conoscenza[14] – rivoluzionando i rapporti tra capitale e lavoro

ridefinendo lo squilibrio fordista a favore di una sempre maggiore complementarità tra le parti.

### **Un dibattito aperto**

Da queste brevi considerazioni è chiaro come il tema sia tutt'altro che semplice ed esauribile in un solo contributo, per quanto ampio possa essere. È evidente che i temi qui abbozzati suscitano perplessità e obiezioni, e rischiano di presentare una visione troppo ottimistica della trasformazione in atto. Di certo non ignoriamo i rischi di questa nuova grande trasformazione e le conseguenze negative che sta portando in termini di polarizzazione del lavoro con un conseguente aumento dei lavori che, pur essendo nel settore dei servizi, sono spesso di bassa qualità<sup>[15]</sup>. Allo stesso modo preoccupano i dati sull'aumento delle disuguaglianze sociali e salariali e del conseguente trend di allontanamento tra capitale e lavoro negli ultimi decenni<sup>[16]</sup>.

Ma siamo convinti che molte delle circostanze negative che accompagnano la grande trasformazione in atto siano generate da una mancata riflessione su di essa e dalla conseguente insistenza nella somministrazione di farmaci che tentano di risolvere vecchie malattie senza riconoscere i sintomi di qualcosa di nuovo, non per forza negativo, ma che va accompagnato, come ci insegna Polanyi. Perché nessuno è schiavo di un modello economico che si autogenera, non siamo vittime inermi della tecnologia né di una mano invisibile che governa gli scenari economici, pensare questo sarebbe solo esimersi da una responsabilità che invece vogliamo prenderci, con tutti gli oneri che comporta.

Si potrà pensare che partire da una riforma del lavoro e giungere a discussioni socio-economiche sia un modo di sfuggire alla dura

realtà e rifugiarsi nelle disquisizioni accademiche. È proprio questo il problema, troppo spesso si è pensato che bastasse una legge, aggiustare un cavillo, per affrontare i cambiamenti cui siamo messi di fronte, senza invece pensare che senza una visione del lavoro, giusta o sbagliata che sia, sulla quale tentare di costruire, ci si troverà sempre a costruire enormi palazzi, senza nessuna fondamenta.

Nessuno schema precostituito, dunque. E ancora forse nessun modello alternativo a quello del lavoro subordinato anche se in passato – con Marco Biagi – abbiamo indicato nello *Statuto dei nuovi lavori* [\[17\]](#) la strada della imputazione delle tutele del lavoro a prescindere da fattispecie e categorie unificanti. Piuttosto l'invito a rileggere insieme a noi Karl Polanyi proprio per interpretare il vero cambiamento in atto, che non è nelle regole, ma nella economia e nella società, e contribuire alla costruzione di un modello antropologico che ci porti a una idea più moderna e meno tecnicistica del lavoro.

Noi lo faremo su twitter, già nei prossimi giorni, con l'account @lavorofuturo e i dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT. Ci piacerebbe avervi con noi, come in un vero e proprio corso, dove Maestri e allievi si confrontano liberamente e ad armi pari. L'obiettivo è ambizioso: abbandonare le rassicuranti quanto poco utili categorie del passato e avventurarsi sui nuovi possibili orizzonti interpretativi del lavoro che cambia. Orizzonti ancora tutti da scrivere, certamente ben al di là dei contenuti prescrittivi di quel *Jobs Act* su cui si attarderà nei prossimi mesi la dottrina come già fatto inutilmente con la legge Fornero. Noi restiamo invece ancora in attesa di un diverso testo legislativo che abbia una anima e che parli la lingua del futuro. Aspettiamo insomma quelle fatidiche tre parole del Legislatore che possano

davvero cancellare intere biblioteche e dare corso alla scrittura di nuovi libri che, come avvenuto con Polanyi, sappiano leggere ed interpretare la nuova grande trasformazione in atto.

## Note

[1] Cfr. O. Blanchard, J. Tirole, [Contours of Employment Protection Reform](#), MIT –Department of Economics, Working Paper no. 03-35, November 1, 2003. Degli stessi autori vedi anche, in lingua francese e in italiano, *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, in *La Documentation Française*, Paris, 2003, e Profili di riforma dei regimi di protezione del lavoro, in *Rivista Italiana di Diritto del lavoro*, 2004, I, 161-211.

[2] Cfr. M. Tiraboschi, *Il contratto di ricollocazione: prime interpretazioni e valutazioni di sistema* in M. Tiraboschi, F. Carinci (a cura di ), [I decreti attuativi del Jobs Act, prima lettura e interpretazioni](#), ADAPT Labour Studies e-Book Series, 2014, n. 37.

[3] Cfr. M. Tiraboschi, F. Carinci (a cura di ), *I decreti attuativi del Jobs Act, prima lettura e interpretazioni*, ADAPT Labour Studies e-Book Series, 2014, n. 37.

[4] Per una analisi delle principali caratteristiche dei cambiamenti in atto nel mercato del lavoro si rimanda al blog ADAPT [La Grande Trasformazione del Lavoro](#), su *Novà – Il Sole 24 Ore*.

[5] Basti pensare che il World Economic Forum di Davos del 2012 era intitolato [The Great Transformation: Shaping New Models](#).

[6] Cfr. K. Polanyi, *La grande trasformazione*, Einaudi, 1974.

[7] In questo modo Polanyi si pone in aperto contrasto con la filosofia della storia marxista, che pure aveva contribuito in parte alla sua formazione, soprattutto attraverso l'opera di Luckacs.

[8] Tra i più recenti si veda J. Morgan, *The Future of Work*, Wiley, 2014; A. Maitland, *Future Work: Changing Organizational Culture of the New World of Work*, Palgrave, 2014; A. Hatum, *The New Workforce Challenge*, Palgrave, 2013; Cfr. anche il report MCKINSEY, [\*The Future of Work in Advanced Economies\*](#), McKinsey & Company, 2012.

[9] Alcuni contributi sul tema sono stati presentati in *Sociologia del lavoro*, Franco Angeli.

[10] Il dibattito sull'impatto delle nuove tecnologie è ampio ed attraversa tutta la storia del pensiero occidentale. Con particolare riferimento alle tecnologie dell'ultimo decennio si veda E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The Second Machine Age*, W.W. Norton & Company, 2014; C. B. Frey, M. A. Osborne, [\*The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?\*](#), Oxford Martin School, 2013.

[11] Il modello di produzione capitalista è infatti basato principalmente sulla monetizzazione immediata del prodotto lavorato, e vive grazie all'esistenza del mercato concorrenziale che genera i prezzi. La presenza di un sempre maggior numero di prodotti che può essere utilizzato gratuitamente, al di fuori di una logica di mercato, ma all'interno di una logica di condivisione colpisce gravemente i suoi presupposti.

[12] Cfr. ILO, [\*World Employment and Social Outlook – Trends 2015\*](#), 2015.

[13] Cfr. K. Polanyi, *La grande trasformazione*; per una interpretazione marxista di questo passaggio si veda M. Buroway, *Manufacturing Consent*, The University of Chicago Press, 1979.

[14] Questa caratterizzazione del lavoratore mette in crisi anche la dicotomia classica lavoratore subordinato/lavoratore autonomo, essendo la categoria stessa di autonomia costruita in contraddizione al concetto di subordinazione.

[15] Cfr. M. Goos, A. Manning, A. Salomons, [\*Explaining Job Polarization in Europe: The Roles of Technology, Globalization and Institutions\*](#), LSE, 2010.

[16] Cfr. T. Picketty, *Il capitale nel XXII secolo*, Bompiani, 2014.

[17] Cfr. la [relazione conclusiva](#) di M. Tiraboschi della *Commissione per la definizione di uno "Statuto dei lavori"*, 2005

# **Il ruolo della impresa nella grande trasformazione di un lavoro che passa da una nuova scuola\***

di Michele Tiraboschi

Portare l'Italia nel futuro lasciandoci definitivamente alle spalle quel Novecento ideologico e industriale su cui è stato edificato il nostro diritto del lavoro. È questo l'ambizioso obiettivo del *Jobs Act* ed è normale che l'attenzione sia ancora una volta tutta concentrata sulla norma simbolo del vecchio Statuto dei diritti dei lavoratori: quell'articolo 18 il cui superamento è divenuto oramai il metro con cui misurare la bontà del progetto modernizzatore di Matteo Renzi.

Eppure la delega sul lavoro non è solo questo. Si parla di un nuovo welfare universale: di moderni ammortizzatori sociali e di servizi di ricollocazione al lavoro che dovrebbero sancire il passaggio dalla tutela del singolo posto di lavoro alla tutela della occupazione nel suo complesso fluidificando così le dinamiche dell'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro. Si parla anche di un codice semplificato del lavoro che riduca a unità e in poche

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 23 settembre 2014.



norme di legge la complessità dei moderni modi di lavorare e produrre.

Centrale, in questa prospettiva, è non solo la razionalizzazione delle tipologie contrattuali e l'avvio del nuovo contratto a tutele crescenti ma anche, e prima ancora, la riscrittura della stessa nozione di impresa. Perché la modernizzazione del mercato del lavoro e il superamento del Novecento ideologico passa anche da un ambiente culturalmente favorevole alla libertà di iniziativa economica: dalla condivisione del valore della impresa che, ancora oggi, appare invece circondata da sospetti e resistenze che ne fanno il luogo inesorabile dello sfruttamento dell'uomo sui propri simili. Non staremmo infatti ancora oggi a discutere di articolo 18 e di mercificazione del lavoro se l'impresa non avesse più nemici che amici e se fosse davvero vista come un valore in sé senza il necessario corredo di comportamenti etici e socialmente responsabili per essere accettata o al più tollerata come male necessario.

Della riforma del lavoro la prima norma da scrivere è dunque quella di cosa è oggi una impresa ben oltre l'attuale definizione del nostro codice civile quale freddo luogo dello scambio di lavoro contro salario. Perché l'impresa è prima di tutto sede della creazione e condivisione di valore e ricchezza. Un'impresa come formazione sociale e non solo organizzazione economica: luogo di relazioni umane dove si costruiscono appartenenze e valori e dove si forma e sviluppa la persona nelle sue espressioni certamente professionali ed economiche, ma anche culturali e morali. Solo cambiando l'idea di impresa potremmo lasciarci alle spalle la paralizzante conflittualità e i veti del nostro sistema di relazioni industriali e, con essi, quella contrapposizione tra capitale e lavoro che non è più attuale.

Una definizione positiva di impresa cambia necessariamente anche l'idea del lavoro che oggi non è più solo subordinazione tecnica e gerarchica tipica di chi, sotto la minaccia di sanzioni e controlli, esegue ordini e direttive senza invece partecipare in senso pieno al processo produttivo e alla catena del valore. Senza questo passaggio culturale e valoriale, vera cartina di tornasole di un cambio di epoca, non avremo mai l'altro pilastro su cui si regge un sistema produttivo moderno e cioè quell'integrazione tra sistema educativo e formativo e mercato lavoro essenziale per la costruzione delle competenze e dei mestieri del futuro.

I fallimenti nel nostro Paese dell'alternanza scuola-lavoro e dell'apprendistato scolastico e la radicata diffidenza verso i percorsi formativi tecnici e professionali si spiegano infatti anche a causa del disvalore che la nostra società ha per lungo tempo assegnato alla impresa, con il conseguente pregiudizio che chi studia e si forma non può lavorare e viceversa. Cosa che non è mai stata vera e che, comunque, oggi non è più possibile affermare in un mercato del lavoro moderno ed evoluto che richiede continue innovazioni e, conseguentemente, persone con competenze professionali e relazionali idonee a gestire la rivoluzione tecnologica e il cambiamento in atto. Persone che attraverso una più stretta collaborazione tra scuola e impresa hanno imparato a fare e non solo a imparare come ama dire il ministro Poletti.

# L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci\*

di Francesco Seghezzi

«Sviluppare nel lavoratore al massimo grado gli atteggiamenti macchinali ed automatici, spezzare il vecchio nesso psico-fisico del lavoro professionale qualificato che richiedeva una certa partecipazione attiva dell'intelligenza, della fantasia, dell'iniziativa del lavoratore e ridurre le operazioni produttive al solo aspetto fisico-macchinale». Così descriveva Antonio Gramsci il tentativo di Frederick Taylor di *razionalizzazione del lavoro*. Il passo è tratto dal ventiduesimo dei “Quaderni dal carcere” dal celebre titolo “Americanismo e fordismo”. Perché basarsi su un testo scritto ottant'anni fa e che compie quest'anno i quarant'anni dalla sua pubblicazione per analizzare il *fordismo*? Non è stato detto nulla di nuovo negli anni successivi?

Sono queste domande spontanee da porsi all'inizio di **un contributo che vuole fornire i caratteri generali del lavoro fordista in una prospettiva non solo socio-economica ma anche filosofica**. Perché la scelta di partire da Gramsci quindi? In primo

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 4 marzo 2015.

luogo perché il filosofo sardo è il primo, in ordine cronologico, a delineare con spessore teoretico le caratteristiche del sistema fordista. Pur non avendo mai visto gli stabilimenti di produzione della celebre *modello T* Gramsci riesce a cogliere e sintetizzare aspetti che, nell'arco di tempo che ci volle per pubblicare il suo testo, difficilmente erano stato parimenti evidenziati. Per questa prima ragione ci sembra utile paragonarci con il suo pensiero in quanto cronologicamente *originario* e, come detto, teoreticamente *originale*.

In secondo luogo la lettura gramsciana consente di affrontare il fordismo in termini più ampi di quelli utilizzati nella letteratura del XX secolo, nella quale l'interpretazione marxista del lavoro alienato è sempre stata la leva per sviluppare la dialettica tra capitale e lavoro in ambito economico e la lotta di classe dal punto di vista socio-politico. In Gramsci invece ritroviamo, come mostriamo, una stretta connessione tra l'**elemento antropologico**, quello **economico** e le **ricadute sociali** del fordismo in grado, a nostro parere, di illuminare conseguenze del fenomeno che si manifestarono solamente a partire dal secondo dopoguerra. **Ci interessa quindi principalmente il metodo che Gramsci utilizza nella sua analisi perché evidenzia lo stretto legame tra ideale antropologico, sistema sociale e processo economico.** Allo stesso tempo rifletteremo sulla concezione di lavoro che è velatamente espressa dall'autore, a cui poco peso è stato dato nelle interpretazioni del testo.

Essendo questo il campo di interesse è bene specificare subito che non entreremo nel merito della riflessione gramsciana sull'applicabilità o meno del modello fordista nella società europea, ovvero della compatibilità tra una **società di classi** e il fordismo. Su questo tema molto è stato scritto e crediamo che le

mutate condizioni socio-economiche lo confinino ad un dibattito per gli storici delle idee.

Il nostro scopo invece è quello di una **preliminare analisi del fordismo** e delle sue conseguenze per poter in seguito, non in questo contributo, mostrare in forma dialettica il perché tale sistema è definitivamente crollato, non solo nelle sue strutture ma nella sua essenza culturale.

### **La divisione dal lavoro**

Non è questo il luogo nel quale ripercorrere la storia del sistema produttivo fordista attraverso le innovazioni tecnologiche introdotte nelle fabbriche di Henry Ford negli anni '10 del Novecento. Vogliamo concentrarci in primo luogo sulla visione del lavoro che tali novità generarono, per poi concentrarci sulle conseguenze antropologiche e sociali.

Il modello teorico a cui Ford fa riferimento è quello dello *scientific management* teorizzato da Taylor nel celebre volume del 1911 "The Principles of Scientific Management", ma già sperimentato dall'autore in alcune fabbriche americane nell'ultimo decennio del XIX secolo. **Gramsci ripone una grande importanza al legame di figliolanza tra Taylor e Ford**, sostenendo che le teorie del primo diventano finalmente realtà grazie al sistema produttivo del secondo. La catena di montaggio come realizzazione dei sogni tayloristi quindi, finalmente strumento in grado di garantire quella suddivisione meccanica del lavoro che era alla base dell'ingegnere americano.

Si trattava principalmente di costruire il funzionamento della fabbrica in modo che si realizzasse «**il distacco tra il lavoro**

**manuale e il “contenuto umano” del lavoro».** Questo poteva avvenire attraverso l’affidamento al singolo lavoratore di una operazione dall’estrema semplicità in modo che il suo compiersi sia del tutto assimilabile, quantitativamente e qualitativamente, ad un gesto meccanico. **Questo consentiva una razionalizzazione degli sforzi fisici e la possibilità di controllo totale sull’andamento e sui ritmi della produzione.**

Come nel celebre spillificio di Smith, la fabbrica fordista realizzava al meglio la teoria secondo la quale «la divisione del lavoro [...] determina in ogni mestiere un aumento proporzionale delle capacità produttive del lavoro».

L’operazione di Ford era quella di **ampissima divisione del lavoro**, riducendo al minimo le azioni dei dipendenti, in modo che ciascuna di esse potesse essere considerata in relazione alle altre. In questo modo l’impianto produttivo, un tempo considerato unitario in sé veniva scomposto per poi essere riunificato secondo tecniche scientifiche di organizzazione della produzione.

Perché questo fosse possibile **il prodotto della fabbrica fordista doveva essere un prodotto di massa**, con le medesime caratteristiche tecniche e quasi **nessuna possibilità di personalizzazione.**

La fabbrica fordista si pone così come il primo modello allo stesso modo creatrice **dell’operaio-massa e della produzione di massa**, binomio che, darà origine ad nuovo paradigma sociale che Gramsci ancora non poteva prevedere e che dominerà ampia parte del ‘900 industriale fino a diventarne la sua propria icona. Dal punto di vista economico la teoria fordista si può ricondurre nel solco del **modello neoclassico** che si basa sul fatto che il la-

voro sia un *bene* come altri e in quanto tale il suo prezzo è individuato dall'incrocio di domanda e offerta.

La fabbrica fordista era conseguenza diretta di questo modello e **le teorie tayloristiche erano possibili solo considerando il lavoro umano come un fattore produttivo come altri**. Se il lavoratore è parte del processo produttivo, al pari delle macchine e di altri elementi, si cercherà di ottimizzare il suo utilizzo attraverso l'individuazione di mansioni sempre più standardizzate. L'aumento di produttività che ne consegue consentiva all'impresa fordista di ridurre il numero di ore e di carico agli operai, aumentando anche i salari. In questo modo la differenza innegabile del *lavoro* rispetto agli altri fattori di produzione veniva riconosciuta ma solamente come tentativo filantropico di aiutare il lavoratore garantendogli maggiori benefici socio-economici. Un disegno che può sembrare positivo e favorevole al lavoratore, ma che non ne riconosce in alcun modo la centralità nel processo produttivo.

A ciò si aggiunga che il fatto di considerare il lavoro al pari di un normale capitale fisso richiedeva una **rivoluzione culturale e sociale**.

### **Alti salari e sani principi**

È chiaro che un tale sistema, se generalizzato, non può non avere conseguenze dirompenti sulla società nel quale si innesta. In particolare per il fatto che esso vuole produrre **una nuova tipologia di classe lavoratrice**. È necessario infatti che insieme alla catena di montaggio si *costruisca* anche **un idealtipo di lavoratore**, moralmente integerrimo in modo da non creare problemi e disposto ai ritmi fordisti. A nostro parere l'intuizione più acuta di Gramsci è quella di cogliere la correlazione tra modello economico-

produttivo e la nuova società che il fordismo mira a costruire. Non tutti i lavoratori infatti sono corrispondenti alle esigenze della fabbrica fordista, per esempio «l'operaio che va al lavoro dopo una notte di "stravizio" non è un buon lavoratore, l'esaltazione passionale non può andar d'accordo con i movimenti cronometrati dei gesti produttivi legati ai più perfetti automatismi». Serve quindi intervenire per contenere i comportamenti sociali che possano essere d'ostacolo al sistema produttivo, **è necessario per l'industriale fordista che esista un «certo equilibrio psico-fisico che impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione».**

Tale equilibrio può ottenersi in modo coercitivo, ma «potrà diventare interiore se esso sarà proposto dal lavoratore stesso e non imposto dal di fuori, da una nuova forma di società, con mezzi appropriati e originali». Qui sta la ragione del titolo "Americanismo e fordismo", ossia nella stretta correlazione che Gramsci vede tra la società americana e il suo sistema produttivo.

Per questa ragione **la soluzione individuata è quella degli «alti salari»** come contraltare ai ritmi e al consumo psico-fisico al quale il lavoratore fordista è sottoposto. Il rischio di elevato *turnover*, di assenteismo e di sabotaggio viene evitato attraverso una politica di salari elevati e di riduzione delle ore di lavoro resa possibile dall'alto tasso di produttività.

Gli alti salari devono però **procedere parallelamente al tentativo di moralizzare la società**, perché, pensava Ford, se i guadagni dati da tali salari fossero stati spesi in alcool e prostituzione questo avrebbe inciso negativamente sulle prestazioni lavorative. **Inizia a delinarsi così il paradigma contrattuale** che caratterizzerà tutta la stagione fordista, e che è giuridicamente dominan-



te ancora oggi: **la subordinazione**. Il salario garantito, spesso con l'assicurazione di un lavoro a tempo indeterminato, e l'aggiunta dei contributi pensionistici sono ciò che è dato in cambio per un lavoro che ha come vero prezzo quello della totale dipendenza dal proprio datore di lavoro. Questo, a ben vedere l'unico tipo di accordo che può verificarsi all'interno del modello produttivo fordista ma, a nostro parere, scontava il grave limite di costituire una **compensazione economica per una forte riduzione antropologica e sociale**.

Il limite della subordinazione nell'impresa fordista è infatti proprio quello di ridurre ogni tipo di mobilità in cambio di sicurezza, possibilità di creatività e personalizzazione del lavoro in cambio di una certezza economica a lungo termine. È questo sicuramente un giudizio forte, con il quale non vogliamo però mettere in dubbio, e lo vedremo in seguito, la dignità intrinseca anche a questo tipo di lavoro.

Notiamo, in sintesi, grazie alle intuizioni gramsciane, come l'affermazione del fordismo necessita di un tentativo forte di intervenire sul modello sociale e, vedremo, soprattutto antropologico. Il lavoro e le sue forme sono così profondamente connesse alla natura dell'uomo che non possono essere ridotte ad un fattore produttivo come gli altri, e per questo impongono, per essere modificate, un tentativo di modificare l'assetto sociale. Qui sta la contraddizione di fondo del fordismo, ossia il fatto **che per funzionare deve forzare la realtà**, sforzo che caratterizza per definizione ogni ideologia.

Avremo modo di analizzare in un altro contributo come il fordismo, nell'arco temporale 1930-1980 sia sostanzialmente riuscito in questo tentativo e di come il modello del Welfare state sia un

sistema di protezione costruito sull'accettazione delle contraddizioni del fordismo.

### «La necessità di creare un uomo nuovo»

Per Gramsci è chiaro che **gli industriali fordisti «non si preoccupano dell'“umanità”, della “spiritualità” del lavoratore che immediatamente viene schiantata»**. Tale componente è da escludersi in quanto non necessaria alla produzione e anzi potenzialmente dannosa in quanto possibile causa di interruzione della linearità e della standardizzazione del processo produttivo.

È questo l'ideale di «uomo nuovo» che il fordismo tenta di costruire, e senza il quale il proprio progetto non può funzionare. Si delinea quindi un *trade off* tra la centralità della persona del lavoratore e quella del suo **atto meccanico**, più il lavoro è creazione e intelligenza meno produttiva sarà la **catena di montaggio**.

Manca quindi interamente la **categoria relazionale dell'atto lavorativo**, o meglio è resa anch'essa funzionale alla produzione. Infatti la funzione del lavoro quale atto che *umanizza* la realtà materiale, in quanto la plasma in rapporto all'intelligenza e alla creatività del soggetto è il più possibile proibito dal fordismo. Il lavoro non è più relazione tra persona e realtà ma un **atto di trasformazione della realtà** completamente alienato dalla volontà del singolo.

La categoria relazionale è mantenuta nel limite in cui la catena di montaggio vive del rapporto tra le diverse azioni dei lavoratori, ciascuna necessaria al componente successivo della linea di produzione. Ma è chiaro che si tratta di un annichilimento di tale relazionalità, ridotta a necessità produttiva e non mossa ne realizza-

ta dal desiderio del rapporto con l'altro, ma da un *obbligo* esterno ad entrambi i soggetti.

Gramsci sostiene che quella che noi abbiamo chiamato relazione, e che lui definisce «creazione “produttiva” era massima nell'artigiano, nel “demiurgo”, quando la personalità del lavoratore si rifletteva tutta nell'oggetto creato, quando era ancora molto forte il legame tra arte e lavoro». Tale **legame è volontariamente soppresso** ed intenzionalmente evitato dal fordismo, in quanto non funzionale ad una produzione di massa ad elevato tasso di produttività.

È qui interessante notare come Gramsci non faccia in questi passi riferimento alla teoria marxista dell'alienazione del lavoratore nelle sue diverse forme, ma recuperi al contrario una nobiltà dell'idea di lavoro che spesso è stata, ed ancora è, negata da molta della teoria e pratica marxista. Non vi è traccia del lavoro come una condanna e causa di schiavitù e sfruttamento, quanto come di una certa tipologia di lavoro, quello industriale della produzione di massa, che aliena il lavoro da sé stesso, annullandole la positiva funzione creatrice.

Il lavoratore infatti, per Gramsci, anche nell'azione più meccanica **non perde mai la propria umanità**. Questo, a nostro parere, è il motivo per cui il filosofo non considera un aspetto negativo la possibile generalizzazione del fordismo, qualora esso fosse sviluppato all'interno di una società socialista. Su questo punto ci sembra di **cogliere una contraddizione** nel pensiero gramsciano tra quanto sostenuto riguardo alla disumanizzazione quale obiettivo del lavoro fordista e l'accettazione della sua generalizzazione. Sembra che la spinta sociale e antropologica di Gramsci venga abbattuta da un desiderio di perfetto funzionamento del

sistema economico-produttivo, tentazione di cui fu vittima anche il leninismo.

Al contrario riteniamo invece che il fatto che la dignità del lavoro sia in ultimo possibile in ogni atto lavorativo, e che per questa la vera **mancanza di dignità risieda nella mancanza di lavoro**, non sia una ragione sufficiente per non insistere sulla dimensione qualitativa di esso. La trascendenza dell'atto lavorativo rispetto alla realtà che si manipola è la ragione per cui in ogni atto risiede un potenziale nobilitante per la persona, ma considerare questa come una giustificazione per forme di lavoro che riducono al minimo tale potenziale è una scappatoia teoretica poco sostenibile.

## Conclusione

In sintesi la sommaria ricostruzione dell'analisi gramsciana del fordismo ci ha consentito di delineare le caratteristiche economico-produttive, antropologiche e sociali fondamentali. Queste saranno necessarie per affrontare in un contributo successivo le dinamiche che il fordismo introdusse nel mercato del lavoro, e nella sua visione e che hanno dominato l'Occidente fino alla fine degli anni '70 del XX secolo e che ancora permeano molto del dibattito contemporaneo sul lavoro.

Quello che vogliamo sottolineare è il fatto che in Gramsci è presente, a nostro parere, un punto di fuga nel rapporto tra uomo e società che è dato dalla **funzione umanizzante del lavoro**. Questa centralità della soggettività della persona nell'atto lavorativo appare soprattutto attraverso la volontà negatrice del sistema fordista.

Gramsci sembra quasi non accorgersi della centralità che tale visione del lavoro ricopre nella sua analisi e infatti tale analisi conduce poi l'autore ad una valutazione della opportunità o meno della generalizzazione del sistema fordista, e nell'abbozzo di una risposta affermativa. Ma quello che guadagniamo dall'analisi del filosofo è una **tensione del soggetto ad andare oltre il mero atto produttivo**, all'impossibilità di non coinvolgere se stesso in tale azione. La razionalizzazione e standardizzazione del lavoro non può impedire che emerga una dimensione trascendente nel rapporto tra lavoratore e realtà, e questo Gramsci lo riconosce proprio nel momento in cui critica il tentativo fordista di limitare tale tensione.

Possiamo quindi anticipare che un vero superamento del modello fordista non possa che passare da **una rinnovata centralità della persona del lavoratore** nei processi produttivi. Rileggere le caratteristiche fondamentali del fordismo non vuole infatti essere un esercizio storico ma la costruzione di solide basi per uno sguardo lucido sul presente. Per comprendere quanto l'impresa e il lavoro moderno si allontanano o meno da questo paradigma è necessario conoscerne i fondamenti, e in questo ci è sembrato che partire dalla lettura gramsciana, con le dovute integrazioni che abbiamo fatto nel nostro percorso, fosse di aiuto.

# Quale progresso per quale (idea di) lavoro\*

di Francesco Seghezzi

Milioni di posti di lavoro saranno obsoleti nei prossimi anni. I prezzi delle case declineranno al 5% di quelli attuali e i prezzi dei prodotti di consumo scivoleranno verso il basso in una enorme spirale deflazionaria. Non è la trama di un nuovo volume di fantascienza ma lo scenario che Larry Page, fondatore di Google, delinea in [una recente intervista sul Financial Times](#) e che sta facendo molto discutere. Per il padre di Google, lo scenario descritto non è una previsione catastrofica, ma semplicemente quello che accadrà nei prossimi anni, senza alcuna possibilità di evitarlo.

## Tecnologia e occupazione

Già Keynes parlava di una possibile disoccupazione tecnologica ossia di “disoccupazione causata dalla scoperta di nuovi mezzi per risparmiare sull’utilizzo del lavoro ad una velocità superiore a quella con la quale riusciamo a trovare nuove forme d’impiego”, sostenendo allo stesso tempo che l’orario di lavoro si sarebbe ri-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 9 novembre 2014.

dotto raggiungendo le 15 ore settimanali. Schumpeter negli stessi anni parlava del processo di innovazione come “distruzione creatrice”, che rende obsolete certe imprese, facendone nascere di nuove o rafforzandone alcune esistenti.

Negli ultimi 30 anni la letteratura sociologica, da Rifkin in poi, è tornata a concentrarsi sulle conseguenze che lo sviluppo tecnologico, nella forma della rivoluzione informatica, avrebbe portato sui livelli occupazionali. Tutti questi studi hanno in comune il riconoscimento del fatto che la *disoccupazione tecnologica* genera enormi problemi e squilibri sociali.

### **Verso un capitalismo tecnologico?**

La posizione di Page, invece, non fornisce giudizi di valore ma semplicemente la constatazione di ciò che sta accadendo, senza valutarne le conseguenze dirette. Difficile quindi applicare la teoria di Schumpeter per individuare in previsione chi possa beneficiare della distruzione creatrice portata dallo sviluppo tecnologico degli ultimi 5 anni. Si affaccia l'ipotesi che a beneficiarne siano le imprese stesse, in una accumulazione di capitale che potrebbe sostituire per potenza e quantità quella del capitale finanziario, un modello che potremmo definire di *capitalismo tecnologico*. Senza alcuna distribuzione di questa accumulazione sul fattore *lavoro*, che, grazie al dominio quasi totale delle macchine nel sistema produttivo, potrebbe lentamente scomparire.

### **Produttività vs occupazione**

La teoria di Page è confermata da un recente volume di due studiosi americani Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee, *The Second Machine Age*. I due ricercatori mostrano come negli ultimi anni i

tassi di produttività e di occupazione si siano allontanati sempre di più tra loro, a discapito di quest'ultima. Infatti mentre nei decenni scorsi aumento della produttività e aumento dell'occupazione si muovevano su due linee sostanzialmente parallele, oggi l'aumento della produttività coincide con la diminuzione del tasso di occupazione.

Page non offre soluzioni alla questione occupazionale ma anzi rincara la dose sostenendo che nove lavoratori su dieci, potendo, non farebbero più il loro lavoro. Il fondatore di Google sposta invece il discorso sul fronte macroeconomico: l'aumento di produttività porterà ad un notevole abbassamento dei prezzi, e ad una più semplice accessibilità di tutti di numerosi prodotti, incluse le abitazioni di proprietà. Chi ha letto l'ultimo libro di Rifkin *The Zero Marginal Cost Society* ritroverà molte analogie tra le due posizioni, e possiamo dire che questa sia la teoria che va per la maggiore tra i "guru" della tecnologia occidentale. È paradossale come, sul fronte politico, in Europa il problema principale che si trova ad affrontare la Banca centrale europea sia quello di combattere la deflazione tentando, per ora senza risultati, di riportare il tasso di inflazione ad un *salutare* 2%.

### **Lavoro e "creazione distruttrice"**

La posizione di Page apre molte domande, di natura politica, economica, sociologica e anche filosofica. La principale che dovremmo farci è una domanda tanto antica quanto attuale: che cos'è il lavoro? Oggi non è affatto chiaro che una teoria dell'innovazione non può prescindere da un preciso modello antropologico. In Page il modello è quello di un uomo che può non lavorare perché il lavoro è sostituito dalle macchine che consentiranno in futuro costi bassi dei beni di consumo evitando la ne-



cessità di stipendi elevati. Si dà per scontato in questo modo che il lavoro sia per l'uomo solo un mezzo di sussistenza e non abbia nessun legame con la realizzazione della persona.

Ci troviamo in uno scenario che, per parafrasare Schumpeter, potremmo definire di “creazione distruttrice” perché, a partire dalle nuove invenzioni che l'uomo sviluppa, e che sono queste sì frutto del suo *lavoro*, molto del lavoro futuro viene da queste fagocitato.

Il dibattito è aperto è fondamentale più che mai. Ridurre il tutto ad una analisi dei processi produttivi e ai loro impatti sulla vita delle persone rischia di eliminare del tutto il ruolo di conduzione proprio della politica e di chi ha a cuore la società. Il dominio, non solo economico, delle macchine dipende anche dallo spazio che viene dato ad esse. Ciò non significa fermare il progresso, ma almeno decidere chi ne sarà il protagonista.

# Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione\*

di Francesco Seghezzi

**Per poter descrivere ed analizzare la trasformazione che il lavoro contemporaneo sta attraversando è necessario in primo luogo poter individuare una sua cronologia essenziale.** Troppo spesso, infatti, si individuano quali caratteristiche della trasformazione attuale trend riscontrabili già ampiamente alcuni decenni fa.

A tal fine questo contributo vuole essere un primo tentativo di una periodizzazione della grande trasformazione del lavoro, letta utilizzando il metodo di analisi di Karl Polanyi, già descritto in altri luoghi.

La tesi che vogliamo sostenere è che i cambiamenti che hanno iniziato a verificarsi nei sistemi produttivi e nella divisione del lavoro, a partire dagli anni '80 sono diversi da quelli a cui stiamo assistendo oggi, pur in una logica evolutiva con conseguenti caratteristiche simili. In particolare, **possiamo identificare una prima grande trasformazione nell'arco temporale 1980-2005**

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 31 gennaio 2015.

**e una seconda grande trasformazione a partire dalla seconda metà del primo decennio del XXI secolo e che è tutt'ora in corso.**

## **1. La Prima Grande Trasformazione (1980-2005)**

A partire dagli anni '80 il mercato del lavoro inizia a manifestare diversi cambiamenti che inducono gli studiosi a parlare di *post-fordismo* intendendo con esso la fine della produzione di massa tipica della catena di montaggio dell'industria novecentesca. Con essa entra in crisi il mito dell'**operaio-massa** come operaio-macchina che ha come compito quello di ripetere meccanicamente la stessa operazione e, per questo motivo, può essere pedina di un sistema manageriale *scientifico* come era quello teorizzato da Taylor e praticato dalle grandi industrie su scala internazionale.

### *1.1. Le cause tra innovazione tecnologica e terziarizzazione*

**Le cause di questa trasformazione possono essere individuate in due fenomeni: lo sviluppo tecnologico e la terziarizzazione dell'occupazione.** Il primo fenomeno è tra i più studiati dai sociologi ed è tale da ripetersi sempre nel corso della storia dell'economia (vedremo infatti come non è estraneo alla seconda trasformazione) e consiste nel rapporto diretto tra innovazione tecnologica dei mezzi di produzione e sconvolgimenti nell'organizzazione del lavoro umano. Lo sviluppo tecnologico degli anni '80-90, con l'introduzione del computer nella gestione della produzione ha fatto sì che l'organizzazione scientifica del lavoro, fino ad allora garantita da una minuziosa gestione spaziotemporale dei semplicissimi compiti degli operai, potesse essere gestita da un sistema informatico che governava le macchine.

Questo cambiamento, possibile certo grazie ad una parallela innovazione delle macchine stesse, permetteva un aumento della produttività e allo stesso tempo un risparmio sul costo del lavoro, dettato soprattutto dalla fuoriuscita di molti lavoratori, non più necessari, dal mercato.

Ciò ha fatto sì che a coloro rimasti nelle industrie manifatturiere fossero richieste competenze maggiori per poter controllare e partecipare alla gestione del nuovo sistema di produzione. Questo ha portato a nuove forme di organizzazione come il *Total Quality Management (TQM)*, il *Just in Time (JiT)* delivery e la *lean production* che hanno segnato gli anni 80-90 e prodotto un ampio dibattito scientifico nel mondo anglosassone. L'entusiasmo per i nuovi modelli di produzione della Toyota e in generale del management nipponico, insieme alle sue critiche, hanno caratterizzato la letteratura di questo periodo, e possiamo per questo parlare di una coscienza critica della trasformazione.

Ulteriore causa della trasformazione, e in parte legato a quanto appena detto, è stato l'affermarsi dell'**economia dei servizi** come settore principale nel quale il mercato del lavoro opera. In una celebre copertina dell'*Economist* già nel 1983 si parlava di *New economy* per descrivere il fenomeno del passaggio di consegne tra questi due settori dell'economia nel monopolio del mercato del lavoro. Tale cambiamento ha avuto conseguenze centrali per il mondo del lavoro moderno, concentrando sempre di più le competenze richieste al lavoratore nel campo delle competenze intellettuali rispetto a quelle fisiche richieste dalla grande industria.

Possiamo individuare tale cambiamento come il fenomeno principale della prima grande trasformazione, poiché conseguenza

principale di entrambe le cause che abbiamo descritto, ossia, in sintesi: l'emergere della centralità del lavoratore nei sistemi produttivi generato dall'aumento delle competenze richieste a causa dell'innovazione tecnologica e della terziarizzazione dell'economia.

### *1.2. Fu una vera rivoluzione?*

Abbiamo già affrontato brevemente le conseguenze che tale trasformazione ha portato nella concezione del lavoro ma è necessario qualche approfondimento. Seguendo Polanyi vogliamo individuare se davvero è stato un nuovo modello di società e quindi del valore sociale che il lavoro riveste, a determinare questa trasformazione. Sappiamo infatti seguendo l'autore ungherese che, nel caso opposto, si creerebbero notevoli squilibri socio-economici che porterebbero la società a organizzarsi per difendersi da essa.

**La conseguenza che possiamo trarre dall'osservazione delle trasformazioni degli ultimi vent'anni del XX secolo è che si realizzarono tutte sostanzialmente all'interno del modello capitalistico proprio del secolo.** Il sistema classico di domanda e offerta all'interno del mercato del lavoro fece sì che molti lavoratori passassero dal settore manifatturiero al settore dei servizi, o, peggio, venissero espulsi dal mercato.

L'economia dei servizi degli anni '90 e dei primi anni 2000 è caratterizzata infatti dal predominio della categoria giuridica della subordinazione, forma contrattuale propria dell'industria novecentesca. I mezzi di produzione infatti, anche in questi settori, restano quasi totalmente nella proprietà dell'imprenditore, e non

potrebbe essere altrimenti poiché il capitale fisso è caratterizzato ancora da un elevato prezzo.

Se quindi da un lato troviamo un maggior riconoscimento delle competenze individuali, soprattutto in certi settori della manifattura di precisione e nel terziario avanzato, dall'altro già negli anni '90 si iniziava a parlare di un fenomeno di cui oggi si discute molto, come se fosse contemporaneo: la polarizzazione del lavoro.

Possiamo quindi riassumere, sempre sintetizzando molto il ragionamento, che la trasformazione che il mondo del lavoro ha subito in questo arco di tempo è stata sicuramente fondamentale e ha delineato uno scenario molto differente da quello del fordismo, ma allo stesso modo il post-fordismo così come si è sviluppato non è stato protagonista di una rivoluzione socio-antropologica come quella che viviamo oggi, poiché non ha determinato uno stacco marcato dal modello novecentesco.

## **2. La seconda Grande Trasformazione (2006-oggi)**

Dopo aver descritto, in estrema sintesi, quelle che riteniamo essere le linee guida principali della prima grande trasformazione è ora necessario rivolgersi alla **trasformazione ora in atto**. Svolgere questo compito è sicuramente più complesso in quanto significa accingersi a descrivere un fenomeno ancora in corso e, per questo motivo, esimendosi dal fornire un giudizio complessivo. Ci si può limitare quindi a mostrare quali sono gli aspetti che fanno pensare ad una trasformazione del lavoro molto più radicale, che investe non solo la dimensione economica e i sistemi produttivi, ma la società stessa fino a delineare una visione nuova del rapporto tra uomo e lavoro.

### *2.1. La crisi del paradigma della subordinazione*

**Abbiamo scelto di porre come inizio di questa nuova grande trasformazione il periodo successivo al 2005 poiché** è in questo momento che, attraverso la diffusione della rete internet sugli *smartphone*, possiamo considerare la connettività come una azione esercitabile da ogni essere umano in (quasi) tutti i luoghi . Non si tratta della data di lancio del primo *smartphone* (che risale ai primi anni '90) ma dell'anno in cui possiamo notare l'inizio del calo dei costi di utilizzo del web su mobile e allo stesso tempo del miglioramento delle prestazioni, in modo che la connettività di un *device* portatile era diventata pressoché quella di un pc. La diffusione della rete internet di per sé aveva contribuito molto alla diffusione di conoscenza e strumenti che, senza di essa, erano difficilmente raggiungibili, ma lo strumento dello *smartphone*, insieme al *tablet* e agli strumenti che consentono connessioni internet ovunque via *laptop*, ha conseguenze centrali sul mondo del lavoro contemporaneo.

**La principale conseguenza dell'uso di questi strumenti è che, in larga parte, il lavoratore oggi possiede i mezzi di produzione.** Questo discorso vale ovviamente per l'economia dei servizi, ma consideriamo questa il settore principale nel quale si muove il mercato del lavoro oggi.

**Se viene messa in crisi la dipendenza del lavoratore dai mezzi di produzione dell'imprenditore inizia a crollare drammaticamente tutto un modello.** Infatti è la proprietà dei mezzi di produzione che impone un determinato luogo di lavoro ed un determinato orario, in quasi tutte le professioni. Il fatto che la maggior parte delle attività lavorative possa essere svolta attraverso uno strumento elettronico connesso alla rete, e che attra-

verso di esso, attraverso la tecnologia *cloud* si possa entrare in possesso e modificare la totalità delle informazioni necessarie per svolgere la propria attività ha una portata rivoluzionaria. L'economia della conoscenza non è più una componente centrale nel lavoro dipendente, come poteva essere nei sistemi industriali più avanzati fino all'inizio del XXI secolo, ma acquista uno spazio proprio nel mercato del lavoro creando figure che non possono essere chiaramente qualificati né come lavoratori dipendenti né come lavoratori autonomi e che richiedono una adeguata riflessione da parte della giurisprudenza per individuare una forma contrattuale che risponda a tali novità.

A ciò si aggiunge come attraverso lo sviluppo di attività imprenditoriali legate all'uso di internet e degli smartphone, il capitale fisso necessario per avviare un proprio business spesso venga ridotto, poiché si modifica completamente la richiesta di servizi da parte di consumatori. Pensiamo all'impatto che ha avuto Ebay, grazie al quale chiunque può mettere in vendita un prodotto di sua proprietà, allungando in questo modo il ciclo di vita dei prodotti e creando un mercato interno che è slegato dai classici processi di produzione industriale. In generale il modello dell'*e-commerce* si pone come una rivoluzione del sistema della domanda di beni, per cui non vi è più un canale diretto tra produttore e mercato, ma questo viene mediato da una piattaforma tecnologica che diventa centrale nel processo di vendita ma che può essere creata e gestita senza il possesso dei mezzi di produzione industriale, ma solamente di quelli tecnologici.

Questi due fenomeni socio-economici, tra loro strettamente legati, scardinando la logica della subordinazione, a nostro parere, contribuiscono ad una crisi irreversibile del paradigma fordista e,



nei suoi limiti sopra descritti, post-fordista aprendo ad una fase nuova e che ancora non possiede un nome.

## *2.2. La portata del cambiamento e le sfide future*

È evidente dalla breve descrizione fatta che, se proseguiranno in questa direzione, questi trends della seconda grande trasformazione prenderanno sempre più la forma di una rivoluzione sociale e antropologica. Riteniamo che questa possa essere letta come una **rinnovata centralità della persona del lavoratore** (con una scarsa e sempre più ridotta differenza tra imprenditore e dipendente) che, grazie all'utilizzo della tecnologia, possa dare spazio alle proprie inclinazioni professionali e alle proprie competenze, e allo stesso tempo, sempre grazie alle informazioni e alla condivisione che essa consente, di accrescere sempre di più tali competenze.

**È oltremodo evidente come questa fase di transizione non si possa attraversare senza numerose fasi critiche.** Infatti la crisi di un paradigma socio-economico, a differenza di uno scientifico, ha un diretto impatto sulla vita degli esseri umani, e questo impatto inizia ad essere sotto gli occhi di tutti. Un numero sempre più grande di professioni e mestieri viene reso obsoleto dallo sviluppo tecnologico, principalmente nel settore manifatturiero ma anche in quello dei servizi. (pensiamo all'impatto che possono avere i robot, o all'impatto che l'e-commerce ha sulle attività di vendita al dettaglio). Lo spazio che le tecnologie aprono alla persona nel suo approccio al mondo del lavoro infatti, consentono sì una maggiore libertà di iniziativa, ma allo stesso tempo richiedono una maggiore responsabilità in quanto la garanzia di una occupazione sarà la prassi in sempre meno settori e sempre

più sarà centrale la capacità di monetizzare le proprie competenze.

**Contrariamente a quanto si potrebbe dedurre dalla descrizione effettuata, la responsabilità che le tecnologie affidano alla singola persona non devono condurre ad un modello individualista, ossia alla continuazione dell'*homo oeconomicus* con altri mezzi.** L'utilizzo collettivo della rete internet, la condivisione di informazioni, lo scambio e la funzione gratuita di informazioni che fino a poco tempo fa erano considerate private sta conducendo verso un modello economico che ha nella socialità la sua dimensione principale. Del resto pratiche come il *co-working* e il *crowdfunding* si sono sviluppate a partire da questa seconda fase della trasformazione, che quindi presenta indubbiamente ampi spazi a modelli sociali non-individualisti.

Allo stesso tempo alcuni dati recenti mostrano come nuove forme imprenditoriali basate sulle nuove tecnologie, da ultime Facebook e Uber, contribuiscono a formare posti di lavoro, e non solo a distruggerli.

### 3. Conclusione

**Abbiamo tentato di descrivere quella che a nostro parere può essere una convincente periodizzazione della trasformazione del lavoro contemporaneo, a partire dagli anni '80.** È apparso chiaramente come l'impatto delle nuove tecnologie nella forma di internet e degli smartphone implichi profondi cambiamenti nel rapporto tra l'uomo e il lavoro. È altresì evidente come non siano da negare le evoluzioni che i cambiamenti nell'organizzazione della produzione hanno portato durante la fine del XX secolo, ed è possibile affermare che non possiamo

leggere le due trasformazioni come eventi che tra loro non hanno legami. Per seguire il modello epistemologico di Khun da noi utilizzato possiamo dire che la prima grande trasformazione ha contribuito ad avanzare i primi dubbi sul paradigma fordista, tanto da far parlare di post-fordismo. Allo stesso tempo la permanenza del termine *fordismo* all'interno della definizione di questa nuova era rivelava il fatto che si fosse ancora nelle battute finali di tale fase.

**Il tema trattato ha bisogno di numerosi approfondimenti su diversi fronti:** una caratterizzazione più dettagliata dei nuovi modelli di produzione del post-fordismo, il ruolo dei processi di esternalizzazione dei servizi, l'analisi dei cambiamenti dei cicli di vita dei prodotti, l'ampiezza della diffusione effettiva delle tecnologie che caratterizzano la seconda grande trasformazione, la possibilità di diffusione di esse su scala globale, l'impatto che questa trasformazione avrà sulla legislazione del lavoro, come questo nuovo lavoro possa essere rappresentato da un sindacato moderno. Ma soprattutto ci interessa capire quali sono i cambiamenti che questa trasformazione chiede alle politiche del lavoro, in modo da tentare di limitare il più possibile i rischi di un cambiamento improvviso e, allo stesso tempo, accompagnarlo senza esserne schiavi. Sarà compito di successivi lavori il tentare di completare il quadro, sempre nella consapevolezza che stiamo tentando di interpretare un cambiamento in atto, operazione che implica un elevato rischio di errore. Tanto elevato quando la necessità di una collaborazione tra punti di vista e discipline che possono aiutare a cogliere sfumature che due soli occhi spesso non riescono a vedere. Non possiamo, per questo, che augurarci che la sfida di interpretare questa trasformazione venga colta da un numero sempre maggiore di studiosi.

# **Il lavoro dà i numeri?**

## **Alla ricerca di una visione che manca\***

di Francesco Seghezzi

**Nei giorni scorsi sono stati diffusi diversi indicatori che possono contribuire a delucidare alcune caratteristiche del mercato del lavoro italiano.** Esercizio importante ad oltre un semestre dall'entrata in vigore, grazie alla legge di stabilità, della decontribuzione per le assunzioni a tempo indeterminato e da quattro mesi dalla riforma dell'istituto ad opera del d.lgs. n. 23/2015.

Tali dati non riguardano solo il mercato del lavoro in senso stretto ma, riferendosi al più ampio scenario economico aiutano ad inquadrare meglio i dettagli all'interno di un panorama complesso e spesso analizzato in modo frammentario.

### **Dati e statistiche: un panorama contraddittorio**

**A questo riguardo è utile partire dalle statistiche diffuse dall'Istat sulla [produzione industriale](#).** Numeri che appaiono immediatamente positivi, con un aumento dello 0,9% rispetto al

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 10 luglio 2015.

mese precedente e del 3% su base annua. Risultati che confermano una inversione dei trend negativi degli ultimi anni e fanno presagire un nuovo scenario di crescita, se è vero che la spinta è data soprattutto dal +8,5% dei beni strumentali.

In questo panorama ottimistico si affacciano, in una dinamica di alti e bassi che ci accompagna ormai da mesi, però due dati negativi: le [comunicazioni obbligatorie](#) dei rapporti di lavoro attivati o cessati diffuse dal Ministero del lavoro e i dati Istat sul numero degli [occupati e disoccupati](#).

I primi, relativi al mese di maggio 2015, certificano una **situazione di sostanziale continuità rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente**, sia quantitativamente che qualitativamente. Infatti **i nuovi contratti attivati, al netto delle cessazioni, sono solamente 3544** (che diventano circa 12mila se si tiene conto delle trasformazioni da tempo determinato a tempo indeterminato) in più rispetto al maggio scorso. Allo stesso modo le attivazioni a tempo indeterminato ammontano a 271 unità in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Crescono invece di 184.812 unità i contratti a tempo determinato e corrispondono alla quasi totalità del netto tra attivazioni e cessazioni per maggio '15.

L'ultimo dato nazionale da prendere in considerazione prima di avanzare una interpretazione dello scenario è il **calo di 63mila occupati verificatosi sempre a marzo 2015 e certificato dall'Istat**. Gli stessi dati mostrano un lieve calo della disoccupazione giovanile compensato però negativamente dall'aumento dell'inattività nella fascia d'età 15-24.

## Una prima analisi tra subordinazione e lavori che non tornano

**Come possono essere letti questi numeri? E soprattutto, cosa ci dicono dell'efficacia o meno del *Jobs Act*?** Per rispondere a queste domande in modo limpido è opportuno ricordare che l'obiettivo della recente riforma, in particolare dei decreti n. 23 e n. 81, non è tanto quello di rilanciare l'occupazione nel nostro Paese, quanto diffondere forme di lavoro stabili, identificando esse con il contratto a tempo indeterminato, contratto che deve essere privilegiato tra tutti e diventare la normalità per le nuove assunzioni, come dichiara l'art. 1 del d.lgs. 81/2015.

Ciò detto, **possiamo notare come nei primi mesi del 2015 vi sia stato un netto aumento della percentuale di contratti a tempo indeterminato sul totale delle nuove attivazioni, ma che questo si sia interrotto nell'ultimo periodo.** Il trend è iniziato da gennaio, quindi è stato riscontrato anche prima dell'introduzione a marzo del nuovo contratto a tutele crescenti e ciò permette al momento di **concludere** (salvo essere smentiti dai dati dei prossimi mesi) **che esso sia stato determinato non dalla maggior flessibilità in uscita dell'istituto riformato, ma dallo sgravio contributivo che sembra aver già terminato, o comunque molto placato, il suo effetto.** Analizzeremo in seguito, e invero lo abbiamo già fatto in [altri luoghi](#), come questa sia la conseguenza dell'aver forzatamente spinto il mercato verso l'utilizzo di uno strumento che non corrisponde alle sue esigenze sostanziali ma solo a quelle di contingenti di cassa e quindi di breve periodo.

Resta aperta in secondo luogo una grande domanda, che va oltre l'analisi specifica degli effetti del *Jobs Act* e che riguarda diretta-

mente la grande trasformazione del lavoro in atto: **come è possibile che cresca la produzione industriale e che l'occupazione sia stagnante?** A questa domanda non possiamo che offrire una risposta parziale che potrà essere verificata o meno nel futuro, a partire dai prossimi dati su un possibile aumento della produttività, che secondo le leggi economiche dovrebbe spiegare questo scenario.

Nel frattempo, per provare a rispondere, ci viene in aiuto il nuovo [Employment Outlook 2015](#) pubblicato il 9 luglio dall'OCSE. In questo studio si evidenzia come molti dei lavori del settore manifatturiero andati persi durante la crisi economica non stanno ritornando in questa fase di ripresa. Essendo il fulcro della produzione industriale italiana legato alla manifattura, questo dato acquista un ruolo importante tra gli elementi che possono spiegare lo scenario di oggi. **L'allarme di una *jobless recovery* risuona oggi più forte e la grande componente di beni strumentali all'interno dell'aumento della produzione industriale può far immaginare la sostituzione di molti lavori svolti da uomini nel periodo pre-crisi con macchine.**

Questo possibile panorama, sicuramente valido dal punto di vista quantitativo, apre numerose questioni sul futuro del lavoro nel nostro paese.

### **Rivoluzioniamo il lavoro, a partire da quanto c'è già**

Dopo l'illustrazione dei dati e il tentativo di avanzare una prima analisi, possiamo giungere a **qualche conclusione** relativa alla visione del lavoro contemporaneo, che necessita di un cambio di paradigma.

**In primo luogo si può affermare che individuare il contratto a tempo indeterminato come istituto principale del mercato del lavoro italiano abbia trovato davanti a sé diversi ostacoli che, al momento, ne impediscono l'affermazione.** Quello che, a nostro parere, risulta un'aggravante è che non si tratta di ostacoli contingenti e quindi rimuovibili, ma che il mancato decollo dipende proprio dalla non comprensione della struttura del mercato del lavoro odierno. Questo va oltre la categoria della subordinazione e perciò una vera flessibilità, per essere efficace, deve superarne i limiti.

Se fino a pochi mesi fa queste affermazioni potevano risultare come una delle posizioni all'interno di un dibattito dottrinale, appaiono oggi come un forte segnale lanciatoci dal mercato del lavoro stesso che rischiano di contribuire all'invecchiamento precoce del già citato art. 1 del d.lgs. n. 81/2015.

**La seconda conclusione è più complessa e può essere considerato uno spunto per i prossimi mesi, sia per il mondo della ricerca che per quello della politica.**

Se i settori produttivi che hanno caratterizzato lo sviluppo industriale italiano sono oggi quelli che più rischiano di produrre disoccupazione tecnologica di keynesiana memoria, è urgente rivedere la nostra politica industriale e tentare di individuare strade che possano condurre a una soluzione *win-win* per capitale e lavoro. A questo riguardo possiamo iniziare a prendere sul serio l'esempio tedesco che, in uno scenario di cambiamento dei sistemi produttivi simile al nostro, sta concentrando i propri sforzi nello sviluppo di nuovi modelli di produzione industriale secondo le linee guida della cosiddetta **Industry 4.0**. Questo porterà,



secondo alcuni studi, all'aumento del 6% dell'occupazione nel settore manifatturiero nei prossimi dieci anni.

**Questa è una sfida dal cui punto di vista possono essere osservati tutti i nodi critici del nostro mercato del lavoro in quanto necessita di una rivoluzione nelle forme contrattuali, nell'utilizzo del paradigma della subordinazione, nell'incontro tra il mondo della scuola e del lavoro, nella certificazione delle competenze, nella rete dei servizi pubblici e privati per l'impiego, nella formazione continua e in molto altro ancora.**

Si tratta di un compito arduo che nasce però da una azione banale, ossia dell'osservazione dei dati reali del nostro mercato del lavoro e dal confronto con altri paesi che stanno scommettendo sull'innovazione. Il primo contributo che si può offrire, sia dal punto di vista del ricercatore che dal punto di vista del legislatore, è di non costruire teorie o leggi che pensino di controllare totalmente la dinamicità della realtà e la creatività della persona ma inizino ad osservarla e, questo sì, ad accompagnarla verso una visione matura che, in quanto ipotesi, non è mai o giusta o sbagliata in partenza, ma verrà valutata e giudicata dalla realtà stessa.



2.

**DIGITALIZZAZIONE  
E TECNOLOGIE**



# In viaggio verso il 2030

## Parte II: il lavoro del futuro\*

di Silvia Spattini

È ormai indubbio che “le nuove tecnologie e la digitalizzazione rappresentano per il mercato del lavoro ... una vera e propria ri-voluzione” . Il report [\*The Future of Work: Jobs and skills in 2030\*](#) non solo cerca di individuare quali lavori e quali competenze saranno richieste nel 2030, ma affronta la questione dell’impatto rivoluzionario della tecnologia sul posto di lavoro, sull’organizzazione, sulle modalità e sulle condizioni di lavoro. L’analisi dei **trend locali e globali** relativi all’economica e all’impresa **consente di identificare i futuri cambiamenti** che si determineranno sul lavoro e sulle competenze. **Più complesso e difficile da prevedere è, invece, l’impatto di eventuali novità radicali e rivoluzionarie** (*disruptions*), potenzialmente destabilizzanti, che **potranno trasformare completamente il futuro del lavoro**. L’analisi di questi trend e l’ipotesi di scenari rivoluzionari non è soltanto un esercizio ameno, ma necessario per le imprese che devono essere lungimiranti, che devono prendere decisioni di lungo periodo, sviluppando nuove strategie e modelli di business

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 18 novembre 2014.

per rimanere o essere competitive in un contesto economico completamente modificato.

Le **principali tendenze evolutive** (*trends*) – definite come sviluppi relativamente stabili, osservabili per diversi anni, non soggetti a repentine modifiche, a fluttuazioni o a congiunture – che riguardano l'economica e la società sono **già da tempo riconosciute** e individuabili:

- nel cambiamento demografico, relativo all'invecchiamento della popolazione,
- nella crescente diversità sul luogo di lavoro (crescente componente femminile e gruppi etnici diversi),
- nella crescente incertezza del reddito delle famiglie e disuguaglianze regionali,
- nel crescente desiderio di una migliore conciliazione tra vita e lavoro,
- nella modifica dell'ambiente di lavoro determinata dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), dall'outsourcing, dall'internazionalizzazione e dalla necessità di una maggiore flessibilità,
- nelle tecnologie e nelle competenze interdisciplinari,
- nella digitalizzazione della produzione (per esempio stampa 3D),
- nello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e nell'utilizzo di grandi quantità di dati (big data),
- nelle modificate prospettive economiche, dovute alla globalizzazione e al cambiamento tecnologico (accresciuta complessità del sistema economico e finanziario, volatilità e bassa crescita economica),

- nello spostamento verso l'Asia e i paesi emergenti del potere economico e nella contemporanea perdita di importanza delle economie del G7,
- in nuovi ecosistemi di business, in cui le imprese sono artefici di reti di creazione di valore,
- nella crescente scarsità delle risorse naturali e nel degrado degli ecosistemi,
- nella diminuzione della portata delle azioni politiche (nell'ambito del lavoro e dell'educazione) a causa dei vincoli alle finanze pubbliche vincolate.

**Accanto e legate a questi trend**, sono state ipotizzate dieci **trasformazioni radicali e rivoluzionarie** che sono considerate plausibili e che determinerebbero un notevole scostamento dall'attuale modello di business, così come importanti conseguenze sul lavoro e le competenze. Questi possibili cambiamenti radicali sono:

- la migrazione inversa (gli immigrati nei paesi industrializzati potrebbero ritornare nei paesi di origine, a causa del protrarsi della crisi economica)
- la modificazione dei valori dei lavoratori dipendenti (i lavoratori cercano datori di lavoro dei quali condividano i valori)
- il predominio del contratto a zero ore (a chiamata) (il mercato del lavoro altamente competitivo consentirà ai datori di lavoro di utilizzare contratti flessibili)
- le nuove modalità di erogazione della formazione ovunque e in ogni momento (istruzione e università on-line)
- lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e dei robot (che automatizzano processi e servizi svolti attualmente da esperti con elevati compensi)
- la de-globalizzazione

- lo sviluppo in paesi emergenti di centri di eccellenza in settori economici chiave
- l'interruzione dello sviluppo di internet, a causa di questioni inerenti alla privacy e della criminalità informatica
- la fornitura di risorse minacciata dalle controversie sul loro utilizzo e dai disastri climatici
- la parziale frammentazione dell'Unione Europea.

A prescindere dal realizzarsi di queste possibili trasformazioni radicali o dalla misura di esso, indubbiamente **il lavoro del futuro sarà sempre più condizionato dalla tecnologia.**

La competizione internazionale e lo sviluppo tecnologico renderanno necessaria non soltanto una crescente **flessibilità** dei lavoratori, ma anche una loro maggiore **resilienza e adattabilità ai cambiamenti.**

**Il lavoro sarà interconnesso, mobile, non più localizzato nello spazio (ufficio) e nel tempo (orario di lavoro fisso);** la collaborazione tra colleghi di lavoro avverrà attraverso la rete.

Nei luoghi di lavoro **convivranno quattro generazioni di lavoratori,** saranno pertanto necessarie specifiche competenze per gestire tale convivenza.

**Le nozioni tradizionali di gerarchia e di anzianità diventeranno meno importanti. L'organizzazione** delle imprese sarà sempre **meno gerarchica e sempre più snella,** con maggiore responsabilità dei lavoratori con riferimento ad attività e processi. Tutto questo comporterà per le aziende la necessità di sviluppare **nuove modalità di gestione delle risorse umane e nuove forme contrattuali che tengano conto delle modificate mo-**



**dalità e condizioni di lavoro**, affrontando questioni come la fiducia e la trasparenza.

Lo sviluppo tecnologico e la globalizzazione determineranno inoltre una **polarizzazione del mercato del lavoro, causando una crescente disuguaglianza**. Tenderanno a scomparire le qualifiche intermedie, i lavoratori scarsamente qualificati porteranno il peso della ricerca delle flessibilità e riduzione dei costi da parte delle imprese, mentre i lavoratori maggiormente qualificati avranno un forte potere contrattuale nel mercato del lavoro.

In questa prospettiva, per un verso è necessario che i decisori politici regolino il mercato del lavoro per **prevenire la “corsa al ribasso” delle condizioni di lavoro**, per l’altro verso **i lavoratori dovranno cambiare mentalità** per quanto riguarda la natura del lavoro, in quanto sarà un lavoro a cicli e a progetto, diventerà meno localizzato e ad alta intensità tecnologica, maggiormente basato sulla rete e l’interconnettività, modificando pertanto i modelli di business. Per questo sarà **necessaria una grande adattabilità da parte dei lavoratori, possibile soltanto attraverso la capacità di acquisire nuove abilità e competenze e una [effettiva formazione continua](#)**.

# In viaggio verso il 2030

## Parte I: nuovi sviluppi digitali\*

di Andrea Gatti Casati

Le nuove tecnologie e la digitalizzazione rappresentano per il mercato del lavoro non solo un cambiamento, ma [una vera e propria rivoluzione](#). Come sarà quindi il lavoro del futuro? Quali competenze saranno richieste alla forza-lavoro di domani? Analizzando la trasformazione già in atto, è possibile ipotizzare una risposta. In questa prima parte del nostro viaggio verso il 2030, si guarda alla tecnologia come protagonista della trasformazione.

### Un *driver* su tutti: la tecnologia

Il primo uomo a coniare il termine “distruzione creatrice” – *creative destruction* – fu, nel 1942, l’economista [Joseph Schumpeter](#), riferendosi a quella forza così potente e innovatrice da sottoporre la società e il mercato del lavoro a un processo di selezione naturale, ipotizzando la chiusura di alcune aziende, e la nascita, o il rafforzamento, di altre.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 17 novembre 2014.

Oggi sono molti i fattori che si contendono lo scettro di “nuova distruzione creatrice” e che possono incidere su economia, lavoro e occupazione: tra questi, ad esempio, la migrazione inversa (lavoratori con alte competenze che si spostano da zone più progredite a zone più arretrate per commesse di lavoro); contratti a “zero-ore” (impieghi dettati dalla domanda, che non garantiscono un numero minimo di giorni di lavoro); modalità flessibili di lavoro; ma anche de-globalizzazione, frammentazione dell’Unione Europea, pirateria informatica, calamità naturali ecc.

**Così come allora però, il principale *driver* in grado di trasformare le strutture del mercato e capace di fare emergere nuovi modelli di business, è la tecnologia.** A ricordarlo, questa volta, è il report [\*The Future of Work: Jobs and skills in 2030\*](#), redatto dal [dipartimento del governo inglese per l’occupazione e le competenze](#): nell’era digitale odierna, la vera forza capace di distruggere posti di lavoro – e di crearne altri – è proprio l’introduzione di nuovi macchinari tecnologici in settori diversi, dall’intelligenza artificiale, alla robotica, dall’automazione alla progettazione informatica.

### **Il futuro del lavoro: 4 scenari per 7 settori**

Immaginare il futuro del lavoro, è possibile? Vent’anni fa, ricordano gli esperti, si pensava a un futuro caratterizzato da una riduzione dell’orario di lavoro e molto tempo libero. Oggi sappiamo che non è così e anzi, per colpa, o grazie, alla tecnologia *mobile*, è possibile lavorare ovunque, in movimento, a qualsiasi orario del giorno o della notte.

**Sebbene immaginare con precisione ciò che ci aspetta sia opera difficile, è però indispensabile provarci, poiché «il**

**modo in cui pensiamo al domani, influenza ciò che facciamo oggi».** Il report *The future of work* si pone quindi come obiettivo quello di capire quali lavori e quali competenze saranno richieste nel 2030, perché le aziende possano così attrezzarsi e preparare la forza-lavoro di domani. Per farlo è necessario guardare ad alcuni fattori chiave ormai stabili e che, sicuramente, hanno già iniziato a cambiare il modo in cui è organizzato il lavoro; uno tra tutti la tecnologia, appunto.

Si pensi, in primo luogo, alla **crescita ed espansione tecnologica**: al crescere della digitalizzazione si hanno ripercussioni sull'occupazione e sullo sviluppo di nuove competenze in tutti i campi come, ad esempio, per la domotica (nuove competenze di installazione e manutenzione) o per la sanità (trattamenti personalizzati dei pazienti) ecc. In secondo luogo si guardi all'**interconnettività e alla collaborazione**, perché il mercato del lavoro è sempre più *network-oriented* (alle imprese serve "fare rete") e sono richieste competenze trasversali per unire discipline diverse chiamate a collaborare tra esse al fine di generare nuova conoscenza. Altri fattori chiave sono la **convergenza di innovazione** (la tecnologia è in grado di essere applicata a più discipline), o all'**aumento della responsabilità individuale** (la tecnologia rende il lavoro più flessibile, e contemporaneamente chiede maggiore responsabilità al lavoratore), alla **meta contrazione** (tecnologia e globalizzazione stanno eliminando i lavori *middle-skills*, quindi aumenta la disuguaglianza tra i lavoratori ad alta specializzazione e quelli poco qualificati). Non da ultimo è importante analizzare cosa comporti **un posto di lavoro multigenerazionale**, talvolta composto da quattro generazioni diverse di lavoratori, il quale porta gradualmente a considerare sempre meno importanti fattori come gerarchia e anzianità.

Grazie all'analisi di ognuno di questi fattori chiave è possibile poi immaginare il futuro di sette grandi settori descritti dal report in questione: **settore produttivo, settore creativo/digitale, servizi alle imprese, retail e logistica, sanità e assistenza sociale, istruzione e, infine, costruzione.**

Secondo i ricercatori dalla *UK commission* che hanno svolto la ricerca, a ognuno di essi è poi possibile ipotizzare di collegare uno tra i seguenti quattro scenari futuri:

1. **Flessibilità forzata:** un futuro nel quale sarà la flessibilità aziendale a portare a una crescita dell'economia a discapito dell'indebolimento dei lavori meno qualificati.
2. **Great Divide:** un futuro in cui la crescita è trainata dal forte sviluppo high-tech con conseguente disuguaglianza tra "apocalittici e integrati".
3. **Attivismo per le competenze:** un futuro in cui la tecnologia porterà all'automazione dei colletti bianchi e un conseguente intervento del governo per riqualificare con le giuste competenze i lavoratori ([a questo proposito si legga anche il report dei ricercatori Oxford su automazione del lavoro](#)).
4. **Adattamento e innovazione:** un futuro nel quale il settore ICT porterà soluzioni innovative in grado di migliorare la produzione.

## Digitalizzazione del mercato del lavoro

Lo scenario appena descritto è evidentemente influenzato dall'introduzione delle nuove tecnologie nel mercato del lavoro e dalla sua conseguente digitalizzazione. Una vera e propria rivoluzione fintanto che anche la NASA ha recentemente dichiarato di utilizzare alcune parti di razzi spaziali fabbricati con stampanti

3D: durevoli almeno tanto quanto i pezzi lavorati in modo tradizionale, ma con una riduzione del 70% dei costi.

**Ma come la tecnologia sta effettivamente cambiando il lavoro e quali sono le nuove competenze richieste ai lavoratori di oggi e, soprattutto, di domani?**

Anzitutto la tecnologia, essendo la stessa applicata a più settori, è in grado di mettere in comunicazione discipline diverse e di trovare punti di contatto tra esse (come, ad esempio, l'incrocio tra nanotecnologie, biotecnologie, e tecnologie dell'informazione). La digitalizzazione dei processi produttivi guida poi una nuova era caratterizzata dallo scambio di dati in tempo reale tra le macchine e da sistemi di produzione autonomi (come, appunto, la manifattura additiva della stampa 3D). Sempre dispositivi intelligenti, inoltre, sono attrezzati di tecnologia *mobile* e connessi a internet, e riescono a gestire ed elaborare enormi quantità di dati (big data) aumentando così esponenzialmente la capacità di trattare e analizzare l'informazione. In questo senso è da sottolineare i benefici che stanno portando le nanotecnologie.

Non ultimo grazie alla tecnologia sociale, si è ormai abituati a collaborare virtualmente e sono sempre più frequenti nuove pratiche di outsourcing e di riorganizzazione dei tempi e [spazi di lavoro](#).

**Tecnologie convergenti, digitalizzazione della produzione, sviluppo ICT e big data, tecnologie sociali** quindi, sono alcune delle tendenze che stanno portando alla digitalizzazione del mercato del lavoro.

**E l'occupazione?**

Alla luce di tutto questo si prevede per il futuro una forte domanda di forza-lavoro altamente specializzata e qualificata, soprattutto di ingegneri che riescano a muoversi in più discipline. Se molti lavori verranno eseguiti da macchine, robot o droni, la tecnologia creerà comunque nuovi mercati come la progettazione e programmazione di siti web o applicazioni (app) o nuove piattaforme (si pensi a social network come facebook o piattaforme di *sharing* come Air B&B). Non da meno crescerà la domanda di consulenti ICT e esperti di realtà virtuale e simulata, al fine di testare i prodotti a computer prima della loro effettiva realizzazione, ottenendo così una forte riduzione dei costi.

### **Quali competenze?**

Per supportare un avanzamento tecnologico così rapido saranno indispensabili competenze multi-disciplinari (ad esempio, bio-ingegneria, bio-scienza ecc.). Buona capacità di comunicazione per lavorare in team, conoscenze di marketing e nozioni giuridiche relative alla proprietà intellettuale. In generale però, le competenze più importanti saranno proprio quelle che le macchine non sono in grado di sviluppare, per cui capacità di *problem solving*, interpretazione dei dati (saper trasformare dati in informazioni), adattamento continuo e non da ultimo, il buon senso.

### **La sfida del domani**

Nonostante non si possa sapere con precisione quale, tra gli scenari futuri immaginati, avrà la meglio, una cosa è certa: l'introduzione sempre più massiccia delle nuove tecnologie nel mercato del lavoro, in modo trasversale in tutti i settori produttivi e di servizi, è già una realtà. I rischi sono molti – automazione

e conseguente perdita di posti di lavoro, disuguaglianze tra chi possiede e chi non possiede tecnologia, tra chi ha le competenze giuste per sfruttarla e chi no – ma i vantaggi sono ancora maggiori – nuovi posti di lavoro, innovazione, ripresa economica, nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di business. La sfida è difficile, perché abbracciare il cambiamento significa investimento di capitali, di tempo e di risorse, ma per fortuna, in un mercato del lavoro sempre più fluido, ci sono dei punti fermi ai quali aggrapparsi; delle variabili stabili nel tempo. La tecnologia è una di queste. La digitalizzazione del mercato del lavoro è ormai una certezza alla quale aziende e organizzazioni devono guardare se non vogliono rimanere impantanate in un lento declino. Da qui la differenza tra chi abbraccia il futuro e chi rimane fermo. Qui la differenza tra chi si rafforzerà e chi invece non ce la farà a sopravvivere. È questa la selezione naturale di cui parlava Schumpeter. Questa, mezzo secolo dopo, è la nuova *creative destruction*.



# Come incide l'innovazione tecnologica sul futuro del lavoro?\*

di Andrea Cefis

**Riusciremmo oggi a vivere e lavorare senza internet, a comunicare senza Skype, Twitter o le e-mail, a viaggiare senza aerei o treni? Riusciremmo a mettere da parte i nostri *smartphones* o *tablets*?** La risposta a queste domande è molto controversa soprattutto se si va ad analizzare come sviluppo e innovazione tecnologica hanno radicalmente cambiato il nostro modo di vivere, ma soprattutto il nostro modo di lavorare. È da qui che parte l'analisi del Report [TECHNOLOGY AT WORK. The Future of Innovation and Employment](#) della (Oxford Martin School e Citi GPS, a cura dei proff. Frey e Osborne) che si pone l'obiettivo di valutare come impatteranno le nuove scoperte in ambito tecnologico sul mondo del lavoro.

## Con il *World Wide Web* siamo tutti sostituibili?

Nel corso della rivoluzione industriale, con l'introduzione di macchine che rendevano più efficienti le linee produttive, è notevolmente cresciuta la domanda di personale con bassa specializ-

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 2 aprile 2015. Analisi del Report *TECHNOLOGY AT WORK. The Future of Innovation and Employment*.

zazione che svolgeva mansioni complementari con quelle delle macchine. Giunti agli anni duemila lo sviluppo tecnologico ha accelerato notevolmente grazie all'introduzione del *World Wide Web* e del digitale permettendo, in molti casi, la completa sostituzione dell'uomo con la macchina. Grazie all'introduzione dell'intelligenza artificiale questa sostituzione è stata possibile non solo nelle mansioni routinarie, ma anche per quelle con una bassa componente cognitiva.

Questo fenomeno ha provocato un innalzamento del livello minimo di competenze richiesto spostando molti lavoratori con media professionalità verso mansioni a basso valore aggiunto ed incrementando ulteriormente la disparità di reddito che si era delineata con l'industrializzazione. Infatti, se le precedenti rivoluzioni sostanziali del mondo del lavoro avevano portato benefici per l'intera società, permettendo per esempio di produrre la Ford-T ad un prezzo accessibile ai più, lo stesso, a conti fatti, non si può dire per il *World Wide Web*. Il digitale ha permesso l'accesso a contenuti gratuiti, ma per quanto riguarda il lavoro ha creato nuove mansioni, caratterizzate da un'elevata qualificazione le quali hanno rubato spazio ai lavoratori poco qualificati. Ciò che accadrà in futuro non ci è dato saperlo, ma secondo le previsioni di Frey e Osborne lo sviluppo tecnologico, sempre più rapido, metterà, nel corso del prossimo decennio, ad elevato rischio sostituzione il 47% della forza lavoro statunitense.

Per questo motivo considerano fondamentale che i governi capiscano l'importanza e la portata del fenomeno di evoluzione. L'obiettivo che gli organi sovrani si devono porre è quello di stabilire nuove regole del gioco prevedendo piani a lungo termine. Esemplificativo di questa situazione che non può essere trascurata è il caso della Silicon Valley che secondo alcune stime nel 2014

ha avuto una capitalizzazione combinata delle aziende che ci operano di \$1,09 trilioni per un'occupazione totale di circa 137.000 lavoratori, mentre nel 1990 a Detroit, nelle tre più grandi aziende, lavoravano 1,2 milioni di persone con una capitalizzazione di \$36 milioni.

### **Gli effetti su salari e capitale**

Se da un lato bisogna costatare gli effetti positivi in termini economici che la tecnologia ha portato, dall'altro bisogna notare le dirompenti conseguenze avute sul mercato del lavoro. La prima ricaduta che si è costatata negli anni duemila è il blocco della crescita di produttività del lavoro e salari. La prima aveva subito una rapida impennata all'inizio degli anni Novanta salvo poi rallentare a causa di un calo del dinamismo economico. Più difficile è spiegare perché i salari non siano cresciuti congiuntamente alla produttività. La motivazione in questo caso si può ricercare nella natura mutevole dell'innovazione che da un lato aumenta la produttività e congiuntamente i salari, mentre dall'altro va a rappresentare la quota capitale che sostituisce il lavoro umano. In questo secondo caso la crescita della produttività va analizzata come miglioramento della quota di reddito derivante dal capitale la quale contribuisce alla concentrazione della ricchezza.

Allo stesso tempo bisogna costatare che non tutto il male viene per nuocere: grazie alla tecnologia è necessario meno capitale umano per avviare una nuova attività, in questo modo è possibile vedere la nascita di aziende come Whatsapp, Instagram, Facebook e via dicendo che magari, se avessero avuto bisogno di una grande dotazione di capitale umano iniziale, e di conseguenza economico, non sarebbero mai nate. Con la tecnologia che prende sempre più la forma di capitale che sostituisce il lavoro, la

disuguaglianza di reddito è probabile che continui ad aumentare. Per rompere questa tendenza è fondamentale un cambiamento di mentalità seguito da politiche e investimenti. L'obiettivo che il report oggetto d'analisi si pone è proprio capire dove lo sviluppo economico ci stia portando così da essere pronti alle nuove sfide che questo ci metterà di fronte.

### **La tecnologia al lavoro: cenni storici**

Per molti secoli lo sviluppo tecnologico è stato impedito dai reagenti perché gli stessi temevano che innovando gran parte della popolazione avrebbe perso il posto lavoro. Questa mentalità di mantenimento dello status quo tecnologico, diffusa fin dall'impero romano, è stata superata solo dopo la rivoluzione industriale la quale ha permesso di comprenderne fino in fondo i benefici. Proprio in quel periodo è stato possibile spostare la produzione dalle piccole botteghe artigiane alle grandi aziende nelle quali, grazie all'introduzione della macchina a vapore e successivamente della catena di montaggio, fu possibile ridurre i tempi di produzione ed aumentare notevolmente la complessità dei prodotti finiti. In questo periodo i principali beneficiari erano i lavoratori a bassa specializzazione, fondamentali nel supporto alla catena di montaggio, la quale permise di passare da un unico lavoratore adibito alla produzione, l'artigiano, a molti, ovvero gli operatori della catena i quali vedevano notevolmente ridotto lo sforzo fisico con contemporaneo aumento dei salari.

È dal XX secolo, in particolare dopo l'introduzione dell'energia elettrica, che ha iniziato a diffondersi l'idea che la tecnologia giovasse soprattutto agli addetti con maggiori competenze. Dopo la ristrutturazione delle fabbriche furono introdotti macchinari elettrici che sostituivano, in tutto o in parte, il lavoro dell'uomo e ri-

chiedevano addetti con competenze specifiche sulle singole macchine. Allo stesso tempo l'aumento della produzione ha portato ad un incremento della concorrenza, con successiva necessità di ottimizzazione e quindi miglioramento della produttività al fine di mantenere il vantaggio competitivo.

Dagli anni Ottanta fino ad arrivare ai giorni nostri negli USA si è registrato un fenomeno definito “polarizzazione del lavoro” ovvero un continuo aumento di domanda di lavoratori che si trovano alle estremità più alte e più basse dello spettro delle competenze. Diventa così relativamente più facile trovare lavoro per operatori poco qualificati che svolgono mansioni non routinarie come quelle nel settore delle costruzioni, dei trasporti e delle manutenzioni ed installazioni e per quei lavoratori definiti “*high skilled*” come gli operatori del diritto, dell'architettura, del design e simili.

Alla luce di ciò la storia economica non ci permette di avere risposte certe se quelle che saranno le ricadute sul futuro mercato del lavoro. Se un tempo bastava spostarsi dalle campagne alle città per trovare lavoro oggi è necessario continuare ad istruirsi e riqualificarsi in modo da restare sempre al passo con i tempi e seguire i mutamenti che il mercato del lavoro subisce nel corso degli anni.

### **Il futuro del lavoro nel XXI secolo**

John Maynard Keynes già all'inizio novecento parlava di “disoccupazione tecnologica” sostenendo che l'automazione avrebbe progressivamente tolto l'uomo dal mercato del lavoro sostituendolo con macchine più efficienti. Uno dei motivi per cui quanto sostenuto da Keynes non si è ancora avverato va rintracciato nel

fatto che la sostituzione dell'uomo con la macchina porta ad un efficientamento dei processi e quindi ad una riduzione dei prezzi di vendita. La conseguenza diretta a tale fenomeno è un aumento del reddito reale (al netto dell'inflazione) che permette l'aumento di domanda in settori nuovi andando ad aprire nuovi spazi occupazionali. Se fino ad ora la "disoccupazione tecnologica" è rimasta solo una preoccupazione, molti iniziano a temere che da qui a poco si possa realizzare quanto predetto tempo fa da Keynes. Il report dedica un intero capitolo, il quarto, all'analisi delle possibili implicazioni che lo sviluppo tecnologico potrebbe avere sul mercato del lavoro del XXI secolo.

Dall'avvento del calcolatore elettronico in poi la tecnologia non ha mai frenato il suo sviluppo esponenziale ed il periodo in cui viviamo non sarà da meno. Come detto in apertura si prevede che il 47% dei lavoratori americani rischierà di essere sostituito nei prossimi dieci anni e anche se la medesima percentuale non è estendibile a tutti gli altri paesi possiamo affermare che le professioni a rischio sostituzione sono le stesse in ogni parte del mondo. I settori più a rischio sono: i trasporti, la logistica ed il supporto amministrativo. Anche gli operatori del settore dei servizi a basso valore aggiunto, che fino a poco tempo fa erano ritenuti tra i più sicuri di posto di lavoro, devono iniziare a temere la sostituzione. Nonostante questa repentina inversione di tendenza, ci sono professioni che per ora possono dormire sonni tranquilli e sono quelle caratterizzate da interazione sociale e alto tasso creativo, abilità che non sono ancora proprie dei robot. Nonostante questi sviluppi negativi, dei trend positivi si prevedono per professioni come l'esperto di reti o lo sviluppatore web. La progressione tecnologica apre nuovi orizzonti e settori in cui potersi cimentare, i quali offrono un salario che è pari al doppio del salario medio degli USA, allo stesso tempo, però, richiedono un livello

d'istruzione minimo piuttosto elevato. In questi campi sarà ampia la richiesta di personale specializzato, di conseguenza si può facilmente intuire come sarà sempre più importante investire nella riqualificazione e ricollocazione di coloro che si trovano ai margini del mercato del lavoro facendoli convergere verso quelle nuove professioni che le aziende iniziano a richiedere a gran voce.

Oltre a questi aspetti bisogna però analizzare anche un approccio diverso al lavoro, che già esisteva, ma che si è sviluppato notevolmente grazie all'avvento della tecnologia: il lavoro autonomo. Fare impresa, oggi, richiede una quantità di capitale iniziale molto ridotto rispetto al passato, se non si hanno fondi si possono sfruttare le piattaforme di *crowdfunding*, se il mercato fuori di casa non è sufficientemente redditizio si può vendere dall'altra parte del mondo tramite l'utilizzo della rete. Questi sono solo alcuni degli esempi dei fattori positivi che lo sviluppo tecnologico ha portato e che hanno permesso al lavoro autonomo di svilupparsi notevolmente sia nelle nazioni più sviluppate sia in quelle meno. Se da un lato bisogna ammettere che è stato visto come l'ultima spiaggia per molti disoccupati, dall'altro per molti è una scelta dettata da una nuova visione del rapporto di lavoro. Per un numero sempre crescente di persone l'idea di passare interamente la propria vita lavorativa agli ordini dello stesso capo è vista come datata e non più attuale in un mondo in continuo mutamento.

### ***La Digital Transformation tra rischi ed opportunità***

Ovviamente anche il Report riconosce che non è tutto oro quel che luccica e nel capitolo 5 approfondisce quali sono i rischi e le opportunità che la trasformazione digitale offre. Tra i rischi individua la già ampiamente analizzata creazione di disparità economiche che l'introduzione della tecnologia porta con sé, andando

a concentrare la maggior parte del reddito nelle mani di pochi. Per quanto riguarda le opportunità, invece, fa riferimento ovviamente all'incremento della produttività. In questo senso viene specificato come non sia sufficiente l'introduzione di tecnologie innovative per avere *tout court* un fulmineo incremento della produttività del lavoro. Sono necessari, innanzitutto, delle fasi di *business process re-engineering* che consentano l'effettiva implementazione delle stesse nelle aziende. Nonostante ciò, uno studio (Madden & Savage, 1998) dimostra che la crescita della produttività segue gli investimenti nelle tecnologie digitali con ritardi compresi tra i cinque ed i quindici anni rispetto alla loro introduzione. È quindi evidente che non siamo ancora in grado di reperire dati sufficienti per giudicare l'effettivo incremento di produttività portato dalle tecnologie introdotte negli anni duemila.

### **Adattarsi al cambiamento tecnologico: percorsi e strategie**

Joseph Schumpeter descrive il cambiamento tecnologico e la “distruzione creativa” come il cuore pulsante di un capitalismo che è tenuto in moto da un continuo rinnovamento dell'intero sistema economico. L'era digitale, però, può portare con sé cambiamenti ben più importanti rispetto alle precedenti rivoluzioni tecnologiche. Per fare in modo che sia un'era inclusiva e non distorsiva è necessario comprendere le sfide che offre e prevedere delle strategie e dei piani a lungo termine per assecondarla ed evitare di entrare in un periodo di stagnazione secolare. Difficile oggi prevedere quando si varcherà quella sottile linea di non ritorno oltre cui le conseguenze negative dell'innovazione tecnologica divengono incontrovertibili, sicuramente quel momento è molto vicino. Questo genere d'innovazioni sono già presenti nei nostri laboratori e sulla loro effettiva applicazione o meno molto incide-



ranno due fattori: la disponibilità di manodopera a basso reddito e l'attivismo politico.

Il grande rischio è che molti lavoratori che non colgono il cambiamento rischiano di essere lasciati indietro nel tempo. Diviene così fondamentale modificare in modo profondo le regole del mercato del lavoro. Come abbiamo analizzato dettagliatamente in precedenza, per effetto della “polarizzazione” il numero dei lavoratori a basso salario aumenterà notevolmente nei prossimi anni. Diviene quindi fondamentale fare in modo che la maggior parte della loro retribuzione resti nelle loro tasche, cosa che non succede, soprattutto in molti paesi europei. Il motivo è il cosiddetto “cuneo fiscale”, ovvero la differenza tra il costo del lavoro per il datore e la retribuzione netta percepita dal dipendente, differenza che viene destinata al pagamento di contributi previdenziali e imposte e tasse legate al lavoro. La riduzione di tale differenza, che in alcuni Paesi come Belgio, Francia ed Ungheria è quasi del 50%, può essere un modo efficace per aumentare le retribuzioni nette o aumentare l'occupazione per via della diminuzione del costo del lavoro. Oltre a ciò è fondamentale prevedere delle politiche attive che vadano ad aiutare i disoccupati nella ricerca di un lavoro retribuito. Queste politiche inclusive sono da anni sperimentate con grande successo nei paesi scandinavi dove il modello della *flexicurity* permette di mantenere un livello di disoccupazione a lungo termine molto basso. Ciononostante in molti stati europei gli investimenti annui rivolti alle politiche attive restano ancorati ai valori del 2007, quando il numero di disoccupati era molto inferiore (in Italia oggi s'investe solo lo 0,5% del PIL in politiche attive, in Danimarca si arriva al 2%).

Questi possibili spiragli di luce nel mercato del lavoro sono però di difficile applicazione se si analizzano i costi in termini fiscali

che ne conseguono e che vanno ad aggravare le casse pubbliche, messe in ginocchio dalla riduzione del gettito causato dall'aumento della disoccupazione. In passato tale problema era risolto dagli stati con un periodo di recessione. Oggi questa via non è più possibile ed i debiti pubblici, già molto elevati, obbligano a cercare risorse altrove per finanziare l'aumento della spesa pubblica. Le proposte che il report offre sono l'aumento delle aliquote marginali sui redditi più elevati, l'aumento dei tassi d'imposta sui redditi di capitale e sui redditi delle società ecc. con una contestuale lotta all'evasione e all'elusione fiscale impedendo la fuga verso i paradisi fiscali.

La sfida chiave del XXI secolo sarà quindi quella di rendere di nuovo la crescita inclusiva. Come analizzato l'unico modo per continuare a trovare un'occupazione sarà la continua acquisizione di nuove competenze. Per questo motivo decisivo diventerà il costo dell'istruzione per i bilanci sia pubblici sia privati. Un aiuto può venire ancora una volta dalla tecnologia che può essere utilizzata per ottimizzare questo settore, come successo per tutti gli altri. Inoltre è importante rivedere i modelli d'insegnamento: è fondamentale introdurre la possibilità di fruire dei migliori corsi anche a distanza, ma soprattutto, come sostenuto da Clayton Christensen, è necessario che studenti con competenze e background diversi non debbano più essere inquadrati dentro percorsi universitari rigidi tipici del modello classico del diciannovesimo secolo. Solo così si possono agevolare, per prezzi e facilità di fruizione, anche quei lavoratori che, messi ai margini del mercato del lavoro, hanno la necessità di riqualificarsi e di rimettersi a studiare a quaranta o cinquant'anni.

**Come difendersi da uno sviluppo tecnologico tanto inevitabile quanto avanzato?**

Il Rapporto *TECHNOLOGY AT WORK. The Future of Innovation and Employment* analizza in modo dettagliato e pessimistico un processo di sviluppo ed innovazione che è impossibile fermare. Fin dall'antichità l'uomo ha sempre cercato di evolversi, di raggiungere nuovi confini cercando di migliorare la propria esistenza. A ciò va aggiunto che, ad oggi, non abbiamo dati che correlino in modo diretto sviluppo tecnologico ed aumento della disoccupazione. Se quindi si può dire che sviluppo ed innovazione sono inevitabili, questo non vuol dire che debbano essere processi non controllati. Il problema della sostituzione uomo/macchina, e della disoccupazione che ne consegue, va affrontato con attenzione. Con l'entrata nel mercato del lavoro in maniera sempre più preponderante delle generazioni che con i PC è nata, probabilmente potrebbe essere necessario rivedere l'attuale concezione dell'operaio che domani potrebbe diventare non più un mero pezzo di una catena di montaggio, ma un informatico con approfondite competenze in tecnologia ed intelligenza artificiale. Guardando al futuro, probabilmente le maggiori criticità in tema di disoccupazione si riscontreranno nei paesi dove il costo del lavoro è oggi molto basso. Un gran numero di aziende di produzione sta oggi spostando in queste zone le proprie attività con l'obiettivo di aumentare le marginalità. La tecnologia però si deprezza ad un ritmo sostenuto e quindi arriverà il momento in cui anche i lavoratori di queste zone saranno sostituiti dalle macchine perché più costosi e meno efficienti. Se si considera che nella gran parte dei casi si tratta di persone con basso livello d'istruzione è facile intuire la difficoltà che si avrà nel ricollocarle.

Utile anche valutare le soluzioni che il Report propone per sopperire ai maggiori costi pubblici che un pesante intervento di riduzione del cuneo fiscale e di politiche attive porterebbero alle

casce dello stato. Incrementando ulteriormente l'imposizione fiscale sulle imprese si rischierebbe di portare le più a chiudere i battenti aumentando ulteriormente la disoccupazione e, di conseguenza, i costi delle politiche attive ai quali sarebbe connessa una contestuale riduzione del gettito fiscale. Lo stesso si può dire per l'imposta sui capitali. Come rappresentato dalla curva di Laffer il gettito fiscale non aumenta in modo proporzionale all'aumentare dell'aliquota. La conseguenza a tutto ciò sarebbe la fuga dei capitali verso paesi a bassa fiscalità.

Il fatto che le risorse siano di difficile reperimento non vuol dire che la strada non sia quella corretta. Più che concentrarsi sull'impedire lo sviluppo tecnologico è fondamentale investire pesantemente in politiche attive degne di tale nome. L'obiettivo deve essere quello di guidare i disoccupati verso una riqualificazione che permetta loro di acquisire nuove competenze effettivamente spendibili in un mercato del lavoro in continuo mutamento. Dall'altro lato è doveroso giocare d'anticipo formando adeguatamente le future generazioni, dando maggiore importanza alle *soft-skill*, quelle competenze adatte per restare flessibili e pronti ad affrontare il cambiamento. La parola chiave deve essere "adattabilità": inutile fornire ai nostri ragazzi solo ed esclusivamente una filiera di competenze utili allo svolgimento di una mansione che da domani potrebbe essere svolta in modo più efficiente da un robot.

# Il Rapport Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo\*

di Emanuele Dagnino

Lo scorso 15 settembre, un gruppo di esperti guidato da Bruno Mettling, Deputy CEO in ambito Risorse umane di Orange, ha consegnato al Ministro del lavoro francese un importante **rapporto sulla [Transformation numérique et vie au travail](#)** e cioè sugli **effetti della rivoluzione digitale sulle relazioni di lavoro**.

Il rapporto si concentra sull'analisi degli effetti del “digitale” sulle condizioni di lavoro, sull'organizzazione del lavoro e sul management ed è organizzato in **tre sezioni dedicate rispettivamente ad un inquadramento generale del fenomeno, alle sfide poste dai cambiamenti tecnologici e ad alcune raccomandazioni** per il miglior esito della stessa. La parte più corposa è quella dedicata alle sfide della digitalizzazione del lavoro sul contratto di lavoro, la qualità della vita al lavoro e il management.

Gli effetti sul contratto di lavoro della digitalizzazione vengono rilevati con riferimento al luogo di lavoro, ai tempi di lavoro e al-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 21 settembre 2015.

la subordinazione. Si tratta di tematiche che sono tradizionalmente oggetto di analisi da parte di chi studia la trasformazione del lavoro, soprattutto nell'ottica della sua regolamentazione, essendo state la **gestione dei luoghi, dei tempi e delle modalità della prestazione caratteristiche fondamentali per la disciplina normativa che ha portato alla nascita del contratto di lavoro standard.**

Quanto ai luoghi, si rileva la grande **eterogeneità dell'organizzazione spaziale dell'attività d'impresa, tanto rispetto al luogo da cui è svolta la prestazione** (con attenzione anche al fenomeno del *co-working*: si veda la raccomandazione §27 relativa alla promozione dei luoghi di lavoro terzi), quanto rispetto agli spazi di lavoro (cfr. la §22: sviluppare spazi di lavoro favorevoli alla cultura digitale), e ci si concentra, in particolare, sulle **dinamiche del lavoro da remoto**. Sono delineati alcuni aspetti critici relativi alla gestione dei rapporti di telelavoro (tra gli altri; isolamento, cultura del controllo, problemi relativi al collettivo), per poi approfondire alcuni aspetti più legati alle norme che regolano il rapporto di lavoro. In particolare si rilevano: il rischio di una sostituzione di lavoratori dipendenti attraverso forme di lavoro autonomo, in ragione di alcune rigidità normative; il problema dell'imputabilità degli incidenti nei confronti dei datori di lavoro nell'ambito di prestazioni rese a domicilio con difficoltà di distinzione di tempi di lavoro e tempi privati; le dinamiche peculiari del cd. telelavoratore nomade. La risposta a queste esigenze è trovata in un'azione delle parti sociali di **revisione dell'accordo sul telelavoro del 2005** e nella **promozione di buone pratiche di organizzazione del telelavoro** (§26) e rispetto al tema dell'imputabilità attraverso specificazioni negli accordi aziendali (§28).

**L'influsso sui tempi di lavoro della digitalizzazione riguarda il mancato rispetto dei tempi di riposo minimi, la difficile distinzione tra vita privata e professionale (sia rispetto al lavoratore che rispetto all'azienda) e la possibilità di intensificazione dell'attività lavorativa.** Per prevenire questi rischi si pongono come necessari interventi per adattare l'istituto del “*forfait jours*” (accordi di lavoro in cui si computano i giorni lavorati e non le ore), la valorizzazione del concetto di “**carico di lavoro**” come complementare a quello di orario per assicurare la salute dei lavoratori (§11 e 23) e la promozione del **diritto-dovere di disconnessione**, anche con azioni di supporto di tipo culturale sul piano individuale e collettivo (§19).

Rispetto agli **effetti della rivoluzione digitale sul concetto di subordinazione**, paradigma del diritto del lavoro, si sottolinea la tendenza, già da tempo rilevata in dottrina, del diffondersi di forme di gestione della prestazione per progetti o comunque secondo modalità organizzative ed esecutive che prescindono dalle caratteristiche proprie della dipendenza giuridica (direttive e controllo rispetto alla prestazione). Il rapporto offre poi una panoramica su alcune **forme di impiego** – che si stanno diffondendo nel contesto francese in concomitanza con la trasformazione digitale e la necessità di maggiore flessibilità – **che presentano forti tratti di innovatività rispetto ai tradizionali rapporti di lavoro**, tanto in ambito dipendente che autonomo (alcuni esempi sono: *employee sharing, portage salarial, cooperatives d'activité et d'emploi*), e sottolinea la diffusione delle società cooperative. Per il Rapporto la diffusione di forme di lavoro autonomo pone **importanti sfide al sistema di sicurezza sociale**, che dovrebbe essere riformato per dare copertura a queste nuove situazioni (§15), e al contempo richiede ad una **riflessione sulla distinzione** stessa tra **lavoro dipendente e lavoro autonomo** (§17).

Passando ad analizzare i **rapporti tra trasformazione digitale e condizioni di lavoro** si delineano le modalità in cui la prima possa essere utilizzata nel senso di un miglioramento delle seconde. A questo proposito si rileva la necessità di una **regolamentazione dell'uso delle risorse digitali** ai fini di evitare l'infobesità (§20), si ritorna poi sul tema della parametrizzazione dei carichi di lavoro (necessità di rivalutazione periodica e preferibilità di una fissazione per team di lavoro) e sul tema degli spazi di lavoro (ergonomia degli spazi come fattore per il benessere e la performance di lavoro). In generale rispetto alla tutela della salute dei lavoratori, oltre a quanto detto rispetto al diritto alla disconnessione e del carico di lavoro, si aggiunge che la **fondamentale integrazione del parametro "digitale" nella prevenzione dei rischi professionali** (§24) può essere meglio perseguita a livello di management di prossimità e attraverso la regolamentazione ottenuta tramite il dialogo sociale, piuttosto che quella legislativa.

Quanto ai rapporti tra ***transformation numerique* e funzione manageriale**, i cambiamenti relativi alle modalità di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane creano alcune punti di tensione e necessitano di nuove competenze da parte dei manager. In particolare si evidenzia l'importanza della gestione del binomio autonomia-controllo, di un lavoro sempre più collaborativo, della presenza di un numero crescente di lavoratori a distanza e dell'integrazione tra risorse lavorative interne ed esterne.

**Il ruolo dei manager risulta sempre più di coordinamento dei progetti, piuttosto che di direzione: le competenze del management devono quindi essere orientate in questo sen-**



so. Peraltro, non è soltanto la gestione di prossimità che viene influenzata, ma anche il ruolo del *top management*.

La sezione finale è dedicata alle **raccomandazioni per il successo della trasformazione digitale del lavoro**. Al di là dei contenuti e di giudizi di merito delle singole raccomandazioni (sono ben 36) è interessante sottolineare la **capacità di guardare ai fenomeni analizzati in senso globale e con una proiezione al futuro**. Le diverse sotto-sezioni sono infatti così articolate: dall'aspetto formativo (formazione iniziale e continua), si passa alle dinamiche di professionalizzazione e alle transizioni occupazionali, per poi approfondire aspetti relativi alla disciplina lavoristica e fiscale, alla valorizzazione del digitale per il miglioramento delle condizioni di lavoro, ai profili gestionali e chiudere sulla necessità di comprendere e anticipare gli sviluppi del fenomeno.

**A nostro parere è proprio questa visione a 360 gradi il più grande merito di un lavoro che si offre alla riflessione di addetti ai lavori e governanti, in vista di un ripensamento globale del rapporto uomo-lavoro, tanto nei suoi aspetti normativi quanto nei suoi aspetti antropologici, sociali ed economici.**

# Occupazione e progresso tecnologico nel mondo del lavoro del XXI secolo: tra sostituzione, creazione, localizzazione e forme\*

di Emanuele Dagnino

Le interrelazioni tra progresso tecnologico e lavoro si configurano come quel “soffio moderno della vita pratica” (Barassi 1901) cui non si può prescindere dal dare attenzione nel momento in cui ci si rappresenta o si ripensa il trattamento, non solo giuridico, dei rapporti di lavoro.

Il report [\*Technology at work: the future of innovation and employment\*](#) (Oxford Martin School e Citi GPS, a cura dei proff. Frey e Osborne) offre un’interessante panoramica, che a partire dallo studio del cambiamento della natura dell’innovazione, analizza i fenomeni in corso ed enuclea le sfide del futuro.

Nella sezione 4, dal titolo *The World of Work in the 21<sup>st</sup> Century*, l’attenzione si concentra sul quadro macro del futuro mondo del lavoro, articolando la riflessione in quattro sotto-sezioni, rispettivamente dedicate a: automazione e sostituzione, tecnologia e

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 18 marzo 2015.

creazione di nuovi posti di lavoro, ambito geografico di diffusione dei lavori e lavoro autonomo.

Già la scelta delle sezioni e il loro ordine offre alcuni spunti di riflessione: in essi si può leggere la storia dei rapporti tra tecnologia e mondo del lavoro. **Gli effetti sull'occupazione, sulla sua diffusione geografica e sulle forme in cui si esprime sembrano essere le dinamiche macro di fondo del travagliato rapporto tra lavoro e innovazione tecnologica.**

La centralità assoluta nel dibattito, sia pubblico sia dottrinale, acquisita dai fenomeni di sostituzione della forza lavoro, è conseguenza dei suoi effetti in termini di disoccupazione tecnologica, che periodicamente turba i sonni di governanti e governati. In connessione a questo tema si è sviluppato lo studio dell'effetto di contrasto, che spiega il non avverarsi delle profezie di fine del lavoro: è l'effetto di *capitalisation*, per cui alla diminuzione dei prezzi dovuta alla migliore efficienza produttiva si accompagna l'aumento della domanda di beni e servizi e la nascita di nuovi mestieri.

Quanto ai luoghi e alle forme dell'occupazione una prospettiva storica offre la spiegazione della loro rilevanza all'interno dei fenomeni in esame: si pensi ai fenomeni di urbanizzazione e alla nascita dell'operaio caratteristici dell'industrializzazione.

Seguendo questa linea di ragionamento è possibile valutare i profondi cambiamenti e le linee di sviluppo prospettate dal report per il mondo del lavoro.

Le prime due tematiche sono sintetizzabili nel binomio occupazione/disoccupazione: secondo gli autori la dinamica di bilan-

ciamento assicurata dal contrapporsi di effetto sostitutivo ed effetto di capitalizzazione, potrebbe essere fortemente incisa dall'espansione della portata dei processi di automazione. Il presupposto della loro analisi è che l'innovazione tecnologica comporti la possibilità di automazione di alcune delle mansioni non routinarie, tradizionalmente escluse in quanto fondate su attività la cui codificazione era preclusa: ci sarebbe, quindi, un cambiamento qualitativo nella natura di questi processi, con conseguente difficoltà per le dinamiche di creazione dei nuovi posti di lavoro di tenere il ritmo dell'eliminazione degli altri. Si tratta, in particolare, dei lavori che prevedono mobilità e destrezza, caratteristiche che l'evoluzione della robotica sembra poter assicurare alle macchine di domani: l'erosione si espanderebbe in questo modo dall'area dei lavori a media specializzazione a quella dei lavori a bassa specializzazione (trasporto, logistica); bassi rischi corrono, invece, le prestazioni che richiedono competenze di tipo sociale e creativo, afferenti tanto all'area *high skill* quanto a quella *low skill* (dal management, all'arte, all'educazione, all'assistenza delle persone).

Seppur questa lettura debba essere stemperata in ragione delle difficoltà che la tecnologia riscontra nel tentativo di inserirsi nell'ambito di quelle mansioni che richiedono abilità di cui abbiamo solamente una conoscenza implicita (è quello che [Autor definisce Polanyi's Paradox](#)), la preoccupazione rispetto al tasso di sostituzione tra capitale e lavoro riscontra una grande attualità.

Dal momento, poi, che la creazione di nuovi mestieri e lavori, oltre a non essere abbondante, è per lo più riferita a mansioni appannaggio di lavoratori ad alta specializzazione, di grandissima importanza risulterà l'*up-skilling* della forza lavoro, fondamentale per assicurare le necessarie competenze al sistema produttivo, ma

anche e soprattutto per evitare fenomeni di segregazione e disoccupazione permanente.

Rispetto al tema della localizzazione geografica dei lavori, gli autori pongono un rilievo di controtendenza rispetto alle aspettative dettate da un mondo iperconnesso: se, infatti, ci si aspettava l'irrilevanza del luogo fisico rispetto al lavoro, ciò non sembra essersi ancora verificato, in virtù della nascita dei *clusters*. Le città che sono state in grado di offrire competenze adeguate al nuovo mercato del lavoro sono state avvantaggiate dal progresso tecnologico. All'aumentare dell'attrattiva dovuta a concentrazione di lavori e competenze si è accompagnato l'aumento dei costi di vita, rendendo impraticabile l'accesso a questi centri alle fasce più deboli della popolazione con risultanti effetti di ineguaglianza.

D'altro canto, si segnala, la trasformazione tecnologica del lavoro ha facilitato l'accesso al mercato: da un lato ne ha permesso la globalizzazione (attraverso le piattaforme *online* i lavoratori possono offrire i propri prodotti e le proprie competenze ad acquirenti in tutto il mondo: in questo senso l'irrilevanza geografica ha mostrato i suoi effetti), dall'altro ha ridotto i costi di ingresso grazie alle forme di *e-entrepreneurship*.

In questo secondo fenomeno gli autori leggono una delle cause dell'emergere delle forme di *self-employment* (definito *the new normal*), alla quale aggiungono l'aumento della disoccupazione, il crescente *skill gap* della forza lavoro che spinge gli imprenditori ad affidarsi ai *contractor* e una maggiore accettabilità sociale.

La riflessione rispetto a questo punto meriterebbe maggiore approfondimento. Limitandosi agli aspetti fisiologici dell'aumento del lavoro autonomo (evitando quelli di patologica fuga dal lavo-

ro dipendente, connessa alla volontà di evitare l'applicazione delle tutele del lavoro subordinato) occorre delineare una tematica che il report trascura: **il cambiamento delle modalità di lavoro e dei modelli di produzione**. La Grande Trasformazione, tecnologica e non, del lavoro è un cambiamento che riguarda la **prestazione**, che richiede, in molti casi, **competenze, autonomia e collaborazione**, distaccandosi dal modello fordista di lavoro.

Se la figura del lavoratore subordinato, esecutore di una prestazione che si integra in un processo ben delineato ed etero diretto ha caratterizzato il mondo del lavoro del XX secolo, oggi le pratiche di gestione della prestazione comportano l'erosione di questo predominio e più ampi spazi di diffusione del lavoro autonomo.

Con tale diffusione sorge la necessità di assicurare la giusta attenzione a questa forma di lavoro, da parte delle istituzioni di tutti i livelli, per capirne le dinamiche e fare in modo che la sua espansione si conformi a **canoni di sostenibilità sociale**.

In conclusione leggere e prevedere queste dinamiche è e diventerà sempre più necessario tanto a livello collettivo quanto individuale: nel primo caso affinché i policy maker possano porre in essere politiche di sviluppo sostenibile e inclusivo; in ottica individuale per non trovarsi "solì e sballottati" in un mercato di cui non si conoscono le regole.

# Ridisegnare il mondo del lavoro: intraprendere il viaggio verso il 2022\*

di Francesca Brudaglio

**“Ancora non ho capito che lavoro fai tu, figlia mia”.** È la frase più pronunciata da mio padre quando si parla del mio futuro, e chissà da quanti altri genitori. Classe 1987, dottorato industriale in [Formazione della persona e mercato del lavoro](#), sono tra le **figlie del post-fordismo**. Tra chi cioè ha fatto elementi chiave del proprio quotidiano lavorativo flessibilità, autonomia legata a produttività, telelavoro, *smartworking*. Elementi ben lontani da quel “posto fisso” a tempo indeterminato, legato ad un unico datore di lavoro tanto cari a mio padre e a (quasi tutta) la sua generazione.

**Ebbene, la grande trasformazione che sta investendo il mondo del lavoro, si evince anche dallo scarto generazionale.** Le richieste sopraggiunte dai cambiamenti economici hanno dettato logiche e processi produttivi nuovi, con *modus operandi* che spesso si scontrano con quelli del passato. **Innovazioni dirompenti stanno radicalmente ridisegnando il mondo del lavoro** mentre le nuove tecnologie, l’analisi dei dati e l’arrivo dei social

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 17 settembre 2014.

networks stanno avendo un enorme impatto sul modo in cui le persone comunicano, collaborano e lavorano.

Leggere [\*"The future of work. A journey to 2022"\*](#), il recente rapporto edito da *PricewaterhouseCoopers (PwC)* in collaborazione con il *James Martin Institute for Science and Civilisation* aiuta a comprendere le **trasformazioni in atto** ed orientare lo sguardo verso quelle che ci aspettano. Frutto di un lavoro di ricerca iniziato nel 2007, il rapporto presenta i risultati di un **sondaggio** che ha coinvolto 10.000 persone in tutta la Cina, l'India, la Germania, il Regno Unito e gli Stati Uniti e un'indagine separata su 500 professionisti delle Risorse Umane di tutto il mondo. Cuore dell'indagine: **capire come a loro parere evolverà il mondo del lavoro** e che impatto hanno su di loro i cambiamenti in atto. Sulla base dei dati emersi, il rapporto guarda al prossimo futuro e **disegna scenari evolutivi** della gestione del personale, del posto di lavoro e delle conseguenti prospettive occupazionali, **portandoci così in un viaggio al 2022; "in the future of work"**.

## **BLU, GREEN, ORANGE: I TRE "MONDI DEL LAVORO" CHE CI ASPETTANO**

Individualismo *vs* collettivismo, integrazione *vs* frammentazione aziendale: la concorrenza tra queste forze ha creato quello che il report identifica come tre "mondi" per il futuro del lavoro, **tre scenari che forniscono una lente attraverso la quale esaminare come aziende e organizzazioni potrebbero operare in futuro.**

### **1. 1. THE BLU WORLD – Corporate is king**

Nel *Blu World* le grandi imprese si trasformano in mini-stati ed assumono un ruolo predominante nella società. Qui **profitto, crescita e leadership di mercato** sono gli obiettivi da raggiun-



gere. Sempre attente ad essere al passo con l'innovazione e le richieste dei clienti, le aziende investono costantemente sulle proprie risorse. L'attenzione sulle prestazioni del personale, la cui formazione è strettamente allineata agli obiettivi aziendali da raggiungere, è per questo molto forte. La spinta alla carriera, incentivata da premi per i più meritevoli, crea un distacco tra *top players* e mediocri. Gli stessi talenti sono attratti dalla possibilità di arrivare ad alti guadagni, dalla sicurezza di un lavoro a lungo termine e dallo status sociale ad esso collegato. La valutazione costante delle performance è un elemento essenziale, utilizzata anche per la pianificazione delle unità: qui gli HR mettono in atto complesse strategie di segmentazione del personale sulla base delle specifiche abilità. La necessità di aprire sempre nuove opportunità porta queste aziende ad investire in R&S, acquisire piccole start-up e cercare finanziamenti da contatti con imprese, incubatori, centri di ricerca ed università.

**Il 31% degli HR manager sta cambiando le proprie strategie, impiegando solo il meglio delle risorse a disposizione ed offrendo la sicurezza del lavoro a lungo termine come ricompensa**

### 1. 2. THE GREEN WORLD – Companies care

Nel *Green World* la **responsabilità sociale d'impresa** è l'imperativo aziendale. Qui, i cambiamenti climatici-demografici e la sostenibilità diventano i fattori chiave del business. Riconoscendo di avere un impatto sulla società al di là di quello finanziario, le aziende ripensano i loro obiettivi secondo la volontà di utilizzare le risorse a disposizione in maniera più intelligente ed efficiente. I clienti stessi chiedono il rispetto di tali principi come priorità assoluta, orgogliosi di sostenerli. I pionieri del *Green World* evitano la gerarchia e optano per strutture organizzative

flessibili, piatte e fluide; tutti hanno la possibilità di partecipare al processo decisionale e si sentono responsabili del successo dell'organizzazione. Altra caratteristica distintiva è la pratica di co-creare: impegnarsi con clienti, partner e comunità locali per creare nuovi prodotti e servizi che vadano a beneficio non solo del cliente, ma della comunità più ampia. Internet e la tecnologia qui svolgono un ruolo critico nel fornire trasparenza totale delle prestazioni e dell'impatto aziendale sull'ambientale.

**Il 65% di persone in tutto il mondo vuole lavorare per un'organizzazione dotata di una forte coscienza sociale.**

### 1. 3. THE ORANGE WORLD – Small is beautiful

Le grandi imprese saranno superate da un vibrante, innovativo ed imprenditoriale mercato medio.

In questo scenario **la specializzazione domina** e le **aziende si frammentano in reti di organizzazioni** più piccole. Le aziende dell'*Orange World* fanno ampio uso dei social media per aumentare la connettività e della tecnologia per gestire le loro attività e coordinare una forza lavoro in gran parte esterna. I modelli di gestione del personale sono snelli ed improntati sulla collaborazione; i dipendenti hanno massima flessibilità e autonomia in cambio di lavoro su base contrattuale a breve termine. Il desiderio di appartenere a questo scenario è particolarmente forte tra i giovani, che indicano un cambiamento generazionale diretto verso una maggiore libertà, imprenditorialità e acquisizione di competenze specialistiche. Secondo il sondaggio **2 persone su 5 in tutto il mondo ritengono che il lavoro tradizionale non esisterà più in futuro. Le persone avranno le proprie competenze specifiche e le venderanno a chiunque ne abbia bisogno.** Si diventa più propensi ad essere detentori di una particola-

re abilità o membri di una rete professionale che non dipendono di una società particolare. Le associazioni professionali riaffioreranno e certificheranno referenze online e classifiche di rendimento.

**Ciò che il 29% delle persone di tutto il mondo desidera maggiormente da un lavoro è la possibilità di avere il controllo sulla propria carriera, su cosa lavorare e quando.**

## **COSA TRASFORMERÀ IL MODO DI LAVORARE?**

Una [cronologia degli sviluppi](#) che hanno avuto un'influenza significativa sul mondo del lavoro dal lancio di Twitter nel 2006 e dell'iPhone nel 2007, al 2013 quando il numero dei dispositivi mobili e delle connessioni ha superato quello delle persone presenti sul pianeta, ci fa pensare ai grandi passi fatti per poi farci fare un salto nel futuro, con l'individuazione di alcuni possibili sviluppi tra il 2015 e il 2022.

**Al primo posto, tra i fattori che maggiormente influenzeranno e trasformeranno il mondo del lavoro** nei prossimi 5-10 anni, secondo il 53% degli intervistati c'è **la tecnologia**, seguita da: scarsità delle risorse e cambiamenti climatici (39%); cambiamenti nel potere economico globale (36%); cambiamenti demografici (33%); rapida urbanizzazione (26%).

Entro i prossimi 10 anni, 1/5 degli intervistati si immagina lavorare virtualmente, con la possibilità di accedere al proprio lavoro da una posizione qualsiasi. Sul ruolo vitale che i progressi tecnologici sono destinati a svolgere e su ciò che i datori di lavoro devono fare in risposta a questo, *Anthony Bruce, HR workforce analytics PwC*, ha detto:

*“La tecnologia continuerà a trasformare il modo in cui lavoreremo nel prossimo decennio. Mentre molti lavoratori potranno abbracciare questi cambiamenti, le organizzazioni devono essere consapevoli del potenziale di disturbo che potrà avere sulla vita delle persone. I manager devono sviluppare una chiara cultura in cui la tecnologia funziona per tutti: non si tratta di dettare ordini su quando i sistemi operativi devono essere accesi o spenti; si tratta di creare la giusta cultura cosicché la gente possa utilizzare la tecnologia per migliorare la propria vita, ma anche avere il controllo su quando scegliere di farlo”*

L'emergere di questi scenari crea infatti nuove sfide per gli HR. **Tradizionali ruoli e modelli di organizzazione potrebbero presto diventare un ricordo del passato, mentre tante delle professioni del domani, saranno quelle a cui ancora non abbiamo pensato.** La realtà mostra che le aziende sono attualmente alle prese con la carenze di competenze specifiche: la maggior parte degli HR intervistati non crede di essere preparato per affrontare le esigenze di una forza lavoro che richiede più libertà, autonomia e flessibilità e solo il 20% riferisce di esser pronto ad abbracciare il ruolo della tecnologia e dell'automazione. Questo mostra quanto sia **cruciale il ruolo della formazione e dell'aggiornamento delle competenze,** chiamate a seguire il passo dell'evoluzione e delle **nuove skills** richieste.

Detto ciò, entro il 2022, il radicale cambiamento dei modelli di business porterà le aziende a dover affrontare anche altre questioni come la necessità **di creare strumenti di misurazione e controllo delle prestazioni** sempre più sofisticati; la crescente importanza del **capitale umano** come chiave di successo aziendale; la **scomparsa del confine tra lavoro e vita personale,** in

quanto saranno chiamate ad assumersi una maggiore responsabilità per il benessere dei propri dipendenti.

A chi è ad un passo dalla conclusione della propria vita lavorativa è forse concesso non riflettere sul futuro. **Quello che non si può accettare è che a chiudere gli occhi siano i decisori politici, le rappresentanze del mondo del lavoro e soprattutto noi giovani**, protagonisti di questo nuovo scenario e con una vita di nuovo lavoro ancora davanti.

Il nostro Paese ha bisogno di scelte coraggiose, di rimboccarsi le maniche per **ricquistare competitività**. Ci troviamo in uno di quei momenti storici che ci mette davanti ad un bivio: **fare un salto in avanti ed immergerci nella “grande trasformazione del lavoro” o restare indietro**. Staccarsi dai modelli consolidati, sposare strumenti e logiche produttive completamente nuovi, scommettere su mercati e professioni emergenti può sembrare un rischio. **Costa fatica ed è una scommessa**. Ma il prezzo da pagare non giocando questa partita è più alto.

Io ho scelto di scommettere sul futuro, guardo avanti ed intraprendo il viaggio per il 2022.

# Le professioni legali al tempo dei social network\*

di Laura Vinci

Social network e tecnologie di nuova generazione stanno trasformando il lavoro. Anche le tradizionali professioni del settore legale dovranno fare fronte a cambiamenti fino a ieri impensabili. Da noi se ne parla ancora poco. Non così negli Usa.

Più studi hanno dimostrato come l'economia globalizzata, l'esternalizzazione dei servizi, lo sviluppo di software e telecomunicazioni stiano mutando la classica organizzazione del lavoro, determinando la nascita di nuovi modelli organizzativi e di inedite figure professionali. Ad esempio, un recente report intitolato [\*Fast Forward 2030: the Future of Work and Workplace\*](#) stima che il 50% delle occupazioni di oggi non esisteranno nel 2025. Più precisamente si afferma che, riusciranno ad affermarsi nel sistema economico e produttivo solo le professioni in grado di trasformare **l'intelligenza artificiale** con apporti creativi ed adattabili al mercato, mentre le altre saranno destinate a scomparire.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 12 febbraio 2015.

**Uno tra gli aspetti più interessanti che sono stati approfonditi è l'analisi di come la rivoluzione tecnologica stia penetrando anche nel cuore dell'attività legale che pare sempre più orientata al mondo "social".**

**Si pensi ad esempio come Facebook e Twitter vengano utilizzati da diversi studi di professionisti per ottenere un ritorno di immagine attraverso la diffusione ed il commento di notizie riguardanti i propri ambiti di competenza.**

Tuttavia secondo Salvatore Vigliar (*Consenso, consapevolezza nei social network sites*, Cedam, 2012), la progressiva diffusione, anche in ambito legale, dei social network e l'evoluzione delle connesse funzionalità hanno fatto emergere nuove questioni meritevoli di tutela. A tal proposito, non vanno trascurati i riflessi negativi di carattere etico e deontologico a cui si espone il professionista nell'uso delle varie tecnologie informatiche. Il trattamento non autorizzato di materiale personale sensibile, l'incertezza sul conferimento del mandato professionale in assenza di una lettera d'incarico, l'accesso ai dati riservati da parte del personale amministrativo, costituiscono alcuni dei problemi che **limitano il pieno sviluppo di questi strumenti**. Il problema però non è solo italiano, infatti nel 2003 la associazione degli avvocati americana, "American Bar Association", ha stilato delle [linee guida per gli avvocati nell'uso dei servizi web](#). Dopo qualche anno tuttavia lo strumento si è rivelato inadeguato e si è preferito lasciare al dialogo tra le parti la regolamentazione di un settore così dinamico e in continuo mutamento.

Tuttavia la rivoluzione informatica, oltre allo sbarco dei professionisti sui social network, ha determinato il mutamento dell'organizzazione lavorativa legale. I principali strumenti di ri-

cerca per l'avvocato da tempo infatti non sono più su carta stampata, ma su supporto informatico: database on-line, librerie digitali, aggiornamenti dai siti web tematici, post nei forum on-line.

Ciò però suggerisce una riflessione, poiché se l'accessibilità e la diffusione delle conoscenze giuridiche da un lato facilitano e accelerano il lavoro dell'avvocato, dall'altro potrebbero ridurne il giro di affari. Il professionista, infatti, potendo reperire più agevolmente on-line le informazioni di cui necessita potrà dedicarsi ad un carico maggiore di lavoro tuttavia, il potenziale cliente potrà decidere di non rivolgersi al legale tutte le volte in cui si sentirà in grado di risolvere il proprio problema giuridico sfruttando le fonti disponibili in internet. Tali preoccupazioni sembrano peraltro condivise dall'avvocato americano Matt Leichter, che in un articolo intitolato [\*States' Projected Lawyer Surpluses Deteriorate for 2022\*](#) ha affermato che la trasformazione del lavoro aggraverà il fenomeno del **“surplus di avvocati”** in misura superiore rispetto alle previsioni attuali.

A fronte di ciò pare quindi opportuno interrogarsi su quale potrebbe essere il futuro delle professioni legali. In letteratura si possono già intravedere alcuni scenari suggestivi, tra questi è stato ipotizzato che:

- gli studi legali potrebbero scomparire lasciando spazio ad **aziende legali**, in cui accanto ai professionisti del diritto opereranno figure di formazione non giuridica che svolgeranno attività di routine per abbassare il costo delle consulenze e velocizzarne la gestione;
- gli ambienti e i rapporti tra cliente e professionista saranno sempre più **deformalizzati**. Tale tendenza pare, ad esempio, già in atto al Walmart store – un centro commerciale di Toronto – in



cui ha sede uno studio di consulenza legale che offre i propri servizi a prezzi estremamente bassi – come ad esempio 25 dollari per autenticare un documento quando normalmente gli altri studi offrono la medesima prestazione a 260 dollari, che rimane aperto dalle 08 alle 20, 7 giorni su 7, e che riceve i clienti senza previo appuntamento;

– verranno poi sempre più sviluppati **software che scriveranno e leggeranno automaticamente**. Uno dei primi esempi è Quill, un software in grado di analizzare una grande quantità di informazioni e scrivere documenti basati sui dati che possiede, ma che tuttavia non pare ancora in grado di elaborare pareri *pro veritate* o atti giudiziari.

Stando a quanto teorizzato dalla letteratura in materia parrebbe quindi che la progressiva diffusione delle tecnologie informatiche e dei social network stia generando processi di trasformazione culturale ed economica che probabilmente modificheranno sostanzialmente o addirittura elimineranno del tutto i connotati della professione legale tradizionale con il lavoro autonomo del singolo avvocato che pare destinato a confrontarsi con le grandi aziende di consulenza legale.

Una volta ancora quindi appare chiaro come lo studio della grande trasformazione del lavoro in atto sia essenziale per riuscire a dominare l'evoluzione ed a sfruttarne le potenzialità.

# Geografia e lavoro in un mondo che cambia\*

di Alketa Aliaj

Il VII Convegno Internazionale dal titolo “Futuro del lavoro: una questione di sostenibilità” organizzato dalla Scuola di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, promossa dall’Università degli Studi di Bergamo e da ADAPT, si è svolto l’11-12 novembre a Bergamo.

In una delle sezioni del convegno si è discusso di geografia e lavoro in un mondo che cambia. Sono intervenuti vari ricercatori nel ruolo di relatori o *discussant*:

Sergio Zilli (Università degli Studi di Trieste), Giuditta Alessandrini (Università degli Studi Roma Tre), Fabrizio Ferrari (Università degli Studi G. D’Annunzio), Alessandra Ghisalberti (Università degli Studi di Bergamo), Michele Tiraboschi (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia) e Emanuela Casti (Università degli Studi di Bergamo).

Il panel è stato moderato da Federica Burini (Università degli Studi di Bergamo).

---

\* *Considerazioni a margine del convegno internazionale ADAPT -UNIBG “Il futuro del lavoro: una questione di sostenibilità”, Bergamo 10-11 novembre 2016.*

L'obiettivo è stato quello di far emergere il ruolo strategico che assumono oggi le città di fronte alla mondializzazione e in relazione alla quarta rivoluzione industriale e alla riconfigurazione del mondo del lavoro.

Da un lato, le tradizionali distinzioni tra funzione urbana e non urbana si stemperano di fronte alla mobilità e alla interconnessione dei suoi cittadini; dall'altro, le imprese non possono più essere considerate nella loro materialità, ovvero costrutti di *accommodation*, ma vengono assunte come un insieme di reti di imprese e di capacità che possono produrre distretti di conoscenza che si costruiscono a partire da un substrato sociale e culturale e territoriale specifico per ogni territorio.

Dunque, la sfida è quella di comprendere come le conurbazioni urbane possano organizzare e valorizzare i saperi, i mestieri e le competenze imprenditoriali all'interno della rete mondiale, proiettandoli verso l'innovazione tecnologica e verso una dimensione che non sia esclusivamente locale ma, viceversa, globale.

Sebbene assai variegati, gli esempi portati alla sessione sono stati: il riordino amministrativo urbano in Italia e l'impatto sulla geografia del lavoro; i flussi di pendolarismo; lo spazio urbano come tela di fondo dell'innovazione contemporanea della mobilità degli immigranti; il recupero delle competenze; la nuova geografia del lavoro.

Sergio Zilli ha sottolineato il fatto che ogni evento attinente al mercato economico e alla regolamentazione produce e modifica il territorio. Facendo un *excursus* storico delle leggi che regolamentano la suddivisione territoriale in Italia e portando l'esempio dell'obsolescenza della definizione dei Sistemi Locali del Lavoro dell'Istat (611 unità), ovvero quei luoghi in cui "la popolazione

risiede e lavora e quindi indirettamente tende a esercitare la maggior parte delle proprie relazioni sociali e economiche”, ha evidenziato che il reticolo amministrativo attuale italiano (Stato, Regioni, Province, Comuni e le città metropolitane) non coglie, se non in parte, le esigenze della popolazione e del territorio.

Fabrizio Ferrari ha relazionato su come si distribuisce territorialmente la popolazione e come il lavoro sia uno dei principali vettori per la modifica dell’organizzazione del territorio.

Ha poi mostrato come i Sistemi Locali del Lavoro (SLL) rappresentano una griglia territoriale i cui confini, indipendentemente dall’articolazione amministrativa del territorio, sono definiti utilizzando i flussi degli spostamenti giornalieri casa/lavoro (pendolarismo). Mediante il caso di studio del pendolarismo per lavoro in Abruzzo, ha mostrato come i recenti mutamenti sul piano economico si siano tradotti in una crescente attrazione dei centri maggiori tanto da rendere la regionalizzazione funzionale sempre più polarizzata.

Alessandra Ghisalberti ha affrontato il tema dell’immigrazione cinese a Bergamo recuperando la territorialità come manifestazione delle radici culturali della diaspora, che si esprime tramite rappresentazioni multi-scalari.

Il territorio costruito dall’immigrazione cinese, infatti, esibisce la propria identità mediante simboli e artefatti che pur nella loro aleatorietà, rimandano ai valori della diaspora. Quest’ultima recupera ciò che il cambiamento e l’esperienza della mobilità producono in un insieme di rappresentazioni che variano nel tempo e nello spazio. Tener conto delle specificità culturali derivanti dalla diaspora è importante per costruire una società multiculturale.

Un tema trasversale alla sessione ha riguardato il recupero delle competenze.

Giuditta Alessandrini ha sostenuto il bisogno urgente di ampliare la dimensione interpretativa della nozione di competenza a fronte dei cambiamenti del mercato del lavoro. Mentre a livello europeo si sottolinea l'importanza delle competenze intese come *skills*, la tendenza reale è quella della convergenza tra la formazione professionale e l'*adult education*, dove l'apprendimento è un processo che perdura per tutta la vita ed è legato alla *employability*, differente dal passato dove l'*adult learning* era un settore a sé stante.

Inoltre, le competenze vengono acquisite non solo nella vita lavorativa ma anche in quella privata.

Infine, la sessione ha offerto alcuni spunti di riflessione critica sulla nuova geografia del lavoro. A tale proposito Michele Tiraboschi ha posto un provocatorio interrogativo: dove ci porterà la grande trasformazione del lavoro in atto?

Mediante la rete superiamo lo Stato-nazione. Le fabbriche perdono la loro funzione di localizzazione del lavoro, proiettandosi sui territori e diventando i nuovi luoghi che aggregano le persone e le tecnologie, ovvero gli *hub* dell'innovazione. Inoltre, i *competence center* potrebbero essere sedi di agglomerazioni che diventano dei facilitatori dell'innovazione.

Emanuela Casti è intervenuta sottolineando l'importanza di poter rappresentare questo nuovo scenario. Con la nuova geografia del lavoro superiamo la dimensione areale e recuperiamo la mobilitazione di reti locali e globali, prospettiamo una nuova idea di urbano, in quanto il lavoro è profondamente legato al territorio. Quest'ultimo non può più essere definito da confini, ma deve essere prospettato mediante la sua funzionalità policentrica e reticolare. Ciò si scontra con la tradizionale rappresentazione topografica basata sui confini che oggi costituisce la principale diffi-

coltà nel cogliere il cambiamento in atto nella geografia del lavoro.

Conclude affermando che saremo in grado di padroneggiare il fenomeno della mondializzazione solo nel momento in cui saremo in grado di rappresentarlo

# La nuova geografia globale del lavoro nella manifattura\*

di Simone Caroli

E se il nuovo “**Made in China**” venisse dagli Stati Uniti? E se poi una riforma delle politiche energetiche creasse più posti di lavoro di una riforma sui licenziamenti? Riuscireste a immaginarlo? Stando al rapporto [\*The Shifting Economics of Global Manufacturing\*](#), del BCG, il prestigioso **Boston Consulting Group**, i più impensabili scenari economici saranno presto una realtà. Il mondo cambia, plasmato da nuove rivoluzioni economiche ed industriali, di fronte alle quali non possiamo farci trovare impreparati.

## Un mondo nuovo

Le politiche di produzione industriale si avviano a non essere più globalizzate. Già oggi **produrre negli Stati Uniti costa solo il 4% in più che in Cina**. Il Messico sembra essere ancora più conveniente, mentre Brasile, Russia e l'Est Europa, nella partita della competitività sui costi di produzione, perdono terreno nei confronti del Nord America. Secondo l'ultimo rapporto del BCG, negli ultimi 10 anni quattro fattori hanno movimentato la

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 18 settembre 2014.

classifica dei paesi in cui il manifatturiero costa meno: **politiche monetarie, costo dell'energia, produttività dei lavoratori** e, naturalmente, **costo del lavoro**. Grafici alla mano, tra le 25 economie più performanti in termini di volumi di esportazioni – nella quale ci siamo anche noi italiani, al sesto posto – fatto 100 il costo della produzione negli USA, la Cina è più vicina di quanto non sembri, 96, mentre la nostra penisola arriva a 123, esattamente quanto il **Brasile**.

### **Realtà in mutamento**

Cosa è successo? È successo che **in Cina e Brasile la produttività dell'operaio medio è cresciuta meno del suo salario**, che in Russia il gas naturale, presente in grandi quantità, è diventato meno conveniente del gas di scisto americano, mentre l'India ha svalutato a tal punto la rupia da far gola ai portafogli in euro e dollari degli investitori. Al **Messico** è bastato [tenere bassi i costi del lavoro e dell'energia](#) per valorizzare il suo confine terrestre con trecento milioni di consumatori mai sazi, cosa che l'Indonesia, il paese più a buon mercato, non potrà mai fare. Investimenti in ricerca, **produttività e flessibilizzazione del mercato del lavoro** hanno permesso al Regno Unito e ai Paesi Bassi di mantenere una buona competitività mentre altre economie, tradizionalmente molto costose non hanno fatto che confermare la propria posizione. Francia, Italia, Belgio, Svizzera, Svezia ed Australia erano proibitive nel 2004 e lo sono ancor più nel 2014.

### **Mai più cattedrali nel deserto**

Immaginiamo il tumulto. Dopo decenni di **delocalizzazione** l'Occidente deve guardare con occhi diversi il mondo, ridisegnare le cartine e disfarsi dei confini tra economie low cost ed econo-



mie dispendiose. È difficile pensare che di colpo Apple sposti le gigantesche fabbriche del Guangdong a Detroit ma forse gli americani non hanno dimenticato la lezione di [Fordlândia](#), la città, ora fantasma, che Henry Ford aveva fatto costruire nel mezzo della foresta amazzonica per avere riserve illimitate di gomma da vulcanizzare e manodopera a costo risibile. Dopo aver cercato, velleitariamente, di convincere i lavoratori locali a **mangiare hamburger e raccogliere caucciù** sotto il sole equatoriale, anche il più grande interprete del taylorismo si decise a comprare, come i concorrenti, gomma prodotta in Malesia. Perdita stimata: venti milioni di dollari dell'epoca.

### **Se la Cina non sogna più...**

In tutto questo, è il calo di competitività della Cina a far suonare campanelli d'allarme, e quale allarme! Venuto meno il sogno cinese – lavorare, produrre, esportare – come farà la Repubblica Popolare a giustificare la dittatura a un miliardo di operai disoccupati, quando gli impianti saranno trasferiti nel Regno Unito (come ha fatto Ratan Tata, che ha investito [840 milioni di dollari in una fabbrica di automobili Jaguar e Land Rover](#) da 1700 dipendenti) per sfruttarne la produttività altissima, la fiscalità generosa e la flessibilità dei suoi lavoratori?

Certo, **nemmeno per gli anglosassoni si prospetta una stagione sindacale facilissima**, tra le proteste sempre più accese dei [dipendenti dei fast food](#) e le [ben documentate](#) denunce dei collaboratori di Amazon – per i sindacati, [il peggior datore di lavoro al mondo](#) – impiegati [al limite della sussistenza](#), ma la possibilità di accorciare le filiere e riportare la produzione più vicina ai palazzi della City è più che appetibile, visto l'enorme ritorno che qualche costo in più potrebbe avere.

## Rivoluzione globale, effetti locali

La parola inglese usata per la colossale trasformazione che attende i mercati è quasi onomatopeica: **shift**, un cambiamento repentino, un testa-coda, veloce come un colpo di frusta. Uno sconvolgimento che ricorda quando il Made in Cina divorò il nostro Made in Italy, facendo chiudere con effetto domino una fabbrica dopo l'altra nel Belpaese.

E a proposito dell'**Italia**, la situazione è ben oltre l'allarmante: **la partita è semplicemente persa**.

Siamo un paese esportatore e questo ha permesso all'economia italiana di non capitolare del tutto durante la crisi. Ma abbiamo l'energia elettrica più costosa del mondo industriale, una burocrazia elefantica e un **mercato del lavoro criticato pressoché da chiunque** – [World Economic Forum](#) in testa. Impensabile un abbassamento degli stipendi senza dare una rasoia ai consumi interni, già depressi ai minimi storici, ma fosse solo questo. La nostra moneta è più pesante del dollaro e non la possiamo svalutare, abbiamo un time-to-market vischiosissimo e una classe politica, forse la più furbesca e bizantina del globo, che ha cercato di risolvere il problema dichiarando per legge che **una pallida riforma lavoristica avrebbe attirato investimenti esteri**. Sembra un paradosso da grida manzoniana, ma è successo – e per davvero – nel 2012.

[La produttività dei lavoratori italiani è addirittura in calo.](#)

**Apprendere per crescere e resistere**

Tutto questo potrebbe eccitare i discorsi degli agitatori del web che invocano la sovranità monetaria o politiche energetiche da rivoluzione industriale, ma vanno subito frenati: **far diventare competitiva l'economia italiana giocando sui costi è impossibile**. Troppi i fattori sfavorevoli e troppo lunghi i tempi per arginarli, ammesso di avere una soluzione praticabile.

Altro è invece puntare sulla **produttività**, dove la partita è ancora aperta, e sulla **salute** dei lavoratori. L'operaio tedesco è un apprendista che si forma costruendo Porsche, BMW e gargantueschi impianti Siemens, quello italiano un cinquantenne con dolori agli occhi ed alla schiena che sogna un **apprendista** "tedesco" cui trasmettere il sapere (più alcuni dei compiti che non gli riescono così bene come un tempo) e produce occhiali da sole indossati dai nuovi ricchi di Bombay così come dai divi di Hollywood. **Perché non possono avere valore aggiunto anche altre nostre produzioni, esclusive ed inimitabili?** Quella di poco fa non era una battuta: **l'età media nelle fabbriche avanza e con essa la schiera di lavoratori affetti da malattie croniche e degenerative**. Alcuni studi dimostrano che questo ha effetti deleteri sulla [tenuta psicologica e sullo stress dei lavoratori](#), con ricadute che si possono ben intuire sulla produttività. È un caso che il Giappone, il paese più vecchio del mondo, condivida il nostro destino?

[Il mercato del lavoro che verrà non potrà non tenerne conto.](#)

### **Le sfide nella grande trasformazione**

Non c'è riforma dell'articolo 18, taglio alla burocrazia o accordo commerciale per il gas russo che tenga: bisogna tornare a **dar valore aggiunto ai prodotti italiani** e non smettere mai di tra-

**smettere da lavoratore a lavoratore** quell'expertise e quelle competenze che rendono attraente un investimento nella penisola più esclusiva del mondo. Allora sì che il gioco vale la costosa candela.

Prima che le strade venissero invase da ombrelli a tre euro che si disfano tra le dita di chi li usa, l'ombrello italiano riparava dalle intemperie le teste di mezzo mondo.

**Cinesizzarsi è stato un azzardo** e presto non sarà più nemmeno possibile. Figuriamoci quando gli yuppies dell'estremo oriente smetteranno di ordinare i nostri vini e guidare Lamborghini o Maserati.

# Quando domanda e offerta si incontrano on-line. Ecco il futuro dell'e-recruitment\*

di Emanuele Dagnino

Viviamo in un mondo iperconnesso. Questo incide molto sui cambiamenti in corso nel nostro mercato del lavoro. Si potrebbe pensare che le tecnologie e la rete abbiano cambiato soprattutto il nostro modo di lavorare, ma non è così. Lo stesso incontro tra domanda e offerta di lavoro sta subendo importanti mutazioni grazie ai canali online.

Nell'ambito dell'*e-recruitment* il settore in maggiore espansione risulta essere quello del *social recruiting*: tanto le aziende quanto i lavoratori si sono accorti delle enormi potenzialità dei *social media* ai fini delle rispettive necessità di impiego.

Una breve analisi delle prassi invalse permette di verificare le motivazioni del successo del *recruiting* via *social media* e di delineare il profondo cambiamento che si sta verificando nel mercato stesso del lavoro.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 6 ottobre 2014.

## Alla ricerca del lavoratore. Quali usi nella selezione del personale?

Riferendosi al lato aziendale di tale incontro si può affermare che l'utilizzo di *social media* pervade nella sua totalità la fase di selezione del personale.

In coerenza con gli studi sul tema – si vedano, tra i più recenti, l'edizione 2014 dell'indagine “[Il lavoro ai tempi del #SocialRecruiting](#)”, realizzata da Adecco in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ed estesa quest'anno dal contesto italiano a quello mondiale (24 paesi), e “[Recruitment via social media: fact or hype?](#)” a cura di Stepstone – si possono distinguere quattro impieghi dei *social media* finalizzati al *recruitment*, strettamente interrelati.

***Recruitment advertising:*** l'immediatezza e la diffusione dei *social tools* consentono di veicolare con grande efficienza ad una platea assai ampia di candidati le offerte di lavoro.

***Employer branding:*** per attrarre i migliori talenti l'azienda necessita di mostrare pubblicamente i suoi punti di forza. Quale mezzo migliore dei *social media*?

**Individuazione di candidati passivi (*direct search*):** la nascita di *social network* di tipo professionale sui quali poter consultare i profili professionali degli iscritti ha facilitato l'opera di *scouting* dei selezionatori, che possono muoversi alla ricerca di personale al di là della ricezione di candidature.

Il sorgere di nuove piattaforme (es. Jobberone, Elance) ha permesso di estendere tale modalità di ricerca a tutti i settori del

mercato del lavoro, andando queste ad occupare gli spazi lasciati liberi dai *social* (es. LinkedIn) utilizzati per lo più da soggetti con qualifiche medio-alte.

**Ricerca di informazioni sul candidato:** i *social media*, sia ludici sia professionali, sono visti come un'importantissima fonte di informazioni sul candidato (rete di contatti, verifica accuratezza del CV e presenza di contenuti inappropriati).

I *case studies* approfonditi da Linkhumans dimostrano come le aziende che hanno implementato *social media strategies* per la fase di selezione abbiano ottenuto una diminuzione dei tempi e dei costi della stessa.

Tale diminuzione è conseguenza della riduzione dei costi di pubblicità e della **mancata intermediazione delle *recruitment agencies***, che oltre ad imporre significativi oneri, configurano un passaggio intermedio che comporta una dilatazione dei tempi per la selezione.

È su questo aspetto che si producono le maggiori modificazioni: siamo di fronte ad un cambiamento nelle modalità di **incontro** tra le parti, che si configura oggi come **immediato e diretto** e che **richiede un impiego di tempo e di risorse assai inferiore**.

**Candidature attive e passive: non solo ricerca del lavoro, ma offerta della propria professionalità**

Parallelamente è mutato anche il modo in cui i candidati si muovono nella ricerca del lavoro.

Al di là dell'utilizzo dei *social media* per la consultazione di offerte di lavoro, postate su pagine aziendali dedicate o su pagine specificamente create per l'*advertising*, il cambiamento più rilevante riguarda le pratiche di *personal branding*.

È la natura stessa del mezzo che lo impone: Kaplan e Haenlein hanno definito i *social media*, come applicazioni basate su internet che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti.

Nel momento in cui il contenuto generato è il proprio profilo comprensivo di curriculum, come avviene usualmente nei *social network* professionali (es. LinkedIn), la conseguenza sarà **l'esposizione costante del soggetto sul mercato del lavoro**, attraverso una candidatura che a seconda dell'interesse del lavoratore si trasformerà da passiva ad attiva (candidatura diretta) all'occorrenza.

Si tratta di una condizione che acquisisce un rilievo fondamentale, in relazione ad un mondo del lavoro che si presenta sempre più dinamico: un soggetto attento può mostrare in vetrina la propria immagine più aggiornata, dedicando solo pochi click a questa importante attività.

Ma non solo. La **promozione della propria professionalità** vede nelle piattaforme *social* un mezzo di espressione di grande impatto. Attraverso di esse è possibile far conoscere esperienza professionale e titoli, ma anche **mettere in mostra le proprie capacità e il proprio lavoro** (e il riferimento non è soltanto ai cantanti che si fanno conoscere tramite Youtube).



È nel ***quid pluris*** offerto da forme espressive nuove (come il videocv) e dalla **possibilità di caricare contenuti personali** che si deve ricercare il successo di queste nuove forme di contatto tra candidato e impresa.

Non è un caso che molte Università, individuata l'importanza del cambiamento, non si siano limitate a proporre corsi e incontri per segnalare le dinamiche di domanda-offerta di lavoro nell'epoca dei *social media*, ma si siano attivate per fornire servizi di assistenza per studenti e neolaureati per la predisposizione di un curriculum corredato di contenuti multimediali (per lo più per la registrazione del video CV). Ancora interessante il caso di [SOUL](#) (Sistema di Orientamento Università Lavoro), piattaforma di collegamento tra Università e impresa che vede impegnati alcuni atenei laziali, che consente di allegare al proprio CV contenuti audio, video, foto e documenti in vari formati.

I *social media* si offrono, quindi, come una risorsa di grande importanza, ma **non è tutto oro quello che luccica**. È necessario, sia da parte dei selezionatori che dei candidati, un uso consapevole del mezzo per evitare i rischi, legali ed extralegali, connessi.

Per i primi la **questione più spinosa** riguarda la **raccolta di informazioni**, che potrebbe essere operata in violazione della normativa sulla privacy o dell'art. 8 Statuto dei lavoratori (che vieta le indagini su opinioni personali e fatti non attinenti all'attitudine professionale): la difficoltà aumenta se si tiene conto che le discipline richiamate sono state approntate in contesti tecnologici diversi da quello attuale (rispettivamente più di 10 e di 40 anni fa) e che, di conseguenza, la loro lettura oggi si presenta come non univoca.

Per i secondi il problema è rappresentato dall'altra faccia del *personal branding*, la ***digital reputation***: l'espressione di sé online può attirare, ma anche allontanare i potenziali datori di lavoro (*badmouthing*, critiche a precedenti datori, post sconvenienti).

Da apprezzare sono allora [gli sforzi delle autorità garanti della privacy](#) dei vari paesi che si prefiggono di formare i cittadini ad un uso intelligente dei *social*.

Quella delineata è la direzione futura del mercato del lavoro: sta a noi decidere se vogliamo seguirla e come vogliamo conformarla per ottenere il meglio, senza sacrificare la libera espressione del nostro essere.

# Recruiting 4.0: le tecnologie nell'incontro domanda offerta di lavoro\*

di Emanuele Dagnino

**È ormai chiaro che le nuove piattaforme digitali rappresentano per i processi di ricerca e selezione una vera e propria trasformazione.**

Il report di [“Swiping Right for\[1\] a Job”](#) di JP Morgan & Chase fornisce un'accurata analisi su come i protagonisti del mercato del lavoro interagiscono con questi strumenti, agevolando l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Il report esamina in modo accurato e dettagliato come le tecnologie di nuova generazione e i social network hanno risposto ai bisogni e alle tendenze prevalenti sul mercato.

Tra le piattaforme digitali analizzate troviamo:

- le Bacheche annunci che oggi rappresentano uno degli strumenti più diffusi e facilmente accessibili. Una recente indagine di *LinkedIn* mostra come le *Job Board* siano il secondo canale di ricerca dopo le segnalazioni amicali. In esse sono immessi tantissimi dati ogni giorno, ma è importante verificarne la qualità per garantire un corretto funzionamento di questo canale;

---

\* Pubblicato in *Boll. ADAPT*, 5 dicembre 2016, n. 41, rubrica *Lezioni di Employability/49*.

- le piattaforme di valutazione di competenze online che vengono utilizzate dai datori di lavoro e dai *job seeker* per valutare l'idoneità di un individuo per una particolare professione o carriera. Attraverso test e giochi strategici è possibile identificare le competenze professionali, punti di forza e potenziali percorsi di carriera. Queste valutazioni permettono ai datori di lavoro di ottenere numerose informazioni, analizzare i percorsi professionali del proprio personale con il fine di pianificare interventi formativi continui che siano in linea con le competenze richieste dalla qualifica ricoperta. È necessario anche valutare la legittimità dei test ai quali vengono sottoposti i candidati per avere un'idea più chiara sull'affidabilità dei risultati ottenuti;
- i portali di sviluppo delle competenze e dei percorsi di carriera con i quali le persone sono in grado di costruire i loro set di competenze e combinarli con i potenziali percorsi di carriera possibili. Questi strumenti permettono l'accesso a numerose informazioni, ma allo stesso tempo questi dati possono rendere difficile per gli utenti determinare le applicazioni e i dati migliori e utili per i loro scopi;
- le tecnologie di corrispondenza algoritmica, sistemi di dati sofisticati che vengono sempre più utilizzati dalle aziende per identificare i potenziali candidati e creare un *matching*. Le aziende oggi utilizzano specifici sistemi informativi per le risorse umane (HRIS), speciali algoritmi che combinano le competenze per selezionare rapidamente i profili sulla base di diverse variabili. Rappresentano un metodo di interazione tra *job seeker* e datori di lavoro. Questi sofisticati *tools* vengono utilizzati soprattutto per l'identificazione di profili di alta professionalità. Oggi solo il 26% dei datori di lavoro intervistati utilizzano questo canale;

- I social Network come LinkedIn e Work Hands che consentono importanti e sino a poco tempo fa inimmaginabili connessioni tra potenziali candidati e datori di lavoro, attraverso contatti e collegamenti virtuali che aumentano l'informazione e i flussi di dati. **I social rendono il matching più aperto ma esistono criticità dovuto alla mancanza di filtri qualitativi di selezione di dati. È dunque necessario che gli utenti di questo strumento devono utilizzarlo con consapevolezza per evitare rischi.**

**L'impatto di queste applicazioni è veramente rivoluzionario, ma, è necessario capire come i protagonisti del mercato del lavoro si relazionano con essi e soprattutto con quali implicazioni.**

Nel report Jp Morgan & Chase vengono analizzate le diverse modalità di approccio degli attori con queste nuove tecnologie. Da un lato, i *job seeker* si rivolgono sempre di più a questi strumenti per le loro ricerche di lavoro. L'utilizzo di essi è destinato sempre di più ad aumentare, infatti, l'83% delle persone comprese tra i 18-29 anni hanno consultato frequentemente piattaforme online, rispetto al 43% delle persone di età compresa tra i 50-64 anni. Dall'altro lato i datori di lavoro sono altamente motivati a ricercare il candidato ideale per effettuare un *matching* corretto riducendo le tempistiche di ricerca e selezione e i costi.

L'utilizzo delle nuove tecnologie di corrispondenza possono variare per dimensione aziendale e tipologie di ricerca. Le Piccole e Medie imprese tendono a fare affidamento su metodi e strumenti più tradizionali, ciò è dovuto anche alla limitata capacità delle risorse umane presente all'interno di esse. Al contrario le imprese di grandi dimensioni non utilizzano solo metodi tradizionali, ma,

visti i numerosi flussi di dati che giornalmente ricevono stanno iniziando a utilizzare sistemi algoritmici sofisticati per facilitare la corrispondenza tra domanda e offerta, per tenere traccia dei candidati, ma, soprattutto per ricercare profili di alta professionalità. Un'altra importante figura sono i *recruiter* che affiancano i datori di lavoro nella ricerca e nell'identificazione dei potenziali candidati in particolari quelli con competenze medio alte. Un sondaggio ha mostrato che l'89% dei reclutatori hanno ottenuto un vantaggio importante dall'utilizzo delle nuove applicazioni per le ricerche dei candidati. Essi sottolineano come sia importante il sistema di rete che hanno creato queste tecnologie tra imprese e potenziali candidati.

Le istituzioni governative oggi utilizzano le tecnologie di corrispondenza per fare luce sulle tendenze attuali del mercato del lavoro, con l'obiettivo di sostenere le imprese, promuovere attività e percorsi formativi.

Un ruolo importante lo svolgono gli uffici *placement* dei college americani che forniscono un supporto di corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro, ma, soprattutto interagiscono con i più recenti strumenti tecnologici facilitando il *matching* dei giovani in uscita dai percorsi universitari.

Questi centri forniscono le infrastrutture base per le ricerche e interventi formativi, e soprattutto creano collaborazioni con le imprese attraverso dei partenariati.

L'interazione continua tra piattaforme digitali e protagonisti del mercato del lavoro ci fa riflettere soprattutto su quali implicazioni future porterà la digitalizzazione del lavoro.

Il report analizza da un lato le principali innovazioni e le prospettive future, mettendo in evidenza l'importante impatto che hanno avuto soprattutto in chiave di efficienza, accessibilità ai dati e alle

informazioni, di riduzione dei costi di transazione sia per i *job seeker* che per i datori di lavoro e infine di convalida delle abilità e dei dati.

**Prima dell'era digitale la ricerca di candidati era spesso limitata ad un'area geografica limitata mentre oggi la geografia del lavoro è completamente cambiata** e anche i flussi di informazioni sono più ampiamente diffusi, diventando vantaggiosi anche per quei candidati che vivono in aree dove la disoccupazione è maggiore, senza dimenticare la riduzione dei costi per le aziende (grazie a sempre più sofisticati algoritmi) e l'aumentata probabilità di successo del *matching* che l'innovazione tecnologica porta.

**Il report di Jp Morgan & Chase analizza come la rivoluzione digitale fornisca ai soggetti interessati una serie di sfide. Adeguare e anticipare le risposte a queste sfide aiuteranno a massimizzare i vantaggi del mercato del lavoro, mitigando e limitando le conseguenze negative.**

Tra le principali sfide riguardano la validità delle informazioni contenute nelle piattaforme digitali e renderle più efficienti e tempestive al fine di fornire risultati attendibili e affidabili, effettuare una standardizzazione dei regimi professionali e delle competenze perfezionando gli strumenti e riprogettarli per tenerli sempre in linea con il progresso tecnologico e con i rapidi cambiamenti del mercato e infine è necessario che i lavoratori di medio bassa professionalità si riqualifichino attraverso percorsi formativi attuando un vero processo di alfabetizzazione digitale.

All'esito della lettura del report di Jp Morgan & Chase la domanda più importante da farsi è quali saranno le prospettive future di questo processo di rivoluzione digitale del mercato del lavoro. Ci sarà un rafforzamento del ruolo degli intermediari per ridurre i

costi di transazione? L'utilizzo delle piattaforme consentirà un migliore allineamento tra le competenze richieste e quelle presenti sul mercato? Ci sarà un maggiore coinvolgimento degli utenti nel processo di riprogettazione e continuo aggiornamento dei *tools* tecnologici? Assisteremo a nuovi partenariati tra settore industriale e istituzioni al fine di aumentare l'efficienza del processo di corrispondenza? Quale sarà il ruolo delle agenzie di fornitura di lavoro?

**A nostro parere la tecnologia potrà sia aiutare che ostacolare i gruppi di utenti che la utilizzano, molto dipenderà dal suo utilizzo e della presenza di operatori qualificati in grado di fare ordine nella massa di dati resi disponibili dalla tecnologia. Non la fine delle agenzie del lavoro, semmai un loro rinnovamento nella costruzione di logiche di sistema e nella connessione con le politiche pubbliche del lavoro a partire dagli interventi volti a superare i noti fenomeni di asimmetria informativa e il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro sul versante delle competenze.**

## Note

[1] La frase “Swiping right for” deriva dal social network di incontri Tinder, dove gli utenti utilizzano per affermare il loro interesse per un determinato profilo.



## Big data e lavoro: le sfide della workforce analytics\*

di Emanuele Dagnino

In preparazione del [free webinar](#) ADAPT del 19 gennaio 2017 ore 14:30 – 15:30

*La workforce analytics è un tema emergente almeno nel dibattito internazionale sul futuro del lavoro. Ne parleremo in dettaglio il prossimo 19 gennaio, alle ore ..., nell'ambito di un webinar organizzato dalla Scuola di ADAPT. A questo [link](#) il programma della iniziativa, ad accesso libero, a cui siete tutti invitati a partecipare.*

*Il tema, per il gruppo di ricerca di ADAPT, non è nuovo e, oltre ad essere oggetto di un intervento di analisi dottrinale in corso di pubblicazione su una rivista accademica specializzata, è stato già affrontato in un contributo di Emanuele Dagnino per il blog La nuova grande trasformazione del lavoro curato da ADAPT per Nòva del Sole 24 ore che per questo, e in vista del webinar, riproponiamo ai lettori del nostro bollettino.*

\*\*\*\*\*

---

\* Pubblicato in Nòva – Il Sole 24 Ore, 24 ottobre 2016.

Durante una recente relazione alla conferenza “Building European Data Economy”, Günther Oettinger, Commissario responsabile per l’economia e la società digitali, ha ribadito come i *data* siano diventati «un bene di grande valore socio-economico», aggiungendo poi che è necessario «costruire un ecosistema *innovation-friendly* in cui le aziende private trovino i giusti incentivi per investire nella *data economy*». È d’altronde dalla Comunicazione della Commissione COM(2014)442 (dal titolo *Towards a thriving data-driven economy*) del 2014, che **a livello di Unione si è riconosciuta la centralità dei dati per le prospettive di sviluppo economico.**

Come sottolinea la Commissione «**i dati sono il fulcro dell’economia e della società della conoscenza del futuro**», dal momento che la produzione di nuova conoscenza passa proprio dall’analisi e dallo studio dei dati finalizzata all’**estrazione da essi di informazioni rilevanti**. Mai come oggi c’è stata una così ingente disponibilità di dati: essi sono prodotti in tutti i contesti sociali e produttivi, in una mole tale da rendere inadeguate le tradizionali modalità di analisi. È qui che entra in gioco il **fenomeno dei *big data***: le nuove tecnologie consentono di trattare questa ingente mole di dati simultaneamente e di acquisirne informazioni di grande importanza, che istituzioni ed aziende possono sfruttare nei loro processi organizzativi e decisionali (per una breve analisi di rischi e opportunità si veda [G. Machì, \*Big data: possibilità e pericoli derivanti dall’introduzione in azienda\*](#)).

Non stupisce, quindi, che molte recenti analisi abbiano eletto i ***big data* a fattore qualificante della trasformazione digitale del lavoro**, insieme alla diffusione di internet e degli smartphone (C. Degryse, *Digitalisation of the economy and its impact on the labour*

*markets*, ETUI, Working Paper 2016.02) e che le **aziende stiano destinando risorse sempre maggiori alla *data analytics***, al fine di utilizzare le informazioni derivanti per prendere decisioni nei diversi ambiti di operatività, dalle politiche di business agli aspetti organizzativi e di gestione del personale.

Quest'ultima pratica, ovvero quella dell'**utilizzo dei *big data* a fini di gestione delle risorse umane, viene definito**, tra gli altri modi, come ***workforce o people analytics***. L'idea è quella secondo cui l'analisi dei dati permetta non solo di conoscere al meglio il funzionamento dei processi produttivi e le *performance* dei lavoratori, ma anche di prevedere le potenzialità di un candidato o la possibile resa di un lavoratore all'interno di un determinato gruppo di lavoro o ancora i comportamenti futuri (es. possibilità di successo, assenteismo, tasso di *retention*). **Dal momento che si tratta di una pratica in via di diffusione e che sempre più decisioni, tanto in fase pre-assuntiva quanto durante il rapporto, si baseranno su informazioni ottenute tramite l'analisi di *big data*, si ritiene importante cominciare ad interrogarsi su quali siano le caratteristiche di queste attività e su come esse impattino sui lavoratori e sulla normativa di diritto del lavoro e di tutela della privacy.**

È questa una esigenza che è già stata avvertita nel contesto statunitense, dove la *people analytics* ha avuto una diffusione precedente, come prova un **primo interesse da parte della dottrina giuslavoristica** (tra i recenti interventi si segnala, [M. T. Bodieetal., \*The Law and Policy of People Analytics\*, University of Colorado Law Review, forthcoming](#)), nonché da parte di **alcune istituzioni**.

Da segnalare, a questo proposito, un recente convegno tenutosi

presso la **U.S. Equal Employment Opportunities Commission**, dal titolo *Big Data in the Workplace: Examining Implications for Equal Employment Opportunity Law* ([di cui è possibile consultare il resoconto per la stampa, oltre che le testimonianze scritte dei partecipanti](#)).

Quello che emerge da queste ed altre analisi sulla tematica è un **quadro in chiaroscuro**, dove all'*analytics* vengono riconosciute potenzialità non solo rispetto agli interessi delle aziende, ma anche rispetto a quelli dei lavoratori, rilevandosi al contempo i rischi insiti in questa modalità di *management*.

Si sostiene, da un lato, che le analisi dei dati e la *predictive analytics* siano in grado di **ridurre le problematiche connesse alla valutazione umana, che può essere influenzata da pregiudizi, consci o inconsci**, promuovendo così maggiore oggettività nelle decisioni.

**Dall'altro lato**, oltre a sollevarsi la **questione**, abbastanza ovvia date le modalità di queste operazioni, **relativa al rispetto della privacy dei lavoratori o potenziali lavoratori** (tanto con riferimento alla consapevolezza rispetto al trattamento quanto con riferimento alla natura dei dati raccolti e alla loro qualità), è necessario sottolineare come l'**effetto antidiscriminatorio non debba essere sovrastimato**.

Si rileva, infatti, come un **trattamento di dati così corposo possa essere volontariamente sfruttato per ottenere informazioni vietate** al fine di orientare le proprie scelte e grazie alle potenzialità di analisi delle nuove tecnologie, potrebbe ottenere tale esito trattando dati che apparentemente non hanno correlazione con l'informazione vietata. Ma **vi è di più**: gli esiti della

*people analytics* dipendono sostanzialmente da come il procedimento di analisi è impostato in tutte le sue diverse fasi, dalla selezione e raccolta dei dati agli *output* dell'analisi. **In base alle modalità di costruzione del procedimento anche l'azienda che non abbia finalità discriminatorie, potrebbe inconsapevolmente introdurre *bias* nel processo di trattamento, che con un effetto a catena si riproporrebbero negli esiti, con effetti discriminatori.** Per esempio, se si dovesse costruire un modello di dipendente, così da poter selezionare il miglior candidato per una posizione, basandosi sui dati di altri lavoratori che abbiano precedentemente coperto la stessa posizione, tale modello potrebbe intrinsecamente riprodurre caratteristiche che non sono relative alle attitudini professionali, ma più legate alla composizione del gruppo di riferimento, laddove vi sia un predominio – per esempio di un genere (uomini piuttosto che donne) – nel campione selezionato.

Si segnala, ancora, la questione dell'affidabilità dell'**analisi predittiva**, dal momento che essa sembra tenere conto, in molti casi, più che altro di correlazioni, che non spiegano di per sé il rilievo del dato rispetto al modello costruito (si pensi all'analisi dei *like* su un social network).

Di fronte a questo quadro, si ritiene quindi necessario approfondire quali siano i risvolti di tale pratica e quando essa possa definirsi legittima nel contesto interno, che pure presenta una disciplina lavoristica e di tutela della riservatezza più corposa rispetto a quella statunitense.

**Risulta, allora fondamentale domandarsi, quando risulti applicabile la normativa sulla privacy e in che modalità, tenendo nella dovuta considerazione il nuovo Regolamento**

Europeo in materia di protezione; quando possa entrare in gioco l'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, così come recentemente novellato e quando il trattamento possa configurarsi come una indagine vietata ai sensi dell'art. 8 della stessa legge; e ancora quali siano le tutele offerte dalla disciplina antidiscriminatoria interna rispetto a tali pratiche. E questo limitandosi agli impatti sul piano individuale, ma il discorso potrebbe essere esteso alle decisioni che riguardano gruppi di lavoro o in generale l'organizzazione.

Ma oltre a verificare lo *status quo*, risulterà imprescindibile **interrogarsi anche sulla capacità della tradizionale strumentazione giuslavoristica di rispondere a questa ennesima espressione dello sviluppo tecnologico**. Come intervenire su una discriminazione operata da un algoritmo? Chi ne è responsabile?

Come ha brillantemente sottolineato Lawrence Lessig (L. Lessig, *Code is Law*, Basic Book, 2006), **il diritto deve confrontarsi con il fatto che nel mondo cibernetico «code is law»** (il codice è la legge) e che le strutture hardware e software che costituiscono il mondo cibernetico, ne dettano anche le regole di funzionamento. Ci sembra questa essere una indicazione importante: il concetto di ***data protection by design***, fatto proprio dal nuovo Regolamento Europeo, recepisce questa indicazione, spostando l'attenzione dal momento della implementazione del processo a quello del design.

Come questo rilievo possa essere colto negli altri ambiti di interesse dei *big data* è ancora da definire: il diritto del lavoro, al pari della contrattazione collettiva, si sono dotati di numerosi stru-

menti nella propria storia e dovranno essere in grado di rispondere alle nuove sfide, adattandosi o rinnovandosi.





3.

## **SMARTWORKING**



# Lavoro agile e diritto di disconnessione: una proposta francese\*

di Clara Tourres

Il DDL S. 2229, [Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale](#), presentato il 3 febbraio 2016, contribuisce ad alimentare l'ormai acceso dibattito sul lavoro agile. **Il lavoro agile è qui definito come una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa svolta «in funzione di progetti e obiettivi o a risultato», e resa senza vincoli di orario o di luogo.** Tale normativa si rivolge ai lavoratori subordinati assunti a tempo determinato e indeterminato, ma anche ai lavoratori autonomi – limitandosi a coloro che hanno un contratto superiore ad un anno e che percepiscono una remunerazione lorda superiore a 30.000€ l'anno, al fine di non «interferire con l'area della parasubordinazione e del lavoro precario su cui è recentemente intervenuto il *Jobs Act*»<sup>[1]</sup>. **Scopo di tale disciplina è quello di portare l'Italia «nella modernità del lavoro del futuro».**

Nell'approntare uno specifico regime normativo per queste forme di lavoro, **il disegno di legge introduce un diritto di nuo-**

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 6 aprile 2016.

**va generazione: il diritto alla disconnessione.** Tale diritto prende atto delle trasformazioni che stanno interessando il lavoro: un lavoro che richiede sempre meno lo svolgimento da un luogo fisso e, con un orario determinato e in cui il lavoratore gode di autonomia nell'ambito di progetti e in vista di obiettivi pre-determinati; un lavoro che richiede delle nuove tutele e una disciplina che sappia stare al passo col cambiamento.

A questo fine, funzionale a garantire la salute e il benessere del lavoratore, il diritto alla disconnessione si configura, nel disegno di legge, come **il diritto di non utilizzare le apparecchiature che servono allo svolgimento agile della prestazione lavorativa senza che ciò possano derivare effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro.** Tale previsione ha una portata trasversale, toccando grandi temi come l'orario di lavoro, la salute e sicurezza, la conciliazione dei tempi vita lavoro.

Allargando la visuale in una prospettiva internazionale, si può notare come questo intervento si ponga in continuità con una riflessione che in alcuni contesti ha già avuto modo di svilupparsi: è il caso della Francia dove, dopo anni di dibattito, il diritto alla disconnessione è stato introdotto nella proposta di legge del 18 febbraio 2016 intitolata [\*Les nouvelles protections pour les entreprises et les salariés\*](#)<sup>[2]</sup>

L'introduzione della disposizione citata giunge al termine di un graduale processo di introduzione nelle logiche del mondo del lavoro francese del diritto alla disconnessione. Tale processo ha trovato una prima attuazione il 1° aprile 2014 con l'accordo collettivo di categoria Syntec che ha previsto il diritto (anzi, il dovere) alla disconnessione per 900 000 lavoratori del digitale, in maggior parte assunti con un contratto di *forfaits jours*<sup>[1]</sup>. Secondo

la procedura di estensione degli accordi collettivi, tale accordo è stato esteso dalla Direzione Generale del lavoro al personale del settore non coperto da quell'accordo.

**Il 15 settembre 2015, il Rapporto “Transformation numérique et vie de travail” curato da B . Mettling[2], ha sintetizzato il dibattito avuto in Francia in questi anni, proponendo definizioni e soluzioni concrete.**

Al diritto alla disconnessione, il Rapporto affianca un dovere alla disconnessione: in questo modo si richiede un comportamento personale, cioè il dovere di ciascun lavoratore di disconnettersi, in aggiunta all'onere previsto per le imprese alla implementazione di buone pratiche in materia al fine di accompagnare la grande trasformazione del lavoro.

Inoltre, Mettling sostiene, con il supporto di altri professionisti, che l'uso delle apparecchiature può anche essere fattore di inefficienza e di danno alla produttività. Quello che pensavamo essere un mezzo più veloce di comunicazione (ad esempio, la mail) può invece rivelarsi fonte di distrazione, di incomprendimento, di ansia, compromettendo l'efficacia del lavoro[3].

Per questi motivi, la raccomandazione n°19 del rapporto stesso, preconizza il coinvolgimento dell'impresa attraverso diverse proposte: azioni di sensibilizzazione e di formazione, chiusura dei server, diritto a non rispondere alle sollecitazioni, separazioni di indirizzi mail e dei numeri di telefono professionale e personale, spazi di discussione per quanto riguarda l'utilizzo delle apparecchiature.

Il progetto di legge introduce il diritto alla disconnessione nella negoziazione annuale obbligatoria per le imprese. Qualora un accordo non sia raggiunto, decide unilateralmente il datore di lavoro. Per le imprese con più di trecento dipendenti è prevista la predisposizione di una *charte* con indicazione delle modalità del diritto alla disconnessione a seguito della consultazione delle parti sociali.

In assenza di accordo, è, quindi, lasciata alla discrezionalità del datore di lavoro, la previsione delle modalità di attuazione di tale diritto, limitando, in concreto, la possibilità di incentivare il dialogo e di avviare formazione e discussione sul tema. Per di più non sono chiare le conseguenze della mancata predisposizione da parte del datore di lavoro del diritto alla disconnessione, non esistendo previsioni relative ad uno standard applicabile di default. Inoltre, va sottolineato che, mentre il rapporto Mettling suggerisce di avviare una riflessione complessiva sul carico di lavoro, il progetto di legge non si sofferma in merito. Invece di proporre una vera innovazione in materia, si è limitato ad assicurare il “rispetto dei tempi di riposo e dei feriali” lasciando tutt’ora le imprese alle loro difficoltà.

In effetti, quando viene meno il riferimento all’orario, come suggerito anche **dal disegno di legge 2226 in Italia**, che vuole portare il «Paese nella modernità del lavoro del futuro che, per definizione, è agile e cioè a risultato, per progetti, fasi, cicli», appare opportuno considerare le raccomandazioni del rapporto Mettling sul carico del lavoro e il diritto alla disconnessione, al fine di garantire «una adeguata e moderna tutela legale e contrattuale». Peraltro, in questa forma, il diritto alla disconnessione trascende il dibattito attuale sul lavoro subordinato e il lavoro autonomo perché riguarda tutti i lavoratori che svolgono la loro prestazione in

modalità agile, per i quali il riferimento all'orario viene meno, sostituito dalla autonomia nella gestione dei tempi in vista della realizzazione di progetti e risultati.

**All'articolo 3, comma 7[1] del disegno di legge 2229 è espressamente riconosciuto al lavoratore il diritto alla disconnessione**, nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro autorizzate dal medico del lavoro.

In effetti la tutela della salute è centrale nel disegno di legge che prevede un importante ruolo per il medico del lavoro: al comma 3 dell'articolo 3 si statuisce che il lavoratore è tenuto a effettuare ogni quattro mesi delle visite periodiche di prevenzione presso il medico del lavoro, al quale è demandata l'autorizzazione delle misure approntate da datori e committenti per la tutela dell'integrità fisica e psichica.

Quanto alla disconnessione, la normativa prevede poi delle eventuali fasce di reperibilità. Esse sono delle fasce, concordate dal datore di lavoro e dal lavoratore, in cui il lavoratore deve essere reperibile, cioè raggiungibile e disponibile. Al di fuori di queste fasce, il lavoratore ha diritto a non usare le apparecchiature, senza che questo possa avere delle conseguenze sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi. In altri termini, un lavoratore che non è reperibile quando esercita il suo diritto alla disconnessione non può essere considerato come inadempiente e, per tali ragioni, non può essere sanzionato.

Inoltre, il comma 2 dell'articolo 2 prevede che l'accordo individuale sulla modalità di lavoro agile debba indicare, a pena di nullità, queste eventuali fasce di reperibilità. Esse non sono obbliga-

torie ma, in concreto, risultano molto utili alla delimitazione del diritto alla disconnessione.

Per non frustrare gli obiettivi del disegno di legge però, la contrattazione collettiva e le imprese dovranno fare propria una idea di lavoro che prescinde dal controllo e prevedere una reperibilità del lavoratore che non sia costante, ma rispettosa di un lavoro organizzato secondo obiettivi e risultati e non orari di lavoro. Ciò, per esempio, non sembra essere avvenuto nelle prime sperimentazioni di lavoro agile italiane, che si ispirano, per lo più, a finalità di conciliazione vita lavoro.

**L'avvio di un vero proprio diritto alla disconnessione appare quindi non soltanto necessario, ma indispensabile per garantire al lavoratore di oggi e di domani una tutela utile.**

Al di là, di queste considerazioni, le imprese devono essere consapevoli che l'uso del digitale presuppone un cambiamento qualitativo dei rapporti all'interno delle imprese, con il quale devono cominciare al più presto a fare i conti. In questo senso, il diritto alla disconnessione non deve essere concepito come un freno all'attività aziendale, ma come un'opportunità per ripensare i processi, avviando dialoghi, formazione e sperimentazioni.

Inoltre, il confronto tra le proposte francese e italiane permette di vedere come al tema della disconnessione possano essere ricondotti diversi ragionamenti e diverse soluzioni anche in funzione del diverso ambito applicativo.

La direzione tracciata dal disegno di legge 2229 sembra essere quella giusta, ma per il suo pieno successo dovrà trovare il supporto delle aziende e dei sindacati.



## Note

[1] Così la relazione al DDL S. 2229 stesso.

[2] Fino ad ora, il disegno di legge ha suscitato forti controversie che hanno imposto il rinvio della presentazione del disegno di legge al consiglio dei ministri, prevista ora per il 24 marzo.

[3] Oggi in Francia, un quadro su due è assunto con un contratto c.d. di *forfaits jours*, che permette di non rispettare la durata massimale settimanale o giornaliera di lavoro, calcolando il numero di giorni lavorativi all'anno.

[4] Per ulteriori approfondimenti, si veda <http://www.bollettinoadapt.it/il-rapport-mettling-sulla-trasformazione-digitale-del-lavoro-spunti-di-riflessione-e-di-metodo/>

[5] Per ascoltarlo

<http://www.franceinter.fr/player/reccouter?play=1242751>

[6] Il comma 7 è redatto secondo i termini seguenti: *“Nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro autorizzate dal medico del lavoro, nonché delle eventuali fasce di reperibilità, il lavoratore ha diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo possa comportare, di per sé, effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi.”*

# Privacy e tecnologie: il Garante contro il controllo delle conversazioni Skype\*

di Emanuele Dagnino

Con il provvedimento n. 345 del 4 giugno 2015, il Garante per la protezione dei dati personali, interviene sul tema dei controlli a distanza sull'attività dei lavoratori, condannando il comportamento dell'azienda che aveva controllato le conversazioni su Skype della dipendente grazie all'installazione di un software sul pc assegnatole e aveva successivamente utilizzato le informazioni così ottenute per giustificare il licenziamento per giustificato motivo soggettivo comminatole.

Dopo una breve ricostruzione dei fatti, così come risultano dalle allegazioni della dipendente e della società, l'autorità garante ripercorre parzialmente il quadro normativo in cui si pone la condotta datoriale per rilevarne di conseguenza l'illegittimità.

Il percorso argomentativo del provvedimento risulta interessante, oltre che per comprendere la soluzione del caso di specie, per inquadrare quali siano i limiti rispetto alle modalità di attuazione dei controlli sugli strumenti utilizzati dai dipendenti, anche in

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 12 ottobre 2015.

considerazione del recente intervento, ad opera del d.lgs. n. 151/2015, di riscrittura degli articoli 4 l. n. 300/1970 e 171 d.lgs. 196/2003. In particolare, occorre ricordare che la normativa sulla privacy, così come interpretata dal Garante, rappresenta la disciplina di riferimento rispetto alle concrete modalità attuative dei controlli, andando ad integrare – allo stesso modo di quanto faceva con la versione precedente anche con quella in vigore – quanto statuito dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, che nulla dispone a riguardo. Pur non richiamando espressamente l'art. 4 Stat. lav., il provvedimento fornisce indicazioni di rilievo, di cui gli operatori devono tenere conto nella gestione delle dinamiche di attuazione di controlli e di installazione degli strumenti che consentano anche il controllo dell'attività dei lavoratori.

Si ricorda in primo luogo che, seppur sia riconosciuto in capo al datore di lavoro il potere di definire le modalità d'uso degli strumenti di lavoro, «nell'esercizio di tale prerogativa [occorre] rispettare la libertà e la dignità dei lavoratori, nonché con specifico riferimento alla disciplina in materia di protezione dei dati personali, i principi di correttezza (...), di pertinenza e non eccedenza di cui all'art. 11 comma 1 del Codice».

Con specifico riferimento alle comunicazioni, il Garante richiama quanto espresso nelle Linee guida per la posta elettronica e Internet (Delibera n. 13 del 1° marzo 2007). Si sottolinea come l'ordinamento preveda garanzie di segretezza anche di livello costituzionale (art. 15 Cost.) e come da ciò consegua la necessità di garantire che il trattamento di dati riferiti a comunicazioni di tipo elettronico e telematico connesse allo svolgimento dell'attività lavorativa, avvenga, nel bilanciamento tra i contrapposti interessi di datore e dipendente e in attuazione dei sopra richiamati principi, in modo tale da impedire interferenze ingiustificate «sui diritti e

sulle libertà fondamentali dei lavoratori, come pure di soggetti esterni che ricevono o inviano comunicazioni elettroniche di natura personale o privata».

Nel caso di specie l'attività di controllo, che aveva riguardato oltre alle comunicazioni avvenute nello svolgimento della prestazione anche comunicazioni avvenute al di fuori della stessa, si poneva in contrasto con le linee guida del Garante, con la normativa di tutela della segretezza delle comunicazioni (oltre al principio racchiuso nell'art. 15 Cost., si veda la disciplina in ambito penale contenuta negli artt. 616 ss. c.p.), nonché con la policy aziendale adottata in azienda ed approvata dalla DTL.

In conclusione, oltre a ricordare la fondamentale importanza di quanto statuito dal Garante privacy, tanto con riferimento ai provvedimenti generali e alle linee guida quanto rispetto alle singole decisioni – recentemente merita attenzione anche il provvedimento 5 febbraio 2015 n. 65 – occorre ricordare che il Garante, ex art. 12 del Codice, promuove, nell'ambito delle categorie interessate e nell'osservanza del principio di rappresentatività, la sottoscrizione di codici di deontologia e buona condotta, il rispetto dei quali «costituisce condizione essenziale per la liceità e correttezza del trattamento» e che tale compito è espressamente richiamato all'art. 111 con riferimento al trattamento dei dati per finalità previdenziali o per la gestione del rapporto di lavoro.

L'adozione di un tale strumento – da auspicare – permetterebbe di procedere ad una rielaborazione di quanto già emerso rispetto al trattamento dei dati in ambito lavorativo (e non solo rispetto ai controlli) e di meglio definire il concreto atteggiarsi dei principi del Codice in tale ambito e, come è stato sottolineato, di fare ciò coniugando «la rappresentazione delle esigenze delle parti inte-

ressate (datori di lavoro e lavoratori) e il controllo (pubblico) da parte del Garante della protezione dei dati personali, sulla conformità dei contenuti del Codice alle norme di legge e di regolamento» (Trojsi, 2014).

Esiste, quindi, per le parti interessate uno strumento che permette di agire in funzione suppletiva e specificatoria nell'ambito della regolamentazione delle modalità di trattamento dei dati nel mondo del lavoro. La rinnovata attenzione verso la tematica a seguito della riforma dell'art. 4 dello Statuto potrebbe trovare esiti di interesse per tutti i soggetti coinvolti attraverso la predisposizione di questo tipo di codice.



4.

## **SHARING ECONOMY**





## ***Sharing economy e lavoro: cosa dice l'Europa?\****

di Emanuele Dagnino

Con la [Comunicazione COM\(2016\)356 – \*A European agenda for the collaborative economy\*](#) – la Commissione Europea prende posizione sull'ampiamente dibattuto tema della *sharing economy*, enucleando linee guida e orientamenti di tipo legale e di *policy* diretti alle autorità pubbliche, agli operatori del mercato e ai cittadini interessati.

Prima ancora di analizzare i diversi profili trattati, con particolare riferimento a quelli con ripercussioni lavoristiche, occorre sottolineare come la Commissione abbia optato per l'adozione di uno strumento di *soft law*, nell'intervenire su questa tematica oggetto di discussioni molto accese. Come sottolineato all'interno della Comunicazione si tratta, quindi, di uno strumento non vincolante per gli Stati Membri. Ciononostante è sicuramente un intervento di estremo interesse che **oltre ad offrire un'analisi sulle modalità applicative delle normative europee rilevanti suggerisce alcuni possibili indirizzi per le attività di regolamentazione interna.**

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 4 giugno 2016.

In primo luogo da sottolineare l'uso dell'espressione *collaborative economy*. Data la confusione definitoria che ancora permea la tematica, è utile chiarire la *working definition* utilizzata all'interno della comunicazione: «con l'espressione economia collaborativa si fa riferimento a quei modelli di business in cui le attività sono agevolate dall'uso di piattaforme collaborative che producono un mercato aperto per l'uso temporaneo di beni e servizi spesso forniti da privati». Tre sono gli attori coinvolti: coloro che forniscono beni e servizi (*provider*), che possono operare in via occasionale o professionale; coloro che ricevono i beni e servizi (*user*); l'intermediario che rende possibile il contatto tramite una piattaforma online. Le transazioni possono avere o meno fine di lucro.

In via introduttiva, si riconosce che **l'economia collaborativa può rappresentare un importante fattore per la crescita economica e la creazione di impiego**, nonché per le possibilità di scelta dei consumatori e per un uso sostenibile delle risorse nella direzione di una economia circolare. **Allo stesso tempo** si sottolinea che il **quadro legale attuale è incerto e limita il suo sviluppo** e che **potrebbe essere sfruttato per evitare l'applicazione di discipline dirette alla salvaguardia del benessere pubblico**. La comunicazione, di conseguenza, nell'affrontare i diversi profili, cerca di mantenere una posizione di equilibrio tra un approccio abilitante verso le opportunità e le promesse del fenomeno e uno volto alla tutela della posizione dei diversi soggetti interessati (operatori del mercato, consumatori e lavoratori).

**Gli aspetti chiave individuati sono quelli relativi ai requisiti di accesso al mercato, ai regimi di responsabilità, alla protezione dei consumatori, allo status dei lavoratori che ope-**

**rano sulle piattaforme e al trattamento fiscale.** Numerosi sono i profili di interesse rispetto alla posizione dei lavoratori dentro e fuori dalla piattaforma: di particolare rilievo quelli connessi ai requisiti di accesso al mercato e allo *status* giuridico dei lavoratori.

Rispetto alla tematica dei requisiti di accesso, la questione riguarda l'applicabilità degli stessi tanto alla piattaforma quanto a coloro che grazie alla stessa forniscono servizi.

Quanto ai secondi, la comunicazione ricorda che **ai sensi della disciplina europea requisiti di accesso, licenze ed autorizzazioni possono essere imposte a fornitori di servizi soltanto laddove essi siano non discriminatori, finalizzati al perseguimento di un obiettivo di interesse pubblico e proporzionati rispetto a tale fine.** Nella loro opera di monitoraggio rispetto al permanere della ragionevolezza dei vincoli posti, le autorità nazionali dovranno, secondo la Commissione, considerare le specifiche caratteristiche del nuovo modello economico e il principio secondo cui «divieti assoluti e restrizioni quantitative di un'attività costituiscono normalmente misure di *extrema ratio*». Uno strumento utile per valutare l'applicabilità dei vincoli relativi all'accesso al mercato è quello di **distinguere attività occasionali e professionali**: a fronte delle diverse discipline applicate negli Stati membri, si sottolinea la ragionevolezza dell'imposizione di soglie quantitative (riferibili tanto ai guadagni, quanto a limiti temporali).

Quanto alle **piattaforme**, si afferma che **la sottoposizione delle stesse ai limiti e alle autorizzazioni di accesso al mercato dipende dalla natura dell'attività prestata**: laddove la piattaforma offra un servizio di tipo informatico, le limitazioni sono

escluse, se non in via eccezionale. Diversamente in alcuni casi, si può ritenere che la piattaforma non si limiti ad offrire un servizio di intermediazione, ma che essa stessa fornisca il tipo di servizio intermediato: in questo caso potrà essere tenuta a rispettare le condizioni di accesso.

Per determinare quando ci si trovi in questa seconda ipotesi, si deve fare **riferimento al livello di controllo ed influenza che la piattaforma ha sul fornitore del servizio, con particolare attenzione alla fissazione del prezzo della transazione, alla determinazione di condizioni chiave rispetto al rapporto tra fornitore e consumatore** (modalità della prestazione e sua obbligatorietà per esempio) **e alla proprietà delle risorse fondamentali per la fornitura del servizio**. Altri criteri che possono essere presi in considerazione all'interno di questa analisi necessariamente casistica riguardano **l'assunzione dei rischi e dei costi** relativi all'attività e la **presenza di un rapporto di lavoro tra piattaforma e lavoratore**.

Risulta interessante collegare questo ragionamento ad un punto qualificante della Comunicazione rispetto al lavoro nella *sharing economy*, ovvero quello relativo alla **classificazione dei lavoratori**. Analizzando i criteri proposti dalla Commissione per valutare la presenza di un rapporto di lavoro subordinato nell'ambito dell'economia collaborativa ai sensi della disciplina europea, si può riscontrare come il ragionamento sui criteri per determinare il livello di controllo sul fornitore sia sostanzialmente omogeneo rispetto a quello relativo ai criteri che vengono riconosciuti anche dalla Commissione, come quelli chiave per la valutazione dell'esistenza di un rapporto di lavoro dipendente a livello europeo. La subordinazione, secondo la Comunicazione si riscontra, laddove il fornitore del servizio opera «*sotto la direzione della piatta-*

*forma collaborativa, determinando quest'ultima la scelta dell'attività, la remunerazione e le condizioni di lavoro».*

In questo senso si può leggere una continuità con le diverse cause intentate contro le aziende della *sharing economy*, tanto sui profili lavoristici che su quelli della concorrenza: la soluzione ruota intorno alla **valutazione del servizio offerto dalla piattaforma**. Il caso più famoso è quello di Uber: si tratta di un mero servizio informatico di intermediazione oppure l'azienda fornisce un servizio di trasporto? La Comunicazione nel fornire questa chiave di lettura esplicita una via per pervenire alla soluzione – particolarmente interessante l'indicazione relativa alla retribuzione – e allo stesso tempo evidenzia quel genetico legame che esiste tra le discipline della concorrenza e quelle lavoristiche.

La Commissione aggiunge **altri due criteri** per valutare la presenza di un rapporto di lavoro: la **natura del lavoro**, che deve essere non meramente marginale o accessoria (requisito di carattere quantitativo, non di per sé decisivo) e la **presenza di una remunerazione** (profilo che configura la rilevanza giuridica del lavoro prestato, determinando la riconduzione a rapporti di lavoro o di mera cortesia).

La Comunicazione, invece, pur riconoscendo l'impatto del fenomeno "*sharing economy*" sulle discipline lavoristiche, non si esprime nel merito delle soluzioni per affrontare le nuove sfide da questo sollevate. Da un lato ricorda come la macrotematica della trasformazione del lavoro e dei suoi effetti sulla normativa sia al momento affrontata nell'ambito della consultazione pubblica relativa [all'European Pillar of Social Rights](#). Dall'altro **richiama la necessità che gli Stati membri verifichino l'adeguatezza delle proprie discipline per rispondere alle differenti neces-**

sità di lavoratori subordinati ed autonomi impegnati nell'economia collaborativa e alla innovativa natura dei modelli di business utilizzati dalle piattaforme, nonché a fornire delle indicazioni rispetto all'applicabilità delle normative lavoristiche in essere al lavoro nella *sharing economy*. È questo il nodo fondamentale affinché la *collaborative economy* possa avere quello sviluppo responsabile auspicato dalla stessa Commissione. Proprio quello relativo al trattamento del lavoro, d'altronde, è il profilo di debolezza che si aveva avuto modo di sottolineare rispetto alla proposta di legge italiana sulla *sharing economy* ([cd. \*Sharing Economy Act\*](#)).

Le linee guida si offrono, dunque, come strumento importante per il legislatore italiano per fare un *check* della propria attività in questo ambito.

Se sotto alcuni aspetti, esse offrono maggiore solidità e indirizzi di interesse per quanto già in discussione (anche al di là della proposta: si pensi alle discipline di settore come nell'ambito dei trasporti), **le esigenze sottolineate dalla Comunicazione in tema di lavoro richiamano il legislatore ad una attenzione specifica al profilo della disciplina giuslavoristica del lavoro nella economia della collaborazione.**

Vedremo come i legislatori, non solo quello italiano, reagiranno a questi impulsi della Commissione.

## ***Sharing economy e Industry 4.0: due facce della stessa medaglia che cambiano il lavoro\****

di Francesco Seghezzi

***Industry 4.0 e sharing economy sono facce della stessa medaglia, non due mondi separati.*** Ancora poco se ne parla e quei pochi che lo fanno spesso rimangono in superficie, come se si trattasse di fenomeni distinti della modernità, senza tuttavia cogliere che sarà proprio la loro combinazione a dare luogo ai più importanti e radicali cambiamenti nel mercato del lavoro che conosceremo nei prossimi cinque anni.

**Sono diversi i segnali che indicano come queste due innovazioni si muovano in parallelo e, anzi possono essere complementari e richiamarsi a vicenda.** Tutto si gioca sugli effetti *disruptive* della *sharing economy*, prendiamo in particolare il caso dei trasporti. È di pochi giorni fa una stima degli effetti della diffusione del *car-sharing* sul mercato dell'auto. Utilizzare un bene, in questo caso un'automobile, mediante la registrazione su una piattaforma, piuttosto che acquistarlo e possederlo, è una delle forme che la cosiddetta for profit *sharing economy* può prendere,

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 21 aprile 2016.

con molteplici sconvolgimenti nel mercato del lavoro. Il report stima che nei prossimi 5 anni a causa della sua diffusione il numero di auto vendute diminuirà di 550 mila unità tra Nord America, Asia e Europa. Un calo della domanda che non potrà che portare a un calo di profitti e a conseguenze gravi sull'occupazione del settore, già martoriato dalla crisi e in difficile ripresa, oltre che sottoposto a una grande competitività tra lavoratori dal punto di vista internazionale.

**L'utopia che la *sharing economy* sia un fenomeno confinato al mercato dei servizi e ai suoi occupati si scontra con la dura realtà** che spesso questi stessi servizi si sostituiscono all'acquisto di beni, impattando sulla domanda manifatturiera. Tutto questo impone di spostare lo sguardo sul settore manifatturiero e sui possibili risultati che l'introduzione di *Industry 4.0* può portare. Si stima che l'innovazione tecnologica verso sistemi produttivi automatizzati e intelligenti può portare a un calo dei costi di produzione, di mantenimento della qualità, di logistica e a decine di miliardi di dollari guadagnati grazie all'aumento della produttività. Ed è proprio su questo indicatore che si gioca la sopravvivenza della produzione di auto. Se diminuisce la domanda una delle modalità di restare sul mercato, oltre al taglio dei costi, è l'aumento della produttività ed è questo il legame tra la *sharing economy* e l'*Industry 4.0*. La diffusione dell'economia della condivisione impone un netto ripensamento del sistema manifatturiero e tutto ciò potrà avere un enorme impatto sull'occupazione e sull'organizzazione del lavoro. In primo luogo grazie ad una iniziale perdita di posti di lavoro, soprattutto delle figure di medio-basso livello, sostituite dall'automazione. Ma, in secondo luogo, con la necessità di una riqualificazione ed un investimento in capitale umano che, in *Industry 4.0*, deve indispensabilmente accompagnarsi a quello in capitale fisso. La produttività infatti non



è data unicamente dall'automazione e da nuovi macchinari, ma dalla presenza di quelle figure specializzate che, oltre a garantirne il funzionamento, sono alla base di quelle dinamiche di personalizzazione dei prodotti e di incontro con le volontà dei consumatori che sole potranno far sì che chi oggi può evitare di comprare una automobile possa pensare di farlo. Per far questo occorre aprire i cancelli delle fabbriche ai ricercatori, spesso chiusi nelle cupe stanze delle università e condannati a progetti sterili.

**Ci troviamo quindi di fronte ad un possibile effetto domino,** che parte dai servizi e, attraverso la necessità di innovare la produzione dei beni, porta a cambiare il lavoro nella manifattura. **Uno scenario che può essere preoccupante, ma anche molto affascinante e stimolante. Accompagnare il cambiamento e non tentare utopicamente di fermarlo,** o peggio negarlo, è la miglior risposta che un legislatore, le parti sociali e tutti gli attori interessati possano fare.

# La classificazione giuridica del lavoro ai tempi della on-demand economy: una lezione americana\*

di Emanuele Dagnino

Mentre legislatori e sindacati, in tutto il mondo, nonostante alcuni primi tentativi, ancora faticano a capire come intervenire sulla tematica del lavoro *on-demand* (quello fornito attraverso applicazioni e piattaforme informatiche come Uber, Taskrabbit e Co.) e mentre ancora il dibattito pubblico europeo sembra interessarsi più ai temi della concorrenza piuttosto che alle dinamiche lavoristiche (si pensi alla proposta di legge italiana denominata [\*Sharing Economy Act\*](#)), **alcune importanti novità per i lavoratori della *on-demand economy* discendono da fonti atipiche. Si tratta dei *settlements*, ovvero degli accordi con i quali le parti decidono di concludere la controversia senza arrivare a sentenza.**

Come è noto contro le piattaforme della *on-demand economy* sono sorte numerose controversie dirette ad ottenere la riclassificazione come lavoro subordinato del rapporto tra i lavoratori e la piattaforma. Anche se alcune aziende che forniscono servizi *on-*

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 6 maggio 2016.

*demand* hanno preferito adottare un modello che prevede l'assunzione come dipendenti dei propri lavoratori (si pensi, tra gli altri casi, a *Managed by Q*), **molte aziende** – e tra queste ci sono sicuramente quelle con il maggior numero di lavoratori – **fondano il proprio business sulla classificazione dei lavoratori come autonomi.**

**Tale classificazione è stata presto oggetto di controversie e rappresenta sicuramente uno dei profili centrali nella discussione lavoristica del fenomeno** in tutte le diverse sedi in cui essa sta avvenendo (politica, giudiziale, accademica). Le caratteristiche del modello di business utilizzato da queste piattaforme sono tali che **i criteri ed i test utilizzati per stabilire la corretta classificazione dei lavoratori risultano inadeguati, non potendo fornire una risposta univoca e chiara al quesito.** Alcune caratteristiche spingono, infatti, verso l'autonomia (es. libertà di scegliere se, quando e dove lavorare), mentre altre (es. sistemi di controllo della prestazione basati su *feedback* e *rating*) porterebbero ad una riconduzione al lavoro subordinato. Definire in un senso piuttosto che nell'altro tale questione ha conseguenze fondamentali, dal momento che la maggior parte delle tutele sono riconosciute ai lavoratori qualora assunti come lavoratori subordinati.

È importante, di conseguenza, inquadrare il ruolo di questi accordi all'interno del discorso giuslavoristico (per lo più statunitense, essendo qui più sviluppato) sull'economia *on-demand*. Negli ultimi mesi due delle maggiori piattaforme, ovvero **Lyft e Uber** (tra loro in competizione nel mercato del *ridesharing*), **sono giunte a concludere degli accordi per risolvere la controversia coi ricorrenti rispetto alla corretta classificazione dei lavoratori**, prima che essa potesse essere decisa da un giudice. A questo

proposito si potrebbe parlare di **“strategia del *settlement*”** (per precisione va detto che una dinamica simile aveva già interessato un’altra piattaforma del settore *on-demand online* in passato: Crowdfunder).

Innanzitutto occorre sottolineare che le procedure per l’approvazione del concordato tra le parti sono ancora in corso in entrambi i casi: per quanto riguarda Lyft una prima ipotesi di accordo è stata ritenuta inadeguata dal giudice (principalmente per motivi di quantificazione del risarcimento).

### **Ma quali sono le caratteristiche e gli effetti di questi accordi?**

A livello contenutistico si possono distinguere una parte di tipo strettamente economico e con effetti interni alle parti in causa (liquidazione di un risarcimento nei confronti dei ricorrenti) e una parte che incide sul modello di business e con effetti che si ripercuotono su tutti gli utenti della piattaforma, al di là della partecipazione o meno alla controversia.

La parte di maggiore interesse è sicuramente la seconda. Da questo punto di vista si possono leggere i contenuti di maggior effetto a livello di modello economico. Da un lato, non essendo risolta la questione relativa allo *status* dei lavoratori, permane l’agibilità del modello economico proposto dalle piattaforme, anche se essa potrebbe essere intaccata da nuove controversie che potrebbero sorgere in materia. Dall’altro, si prevedono delle modifiche alle modalità di funzionamento delle piattaforme nell’ottica di un miglioramento delle condizioni dei lavoratori (un nodo fondamentale, trattato da entrambi gli accordi, è quello relativo a modalità e criteri di esclusione o sospensione degli utenti-lavoratori dalle at-

tività della piattaforma; altri punti di interesse riguardano la risoluzione di eventuali controversie tra piattaforma e lavoratori).

Al di là dei giudizi relativi a chi risulti vittorioso a fronte degli accordi (cosa ben difficile da stabilire – salvo quanto espresso da Judge Chhabria nel rigettare l'ipotesi proposta nel caso Lyft – dal momento che l'alea della definizione della controversia gravava su entrambe le parti), alcune considerazioni sono opportune.

In primo luogo, se è pur vero che l'azienda mantiene l'utilizzabilità del modello di business, questa è sicuramente una conquista provvisoria, dal momento che una nuova controversia potrebbe risollevarne la questione e concludersi con una riclassificazione dei lavoratori.

In secondo luogo, occorre chiedersi se le modifiche attuate dalla piattaforma, oltre che comportare un miglioramento delle condizioni dei lavoratori, possano potenzialmente avere effetti sulla classificazione degli stessi. È un quesito fondamentale, perché evidenzia come si tratti di modelli organizzativi in continua evoluzione e quindi passibili di diversa collocazione a seconda dello stato di evoluzione cui si riferisca la conclusione della controversia. Non solo, quindi, le diverse piattaforme utilizzano versioni del modello di business diverse con implicazioni importanti rispetto alla configurabilità di un rapporto di lavoro subordinato tra piattaforma e lavoratore, ma le singole piattaforme si trasformano (anche in ragione delle controversie), con esiti di ulteriore incertezza rispetto alla valutazione del modello.

La “strategia del *settlement*”, allora, potrebbe a livello di effetti ritenersi come una prassi dilatoria che consenta alle piattaforme di continuare ad operare con il proprio modello e al contempo pro-

cedere con azioni di *lobbying*, ma anche con aggiustamenti parziali, al fine di ritagliarsi una vantaggiosa operatività al di fuori delle normative giuslavoristiche tradizionali.

Questo porta a maggior ragione a ritenere, che, **se si vuole dare risposta alle esigenze dei lavoratori della *on-demand economy*, la via della riclassificazione giudiziale non è quella adatta e che è, quindi, richiesto uno sforzo al legislatore per rispondere a queste dinamiche**, con una disciplina che sappia regolare un fenomeno in evoluzione, conformandolo ai migliori interessi della società, ma senza soffocarlo.

Per questo motivo si può ritenere che **un'azione legislativa che abbia queste finalità debba muoversi in un orizzonte di senso più ampio di quello della *on-demand economy* per come oggi individuata**, collegandola ad altri fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro di oggi (tra questi, sicuramente la crescita dei cosiddetti *alternative work arrangements*) in modo tale da approntare risposte che siano utili al mercato del lavoro in generale e sappiano sopravvivere alle repentine trasformazioni che lo interessano.

A livello di dettaglio, ovvero di risposta a specifiche peculiarità del modello economico, essa **dovrà caratterizzarsi per flessibilità**, considerato che aggiustamenti e modifiche potrebbero essere richiesti repentinamente. **Allora fondamentale potrà essere l'apporto delle parti sociali e, di conseguenza, necessario un intervento volto ad attivarle in questo senso**, rimuovendo gli ostacoli legali che impediscono il loro operare.

# Proposta di legge sulla *sharing economy*: il grande assente è il “lavoratore”\*

di Emanuele Dagnino

La proposta di legge [Disciplina delle piattaforme digitali per la condivisione di beni e servizi e disposizioni per la promozione dell'economia della condivisione](#) rappresenta il **primo tentativo di intervento legislativo in Italia finalizzato alla regolamentazione organica del fenomeno *sharing economy*.**

**Pur parlando genericamente di economia della condivisione, il disegno di legge va ad interessarsi principalmente di quella parte *for profit* della *sharing economy*, che la letteratura internazionale preferisce chiamare *on-demand economy* (o anche *gig economy*, quando si parla di erogazione di servizi). Ciò risulta chiaro nel testo del disegno di legge fin dall'articolo 1, che pone come finalità «la promozione dell'economia della condivisione» e statuisce che a questo fine **la legge «reca misure relative alla gestione e all'utilizzo delle piattaforme digitali per la condivisione di beni e di servizi che operano su mercati a due versanti e fornisce strumenti atti a garantire la trasparenza,****

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 4 aprile 2016.

**l'equità fiscale, la leale concorrenza e la tutela dei consumatori».** Ed è evidente come il riferimento della disciplina dettata dalla proposta di legge sia quello di un fenomeno a mercato, occupandosi, tra l'altro, dei compiti dell'Autorità Garante della Concorrenza e dei profili fiscali, parlando di «reddito da attività di economia della condivisione non professionale».

**A livello definitorio** (art. 2, comma 1, lettera *a*), **il progetto di legge si esprime in termini assai generici.** L'economia della condivisione è definita come «l'economia generata dall'allocazione ottimizzata e condivisa delle risorse di spazio, tempo, beni e servizi tramite piattaforme digitali». In questa stessa sede, si specifica che le piattaforme sono abilitatori del contatto tra utenti e che è a questi ultimi che appartengono i beni che portano valore alla piattaforma.

Ancor più interessante, però, è la statuizione per cui «**[t]ra gestori e utenti non sussiste alcun rapporto di lavoro subordinato**», completata dall'esclusione dal campo di applicazione di quelle «piattaforme che operano intermediazione in favore di operatori professionali iscritti al registro delle imprese».

Il riferimento al lavoro non stupisce: se infatti una condivisione di beni che produca reddito sembra potersi definire tecnicamente una locazione, una erogazione di servizi da parte di un "utente operatore" – così vengono definiti i soggetti che coprono il lato dell'offerta di questi mercati – rappresenta una prestazione di lavoro. Da questo punto di vista, la proposta di legge, merita quindi una lettura giuslavoristica.

In questa chiave si può affermare come **il grande assente dalla proposta sia proprio il lavoratore.** È la relazione illustrativa che



lo riconosce, laddove rinvia ad una riflessione più profonda e specifica «il complesso tema riguardante lo *status giuridico* e la tutela del lavoratore che opera attraverso le piattaforme di *sharing economy*». Come si è avuto modo di approfondire in altra sede (si veda [Lavoro e lavoratori nella \*sharing/on-demand economy\*](#), La Grande Trasformazione – Il Sole 24 Ore, 22 giugno 2015), **la posizione del lavoratore all'interno della *on-demand economy*, presenta alcuni peculiari caratteri che ne comportano una condizione di debolezza** e si possono sintetizzare intorno a tre poli in particolare: **sicurezza economica e salute del lavoratore, reputazione e formazione**. A questi tre poli, se ne deve aggiungere un altro, che rappresenta al contempo una debolezza e una causa delle altre condizioni di debolezza del lavoratore, ovvero la difficoltà a formare una voce collettiva.

Queste condizioni sono il portato di dinamiche che si ricollegano da un lato alle modalità di funzionamento della piattaforma e dall'altro alla cornice legale di riferimento: **i lavoratori della *on-demand economy* sono classificati come lavoratori autonomi, non accedendo così alle tutele del diritto del lavoro**. Non è un caso, allora, che in alcuni paesi (soprattutto negli USA) si stiano moltiplicando azioni volte alla riclassificazione del proprio rapporto di lavoro, in modo da ottenere le tutele della disciplina lavoristica. D'altronde il rapporto con la piattaforma si inserisce in una area grigia in cui le tradizionali categorie del diritto del lavoro si muovono con grande incertezza, presentando al contempo dei tratti di flessibilità e autonomia propri dei rapporti di lavoro autonomo e aspetti di dipendenza più simili ad un rapporto di lavoro subordinato.

Pur non interessandosi degli aspetti di disciplina del rapporto tra piattaforme e utenti operatori da un punto di vista lavoristico, al

fine di promuovere la diffusione della economia della condivisione il progetto di legge, con l'inciso sopra citato – oltre a escludere gli operatori professionali iscritti al registro delle imprese – statuisce che tra utenti e piattaforma non sussiste alcun rapporto di lavoro subordinato. Con questa previsione, gli estensori sembrano voler eliminare ogni dubbio circa la possibilità di riclassificazione del rapporto di lavoro, che viene visto come un ostacolo alla diffusione di questa forma di economia, dando riconoscimento alla classificazione operata dalle piattaforme. Nel farlo, però, il progetto di legge preclude l'unica strada attualmente azionabile dai lavoratori al fine di ottenere delle tutele. Rinviando in sede di relazione illustrativa a necessari approfondimenti per la normativa lavoristica, gli estensori si limitano ad approntare, per contro, una disciplina di carattere generale relativa all'utente operatore (a prescindere dal fatto che condivida beni o servizi) che seppur affronti alcune tematiche di sicuro interesse per il miglioramento della condizione dei lavoratori<sup>1</sup>, non è comunque in grado di garantir loro una adeguata tutela.

Senza entrare nel merito delle singole tutele e degli specifici aspetti di disciplina, e senza approfondire i potenziali problemi rispetto al principio di indisponibilità del tipo contrattuale di una tale operazione di esclusione dalla disciplina del lavoro subordinato, **a destare preoccupazioni è il metodo attuato, ovvero quello di procedere con una parte della disciplina del fenomeno (quella che consente l'apertura ad un mercato in espansione), disinteressandosi di altri pressanti profili di interesse dello stesso (gli aspetti lavoristici individuati).**

Nella relazione illustrativa si richiamano le parole del Comitato europeo delle regioni, che ha avuto modo di sottolineare, all'interno di un parere approvato nella sessione plenaria degli

scorsi 3 e 4 dicembre, che l'economia della condivisione «può generare nuovi posti di lavoro di qualità». Questa prospettiva trova spazio nel progetto di legge all'art. 1 dedicato alle finalità, laddove si prevede che la promozione della diffusione di questo modello economico è volta a favorire, tra le altre cose, «nuove opportunità di crescita, occupazione e imprenditorialità basate su un modello di sviluppo economico, ambientale e sociale sostenibile».

Se davvero l'obiettivo è quello di **aiutare a costruire un modello economico sostenibile anche dal punto di vista dei lavoratori, la regolazione del fenomeno *sharing economy* non può prescindere da una prospettiva integrata sul tema**, che sia in grado di interessarsi dei suoi aspetti a 360 gradi, e, in particolare, da una attenta riflessione sugli aspetti di regolazione del lavoro. Altrimenti ci si ritroverà di fronte, come in questo caso, a previsioni relative alla tassazione dei redditi conseguiti dai lavoratori della *on-demand economy*, senza interessarsi degli aspetti previdenziali di tali prestazioni, dei possibili comportamenti discriminatori di cui possano essere vittima i lavoratori, degli aspetti relativi alla loro salute o, per fare un ultimo esempio, della possibile *race to the bottom* quanto ai corrispettivi.

## Lavoro e lavoratori nella *sharing/on-demand economy*\*

di Emanuele Dagnino

Il dibattito pubblico e dottrinale si va sempre più concentrando sul tema della *sharing economy* in conseguenza di una sempre maggiore rilevanza e diffusione del fenomeno (per un inquadramento generale del fenomeno, con grafici e tabelle quanto alle sue dimensioni si veda [Bloomberg Brief, \*The sharing economy\*, 15 giugno 2015](#)). Dopo un primo periodo in cui l'attenzione è stata rivolta in principal modo alle dinamiche che riguardano i consumatori e la concorrenza all'interno dei diversi settori produttivi in cui tale modello ha trovato espressione (si pensi ai settori del trasporto e del turismo), negli ultimi tempi la riflessione si è spinta verso le conseguenze di questo modello economico sul lavoro.

A questa riflessione abbiamo cercato di dare un contributo in un articolo, che sta ora circolando come bozza (E. Dagnino, *Uber law: prospettive giuslavoristiche sulla sharing/on-demand economy*), in cui, con una prospettiva giuslavoristica sulla tematica, si sono analizzati i profili riguardanti esigenze e necessità della forza lavoro che opera sulle piattaforme. In questa sede ci si limiterà ad offrire una

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 22 giugno 2015.

panoramica sulla questione, rimandando all'articolo citato per ulteriori approfondimenti.

In primo luogo si vuole sottolineare una difficoltà terminologica: all'interno del concetto di *sharing economy* sono state ricondotte esperienze anche molto differenti tra loro.

Con riferimento alle piattaforme in cui è coinvolta una prestazione lavorativa (Uber, Taskrabbit, ecc.) sembra **preferibile l'uso dell'espressione *on-demand economy***, maggiormente capace di rispondere alle caratteristiche che riguardano i profili legati al lavoro, anche con riferimento all'estensione del fenomeno.

Per *on-demand economy* si intende il sistema economico in cui grazie all'uso di una piattaforma informatica si ottiene un *matching* immediato tra un partecipante che richiede un bene o un servizio ed un altro che è in grado di fornirlo grazie alle risorse di cui è già in possesso (beni materiali, competenze, tempo).

La forza lavoro che opera all'interno della *on-demand economy* presenta caratteristiche, soggettive e oggettive, assai variegate, tanto in considerazione di un impegno orario/affidamento economico diverso, quanto in ragione delle diverse caratteristiche dei servizi mediati (a livello di luogo: prestazioni in presenza o virtuali; a livello di competenze: dal facchinaggio alla consulenza legale). Per questo motivo il modello economico, che pur si presenta in modo non uniforme nelle diverse piattaforme, ha conseguenze diverse sui lavoratori. In particolare il fenomeno sembra incidere maggiormente sui cd. *low wage workers* che facciano particolare affidamento sul lavoro da piattaforma.

**Un aspetto di grande importanza del fenomeno è quello relativo allo *status* del lavoratore, il quale è, nel sistema delle piattaforme, un lavoratore autonomo: da ciò deriva la fuoriuscita dal sistema di tutele creato per il lavoro dipendente, con conseguenze di rilievo e tra loro interrelate per il lavoratore e per il sistema economico stesso.**

Un primo profilo riguarda la **sicurezza economica** dei lavoratori *on-demand*: in quanto lavoratori autonomi sopportano i costi di gestione della propria attività, non godono dei trattamenti economici e retributivi del lavoro dipendente e spesso fuoriescono dai sistemi di sicurezza sociale. A ciò si aggiunga che il mercato creato dalle piattaforme, soprattutto ove non siano richiesti particolari competenze e ingenti costi d'ingresso, è sottoposto a fluttuazioni molto forti, potendo, in momenti di alta disoccupazione e sottoccupazione, aumentare in modo consistente la platea di lavoratori interessati a capitalizzare *asset* dormienti.

La situazione di instabilità ed insicurezza economica vissuta da una parte della forza lavoro delle piattaforme ha conseguenze anche sulla **salute e sicurezza** della stessa. Oltre alle conseguenze dirette di una tale situazione di incertezza sul benessere psico-fisico del lavoratore, ci sono conseguenze indirette collegate alla tendenza ad aumentare le ore lavorate oltre limiti sostenibili (per esempio oltre quelli posti a tutela dei lavoratori dipendenti) e alla difficoltà e bassa propensione a sostenere i costi per garantirsi condizioni di lavoro sicure (ove possibile anche al fine di ridurre i prezzi delle proprie prestazioni).

È questa una dinamica che rende chiaro un effetto di sistema del modello economico: il venir meno delle tutele del diritto del lavoro comporta anche la **crisi della funzione di regolamenta-**

**zione della concorrenza tra imprese** che le stesse sostengono. Le condizioni di lavoro tornano così nel gioco della concorrenza: ciò significa per i microimprenditori il rischio della *self-exploitation*, mentre per la concorrenza a livello di settore determina un vantaggio competitivo per queste forme di gestione (che ricade su chi le organizza: la piattaforma) rispetto alle imprese.

**Condizioni di debolezza** dei lavoratori sono dovute ad altre due dinamiche tipiche del lavoro da piattaforma: quella relativa ai **sistemi di feedback** e quella che si collega alla **formazione dei lavoratori**.

Quanto ai sistemi reputazionali profili di difficoltà sorgono rispetto a possibili usi distorti, tanto in ottica discriminatoria che di vantaggio concorrenziale (manipolazione dei feedback), contro i quali i lavoratori non godrebbero di particolari tutele (le piattaforme non sono datori di lavoro e offrono un servizio “*as is*”). Ma problematicità si riscontrano anche con riferimento all’inclusività delle piattaforme, nelle quali soggetti che non siano in grado di garantire un alto standard qualitativo di prestazione potrebbero risultare marginalizzati.

Un sistema di questo tipo, inoltre, comporta lo spostamento dell’investimento formativo in capo al solo lavoratore: in un sistema fondato sul *matching* immediato per la prestazione del servizio non sembra esserci spazio per dinamiche di formazione aziendale e il soggetto deve procurarsi da solo le competenze richieste dal mercato.

Si deve ancora osservare che lo status di lavoratore autonomo e l’eterogeneità della forza lavoro presente sulle piattaforme quanto a interessi e modalità di impiego (tempo impegnato nel lavoro *on-*

*demand*) incidono sulle possibilità di **rivendicazione collettiva** di migliori condizioni di lavoro.

Non essendo lavoratori dipendenti, i microimprenditori *on-demand* non godono dei diritti e delle prerogative collegate all'azione collettiva (dal diritto di sciopero alle tutele offerte alle rappresentanze dei lavoratori). La creazione di una voce collettiva è poi condizionata da interessi diversi e contrastanti dei partecipanti alla piattaforma e dall'assenza di legami diretti tra gli stessi, che rende difficile la nascita della fiducia necessaria per promuovere un'azione comune.

**Le considerazioni sopra esposte ci portano a considerare necessario un intervento normativo che sia in grado di assicurare la sostenibilità sociale di questo modello economico, assicurando tutele che garantiscano il lavoratore e che ricostruiscano un mercato in cui le condizioni di lavoro siano estromesse dalle dinamiche della concorrenza.**

Certo si tratterebbe di un intervento normativo difficile, operando esso su un fenomeno poco conosciuto ed ancora in divenire: il legislatore dovrebbe optare per una **normativa facilmente adattabile agli ulteriori sviluppi dello stesso**. Una posizione attendista, di contro, rischia soltanto di lasciare che importanti rapporti giuridici si muovano in un vuoto normativo o, comunque, nell'ambito di criteri identificativi (si pensi al riconoscimento dello status di dipendente o autonomo) e di una disciplina creati per contesti produttivi assai differenti.



## Nuovi e vecchi paradigmi nella vicenda Foodora\*

di Emanuele Dagnino

Di fronte alle trasformazioni che stanno interessando il mondo del lavoro, una operazione fondamentale è quella di comprendere **continuità e discontinuità** delle dinamiche cui si assiste rispetto a quelle cui tradizionalmente si è assistito.

La vicenda **Foodora** che sta interessando le cronache giornalistiche degli ultimi giorni – ovvero lo “**sciopero**” attuato dai fattorini che consegnano i pasti in sella a biciclette – rappresenta un oggetto d’indagine particolarmente interessante.

Foodora si presenta, infatti, come un **servizio innovativo che rientra** in quella che viene con accenti differenti definita **sharing o on-demand economy**, e che si fonda, in termini generali, su un modello in cui una piattaforma tecnologica attivata tramite una applicazione consente il contatto tra un soggetto interessato ad un bene o un servizio ed un altro soggetto che ha la disponibilità di quel bene o può fornire quel servizio utilizzando risorse di cui è già in possesso (beni materiali – un trapano, una stanza –

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 19 ottobre 2016.

ma anche tempo, competenze, ecc.). Si tratta di un modello che ha espressioni molto diversificate che vanno dalle attività no profit a quelle for profit, da attività ad alto contenuto di competenze a quelle più semplici.

In questo caso ci troviamo di fronte ad un servizio for profit che non richiede competenze elevate.

Da questo punto di vista, **Foodora rappresenta il nuovo, quella tecnologia *disruptive* che modifica le modalità di produzione e consumo dei beni**, che grazie all'opera della tecnologia vengono allocate in maniera ottimizzata. È l'esaltazione della flessibilità, nella narrativa dell'azienda, per chi consuma e per chi presta il servizio di consegna ([si veda la pagina dedicata alle offerte per i rider sul sito della compagnia](#)). I fattorini possono gestire al meglio le proprie necessità orarie: si fornisce così una opportunità a chi presenta determinate necessità.

Sotto altri aspetti, a cominciare dalle ragioni della protesta, la vicenda denota, invece, la continuità rispetto a fenomeni da tempo osservati o addirittura tradizionali nel mondo del lavoro.

Al polo della flessibilità e del divertimento rispetto alla prestazione, si contrappone quello della precarietà e della natura di **lavoro a tutti gli effetti**, che deve essere remunerato dignitosamente e gestito nell'ambito di attività economiche che rispettino utilità sociale e sicurezza, libertà e dignità dell'essere umano, secondo i dettami di una Costituzione lavoristica quale quella italiana.

I fattorini, che **non operano quali dipendenti di Foodora**, utilizzando strumenti propri o forniti dietro cauzione dall'azienda, **fuoriescono così dalle tutele del diritto del lavoro** e lamenta-

no condizioni di lavoro insostenibili quanto a paga (cottimo, poco più di 2 €) e sicurezza economica e lavorativa (delle problematiche dei lavoratori nella on-demand economy, si è parlato diffusamente [in un precedente articolo](#)). Quello che chiedono, sempre stando alla [cronaca giornalistica](#), è di essere assunti come *part timers* e di avere maggiori retribuzioni e tutele.

La prima **continuità** rilevabile è quindi nella **dialettica flessibilità/precarietà** che ha interessato i dibattiti degli ultimi anni: dialettica che si arena, talvolta, su questioni di tifo e di opportunità, ma che stenta, almeno in Italia, a portare a riflessioni profonde e a proposte costruttive.

La seconda è sicuramente quella della **controversia intorno alla natura giuridica del rapporto**: le tutele sono collegate allo *status* giuridico dei lavoratori, cosicché è chiaro che intorno alla classificazione del rapporto si gioca davvero tanto sia lato datoriale sia dal lato dei lavoratori. Non è un caso che contro aziende che utilizzano questo modello economico siano state intentate in tutto il mondo azioni per la riclassificazione del rapporto di lavoro. Ma è interessante anche notare che la richiesta per rientrare nell'ambito del diritto del lavoro (subordinato) individui quale strumento quello del *part time*: esistono esperienze estere di compagnie che offrono servizi on-demand che hanno deciso di riclassificare i propri lavoratori come *part-timers*, [per diverse ragioni](#).

Inoltre, **continuità** sono date dalla prestazione oggetto di indagine: proprio la **vicenda del pony express** ha interessato le analisi giuslavoristiche intorno al dibattito subordinazione/autonomia e quindi tutela/non tutela, già a partire dagli anni '80 del secolo scorso. Il tentativo è quello di rispondere alla flessibilità richiesta dal mercato, attivando flessibilmente e su richie-

sta la forza lavoro necessaria: l'ambito dei servizi di consegna si presta in particolar modo a tentativi di riorganizzazione in questo senso. L'**elemento di innovatività**, da questo punto di vista, è data dall'**estensione dei servizi oggi attivabili a richiesta**, grazie all'opera di queste piattaforme e quindi alla facilità di porre in contatto domanda ed offerta degli stessi (dal trasporto a prestazioni mediche, dai lavoretti in casa alla consulenza legale).

Ancora, è interessante concentrarsi sullo **strumento utilizzato dai lavoratori di Foodora**, così come da altri lavoratori della *on-demand economy* prima di loro (dal caso Uber a Deliveroo), per far valere le proprie ragioni: si è scelta l'**astensione dal lavoro**, ovvero lo **strumento dello sciopero, antico e simbolico nell'ambito dell'attività di autotutela collettiva da parte dei lavoratori**. E ciò, nonostante, i fattorini di Foodora non godano delle tutele e delle prerogative riconosciute in questo ambito ai lavoratori subordinati.

Stando alla cronaca giornalistica, alcuni collaboratori dell'azienda sarebbero stati disattivati dall'applicazione (impedendo di prestare il lavoro, [una sorta di licenziamento](#)) per aver partecipato ad una riunione per organizzare la protesta: nell'ambito di applicazione del diritto del lavoro, si tratterebbe di una condotta anti-sindacale ai sensi dell'art. 28 Statuto dei lavoratori.

Al contempo, la protesta coinvolge un elemento più innovativo, anche se non inedito: la protesta dei lavoratori si ricollega, come è [stato evidenziato](#), ad una **richiesta di partecipazione da parte dei consumatori**. La questione è particolarmente interessante in questo ambito, dal momento che esigenze di consumatori e lavoratori sono spesso messe su piatti diversi della bilancia, entrando quindi in concorrenza.

Questi brevi spunti tra discontinuità e continuità – se ne potrebbero aggiungere altri (tra questi: la narrativa del “lavoretto” da studente con cui si vuole negare la rilevanza della questione) – portano ad una considerazione di fondo. **Se da un lato le trasformazioni del lavoro sono innegabili, dall’altro le esigenze dell’uomo-lavoratore rimangono le stesse.**

In passato le **risposte** alle rivendicazioni di un lavoro decente sono state trovate principalmente in due fattori: la **legislazione lavoristica** e la **solidarietà tra lavoratori**, che trovava espressione nell’azione sindacale. I nodi focali sembrano ancora essere questi: una disciplina (più o meno corposa) di tutela, che sappia rispondere alle necessità di protezione dei lavoratori, e l’attivazione, grazie al riconoscimento di diritti in questo ambito, dell’azione sindacale, delle sue prerogative e dei suoi strumenti (oltre allo sciopero, fondamentale la possibilità di contrattazione). Nelle questioni di diritto, così come in tutti gli altri ambiti culturali della vita umana, centrale risulta la **narrativa adottata**. Nel muoversi in questo ambito, come si è già detto, **la dialettica flessibilità/precarità non è stata in grado di produrre risultati soddisfacenti**. Un **cambio di narrativa**, potrebbe a nostro parere essere d’aiuto: l’obiettivo dovrebbe essere quello della **sostenibilità**. Quello di sostenibilità sembra essere un termine e, quindi, un riferimento privo delle connotazioni che hanno inficiato il dibattito sulla flessibilità. Si tratta di un concetto che è capace di rispondere alle esigenze dei diversi *stakeholder*: la transizione verso un modello di *sharing/on-demand economy* sostenibile è infatti nell’interesse di tutti (consumatori, lavoratori, piattaforme, *policy makers*) e la promozione della sostenibilità richiede a tutti il ruolo di attori.



5.

## **FORMAZIONE E COMPETENZE**





# Istruzione e formazione, ovvero il tassello mancante della grande trasformazione del lavoro\*

di Lilli Viviana Casano

Lavoro e formazione sono sempre più inseparabili, o almeno questo dovrebbe essere il senso di espressioni come *knowledge economy* e *learning society*. Se il lavoro è sempre più basato sull'apprendimento, anche la formazione dovrebbe quindi ritrovare nel lavoro una componente fondamentale (Barber, Donnelly, Rizvi, [An Avalance is Coming](#), 2013).

Sempre più spesso, invece, al dibattito sulla trasformazione del lavoro si affianca quello sul disallineamento tra mercato del lavoro e **sistemi di istruzione e formazione**, che sembrano arrancare di fronte alle nuove sfide, incapaci di rispondere ai nuovi bisogni delle persone e delle aziende.

Il segmento dell'alta formazione, in particolare, sembra opporre una forte resistenza all'innovazione, tanto sul piano dei modelli organizzativi, quanto su quello dei contenuti e delle metodologie formative, rischiando di restare travolto dall'azione disruptiva di

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 15 settembre 2014.

nuovi soggetti portatori di logiche maggiormente in linea con i bisogni dei giovani e le richieste del mercato del lavoro.

Questo il messaggio principale che emerge dal Report [Hire Education. Mastery, Modularization and the Workforce Revolution](#), recentemente pubblicato dal *Clayton Christensen Institute for Disruptive innovation*, California.

### **Le resistenze dell'Accademia.**

Il tema è ampiamente dibattuto all'estero, ma è di grande attualità anche nel nostro Paese, dove le riforme del ciclo terziario dell'istruzione si sono succedute negli anni senza, invero, che si possa parlare di rivoluzioni, anzi, testimoniando un istinto di conservazione che conferma i risultati dello studio citato.

Gli autori del Rapporto evidenziano in questi termini il disallineamento tra sistemi educativi e mercato del lavoro: **mentre aumenta il peso della conoscenza all'interno della società e crescono le richieste di credenziali educative nel mercato del lavoro, calano le iscrizioni a programmi di studio terziari e si riduce la capacità informativa dei titoli di studio.** La formazione offerta – anche dalle istituzioni più prestigiose – non ha le caratteristiche necessarie per fronteggiare la trasformazione del lavoro e l'ampliarsi del target di riferimento (in una prospettiva di *lifelong learning*), e cioè:

Modularizzazione

Apprendimento per competenze

Obiettivi formativi chiari e riconoscibili

Strategie di supporto personalizzate

Riconoscimento da parte delle imprese del settore di riferimento Mentre l'Accademia rimane inerte a fronte di tali nuove necessità, **nuovi providers utilizzano tecnologie per l'apprendimento e metodi di progettazione (e di marketing) innovativi** per rispondere al bisogno (comune ai giovani e agli adulti in formazione) di sviluppare **competenze realmente spendibili sul mercato del lavoro**, acuito dai perduranti effetti della crisi economica internazionale (e dal cambio di mentalità che ne è seguito).

L'inerzia dell'Accademia è riconducibile in primo luogo alla sua **complessità organizzativa** e al coesistere, al suo interno di **tre modelli di business in linea di principio inconciliabili**, relativi alle tre funzioni principali di ricerca, didattica e sostegno delle carriere. Questi modelli rispondono a tre diversi obiettivi (produrre conoscenza, disseminarla, creare reti professionali) tutti irrinunciabili per le istituzioni educative ma la cui compresenza impone alti costi e grandi difficoltà gestionali.

In secondo luogo, l'inerzia è riconducibile all'**istinto di autoconservazione**: l'apparato è tal punto complesso e strutturato che non è possibile innovarne una parte senza ripercussioni sulla sostenibilità delle altre. Anche le contaminazioni (formazione teorica e formazione professionalizzante, ad esempio) rischiano di destabilizzare il sistema e vengono naturalmente ostacolate.

**La forza disruptiva che viene da nuovi provider e da nuove alleanze.**

Per tali ragioni, **la forza disruptiva, sostengono gli autori, non può derivare dall'interno, ma deve provenire dall'esterno**, ed in particolare da soggetti che adottando un modello organizzativo leggero e univoco siano in grado di rispondere alle nuove sfi-

de. È il caso dei **provider di *online competences-based courses***, programmi online riconosciuti in termini di crediti formativi, modulari e professionalizzanti, spesso condivisi con le imprese del settore di riferimento, che stanno già erodendo il mercato di riferimento dell'Accademia negli Stati Uniti. Alleandosi alle forze sociali e produttive dei territori di riferimento, tali organizzazioni possono giungere ad offrire credenziali di un valore persino superiore a quello dei titoli di studio, in quanto condivise nei sistemi del lavoro di riferimento. Per questa stessa ragione possono sfuggire alle logiche degli accreditamenti istituzionali, che gli autori del Rapporto identificano quale principale strumento per il mantenimento dello status-quo.

**Perché online?** Perché la personalizzazione richiede tempi di apprendimento flessibili, non conciliabili con una programmazione fissa e standardizzata. Inoltre il web abbatte le differenze economiche e geografiche.

**Il giusto modello organizzativo, la giusta tecnologia, il giusto modello di apprendimento per ciò che i nuovi consumatori di conoscenza richiedono: che l'investimento in formazione paghi.**

Gli autori del Rapporto non hanno dubbi, e si spingono fino a sostenere la necessità di **ripensare il ruolo stesso del docente**, da *sage on the stage* a tecnico iperspecializzato dell'insegnamento, senza onerosi carichi di ricerca (mentalità del *publish or perish!*), che per di più producono risultati autoreferenziali che quasi mai entrano nelle aule, ma restano chiusi in circuiti scientifici elitari.

Proprio su questa **separazione dei ruoli** (produttore di conoscenza – tutor – insegnante) e sulla **iperspecializzazione** si ba-

serebbe il vantaggio competitivo dei nuovi provider, liberi dalle interdipendenze paralizzanti dell'Accademia.

### ***A workforce Revolution?***

Ma siamo proprio sicuri che questa sia la quadratura del cerchio? Se è condivisibile la premessa (necessità di un maggiore collegamento tra offerta formativa e mercato del lavoro) e lo sono anche gli strumenti (in primis modularizzazione, esiti certificabili e riconoscibili, personalizzazione, apprendimento *competences-based*) **l'idea di una balcanizzazione dei saperi e delle funzioni sembra contraddire il monito a superare la separazione tra teoria e pratica.**

Sicuramente la logica della modularizzazione ha margini elevati di efficienza in termini di personalizzazione e identificazione degli esiti, ma **occorre stare attenti che i pezzi del puzzle vadano poi al posto giusto** (e ciò è possibile solo a fronte di un unico quadro di riferimento degli standard formativi e professionali per gli apprendimenti maturati in tutti i contesti, che anche oltreoceano sembra ancora lontano dalla compiuta realizzazione).

Senza dubbio, inoltre, è prioritario oggi l'interesse delle persone ad un ritorno degli investimenti in formazione in termini di aumentata occupabilità, ma **siamo davvero pronti a rinunciare ai maestri?**

Forse no, se il *sage* è disposto a scendere dal pulpito per incontrare l'esperienza e dialogare con le pratiche lavorative, ammesso che il sistema glielo consenta.

D'altra parte, come sottolineano gli stessi autori, le prime applicazioni di una "innovazione disruptiva" sono spesso caratterizzate da risultati poco soddisfacenti, mentre nel tempo possono evolvere fino ad essere capaci di risolvere in maniera più efficiente gli stessi problemi ad alta complessità su cui i competitor tradizionali si sono arenati.

A questo orizzonte bisogna ancora puntare, se è vero che la vera rivoluzione (in direzione di maggiore qualità ed equità) – citando ancora gli autori – è ridefinire la formazione professionale, a tutti i livelli, come ambito di reciproca contaminazione tra conoscenza teorica e applicata.

# Adattabilità e formazione: le chiavi di volta nel mercato del lavoro digitale\*

di Dario Pandolfo

Vi è una notevole differenza tra un cambiamento e una rivoluzione. Negli ultimi vent'anni molte cose sono cambiate; gli SMS, l'IBM, l'Amiga CD32, le agenzie di viaggi, i *compact disc* hanno lasciato il posto a nuovi prodotti. Tuttavia, è molto probabile che qualcosa di decisamente più importante sia avvenuto, senza che ce ne rendessimo conto. Gli osservatori più attenti – [Kurzweil, The Singularity is near](#) – lo sostengono da tempo: ci troviamo nel bel mezzo dell'ICT *revolution*. **Non un cambiamento, dunque, ma una vera e propria rivoluzione.** La digitalizzazione in corso d'opera porta con sé novità dirompenti, capaci di minare le basi della società in cui viviamo, **mercato del lavoro** compreso.

**Non siamo di fronte a un semplice cambiamento ma a una vera e propria rivoluzione...**

Secondo la [Legge di Moore](#), «le prestazioni dei processori, e il numero di transistor ad esso relativo, raddoppiano ogni 18 mesi»; ciò significa che entro il 2020, tenendo per buono il *trend*, un

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 10 ottobre 2014.

processore qualsiasi sarà dotato di una capacità di calcolo identica, se non superiore, a quella dell'uomo. Nell'arco di pochi anni attività complesse, oggi riservate all'essere umano, potranno essere svolte da **“cervelli” artificiali**.

**...ma**

Queste previsioni, sebbene alimentino la curiosità e l'entusiasmo di alcuni, rappresentano per la maggior parte delle persone l'anticamera di problemi futuri, la **disoccupazione** sopra a tutti. A “rubare” il lavoro non sarà più un altro lavoratore o un immigrato sottopagato ma una macchina. Attività economiche, che hanno garantito la sopravvivenza, il lavoro e la libertà a molti, si tramuteranno in semplici processi automatizzati.

### **Il problema: *more for less***

La questione è stata trattata in un recente [articolo dell'Economist](#): «una parte sempre più ampia di ricchezza è creata col lavoro di pochi, mentre per la stragrande maggioranza dei lavoratori il lavoro non garantisce più un guadagno soddisfacente né, tantomeno, dignitoso» ([PewResearchCenter](#)). A tal riguardo si ricordi che colossi come Facebook e Google contano meno di 50.000 dipendenti l'uno a fronte di fatturati spaventosi. Il mercato sembra richiedere, sempre e in ogni ambito, *more for less*. Questa tendenza, unita ad alti tassi di disoccupazione e frustrazione, potrebbe persino alimentare movimenti xenofobi e violenti.

### **La tendenza è globale**



Come se ciò non bastasse, il fenomeno è ampio e trasversale. In **India**, paese in forte espansione economica, lo sviluppo industriale e di urbanizzazione “classico” sembra rallentare a favore del settore IT. Mentre in **Cina** la fantomatica Foxconn sta studiando un piano per aumentare il lavoro automatizzato/digitale a discapito di quello umano. Se questo *trend* venisse confermato anche in altre aree del mondo, ove il costo del lavoro è inferiore rispetto alla media, si potrebbe addirittura produrre una concorrenza globale su due piani. In primo luogo tra uomo e macchina, e in seconda battuta tra forza lavoro umana sottopagata e forza lavoro umana ben retribuita.

### **Tramutare la paura in opportunità**

Premesso ciò, è necessario mettere un po’ di ordine. Per prima cosa si deve ricordare che anche noi siamo, per l’appunto, il prodotto di varie rivoluzioni passate e che la capacità di adattamento è da sempre la carta vincente della specie umana. In secondo luogo, va sfatata l’idea che l’ICT *revolution* stia semplicemente bruciando posti di lavoro. Difatti, se è vero che nel breve periodo la forza distruttiva delle *high tech startups* ha comportato una diminuzione dell’occupazione nelle aree in cui si è presentata, lo stesso non si può affermare nel medio e lungo termine – [Kauffman Foundation](#) –, ove si registra un sensibile aumento dell’offerta di lavoro. Di conseguenza, l’ondata di novità tecnologiche non deve far paura ma, al contrario, stimolare un dialogo costruttivo sul da farsi.

### **La soluzione: comprendere il lavoro del futuro**

Scendendo maggiormente nel dettaglio, due saranno le aree di discussione e sviluppo al fine di agganciarsi all’ICT *revolution*. Per

prima cosa i **lavoratori dovranno cambiare mentalità**. Il lavoro a venire sarà sempre meno ripetitivo e procedurale. Al contrario creatività, intraprendenza, progettazione e **adattabilità** saranno punti di forza. Su un altro versante spetterà alle istituzioni, abbandonati eventuali e inutili atteggiamenti protezionistici, farsi carico di rinnovare i **percorsi formativi** ai fini di evitare il prossimo *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. Sarà d'obbligo provvedere ad abbattere **l'analfabetismo informatico**, anche mediante l'insegnamento della scrittura di [codici](#) – la lingua del domani –.

### **Imparare dal passato**

**Partecipazione, adattabilità e formazione** permetteranno a chiunque di partecipare ai cambiamenti, dando il proprio contributo e mantenendo viva la democrazia nella quale viviamo. Ognuno, con un'adeguata istruzione e il giusto entusiasmo, potrà trovare il proprio spazio, insediando persino colossi quali Google e Facebook. Proprio come è successo in **passato** ai giganti della vecchia industria con l'avvento della piccola e media impresa.

Al termine di questa breve analisi, dunque, una domanda sorge spontanea: chi ha paura del lavoro del futuro?

# Il contributo delle università alla grande trasformazione del lavoro\*

di Emanuele Dagnino

**Quali benefici economici derivano dalla presenza di un'università nella nostra città?** Se la risposta che diamo a questa domanda è un maggior giro d'affari per affitti, ristorazione e consumi in generale, stiamo commettendo l'errore di sottovalutare la grande trasformazione in atto del lavoro che richiede nuove progettualità e l'approvvigionamento di competenze professionali in continua evoluzione. Le università sono al centro di questa trasformazione se non in Italia almeno nei Paesi che hanno accolto la sfida del cambiamento e che, grazie a uno stretto raccordo tra ricerca e impresa, segnano robusti tassi di crescita, produttività e sviluppo.

Di tutto questo parla il [Report Univercities: the knowledge to power UK metros](#) frutto della ricerca svolta dalla City Growth Commission che conferma il **ruolo centrale dell'università nell'ecosistema dell'innovazione**.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 27 ottobre 2014.

**“L’innovazione è un elemento chiave di lungo termine di competitività e produttività”: le università producono, promuovono e diffondono nuove conoscenze e nuove applicazioni.**

Lo studio ha come finalità quella di proporre delle *best practices* che consentano di massimizzare le ricadute positive sul territorio della presenza delle istituzioni universitarie.

La ricerca è svolta con riferimento alla situazione del Regno Unito, ma le molteplici suggestioni che offre si dimostrano di grande attualità anche nel contesto italiano.

### **Sinergie: la parola chiave è collaborazione**

Un primo spunto di carattere generale attiene all’imprescindibilità, ai fini dello sviluppo delle aree, di un lavoro di rete che veda come attori-collaboratori l’università, il territorio (amministrazioni in primis) e le imprese.

Un’analisi delle dinamiche di fondo consente di evidenziare quali siano gli interessi in gioco e, di conseguenza, di spiegare i benefici dell’implementazione di un modello di cooperazione tra le forze citate.

Quattro le osservazioni da collegare:

- il rapporto tra università e studente si sta evolvendo verso una dinamica in cui lo studente è il compratore del prodotto offerto dall’università: **la formazione. Non una formazione purchessia, ma una formazione che significhi *employability*,**
- nei prossimi anni, a fronte di una diminuzione dei posti di lavoro a bassa o media qualificazione, **vi sarà un aumento di do-**

**manda per soggetti con una formazione di tipo universitario;**

– **il mercato del lavoro funziona soprattutto su scala metropolitana/territoriale**, sono pochi i *recruiter* che si impegnano in attività di ricerca su scala nazionale;

– si presentano una forte mobilità interna per il proseguimento degli studi e corsi di studio ad unica specializzazione, con conseguente ***mismatch* tra campo di studi e area di occupazione**.

Le conseguenze principali sono da un lato la **difficoltà di trattene i soggetti formati sul territorio** (con perdita del valore aggiunto che potrebbero ad esso portare e necessità per le imprese di sostenere maggiori costi di ricerca per la copertura del posto), dall'altro la **perdita di attrattiva delle università che offrono uno scarso riscontro in termini di occupabilità**. Le ripercussioni sul territorio sono evidenti.

**Puntare sulla cooperazione tra impresa, territorio e università**, allora, non è solo un'opportunità di sviluppo (sia per il territorio, che per le imprese, che per l'università, anche in ottica di *fundraising*), ma ancora prima la medicina contro i danni dovuti alla fuga dalle città (fenomeno drammatico in alcune zone del nostro Paese).

**Tra vie maestre e raccomandazioni: molto su cui riflettere**

Tre, secondo lo studio, sono le direzioni in cui si deve muovere la collaborazione tra gli attori citati: **ottimizzazione di ricerca e insegnamento** per la crescita metropolitana; **promozione dell'utilizzo e del mantenimento sul territorio dei laureati**; **stimolo all'imprenditorialità** di studenti, laureati e facoltà.

Il report si preoccupa di fornire delle raccomandazioni in funzione delle quali poter operare al meglio nel raggiungimento dei singoli obiettivi.

Si tratta, ovviamente, di soluzioni prospettate con riferimento alla peculiare situazione anglosassone, la cui applicabilità in Italia deve essere vagliata in ragione di un contesto culturale, produttivo e di relazioni industriali diverso.

Gli spunti d'analisi sono molteplici e, per citarne alcuni, si possono evidenziare:

- **l'apertura dell'università verso il mercato attraverso la commercializzazione delle proprie ricerche.** È una pratica che non solo può portare notevoli fondi (anche attraverso i brevetti) con cui attivarsi in vari campi di ricerca, ma anche conferire all'università un ruolo centrale nel progresso, tanto economico quanto sociale;
- **il sostegno all'imprenditorialità degli alunni**, in ottica formativa, economica e di *mentoring*;
- l'idea di orientare l'insegnamento e la ricerca, *missions* primarie dell'università, **rispetto alle richieste dell'economia del territorio** (le tre missioni dell'università che si integrano in un progetto comune di livello territoriale). Il riconoscimento di un'influenza di questo tipo rappresenta uno dei punti di maggior attrito per la riuscita di tale progetto, soprattutto nel contesto italiano, dove il rapporto tra università e impresa è vissuto con una certa diffidenza in quanto si ritiene possa minare l'autonomia dell'istituzione scolastica e la libertà della ricerca. Occorre studiare delle forme di raccordo che consentano di evitare questo rischio e di superare la paura paralizzante che ad esso è connessa;
- **le politiche di incentivo da parte delle amministrazioni** e la loro capacità di coinvolgere la cittadinanza, e il mondo imprendi-

toriale in particolare, nei progetti che riguardano lo sviluppo del territorio in relazione all'università.

Un ultimo rilievo, con riferimento al contesto interno, riguarda soggetti assenti dal progetto inglese (nel quale si coinvolgono le LEPs: *local enterprise partnership*): le organizzazioni di rappresentanza, datoriali e sindacali. Sovente vissute come elemento di affaticamento burocratico, ad esse potrebbe essere riconosciuto, nel rapporto con le università, un importante ruolo di mediazione e di individuazione e sintesi delle necessità del mondo produttivo nel campo della formazione.

I benefici della collaborazione sono chiari, le modalità da sperimentare e adattare alla realtà italiana: si può sbloccare il Paese partendo dai territori.

Ora occorre individuare chi metterà in moto questo processo virtuoso: l'interesse è comune, ma chi accenderà la miccia?

# Armonia e formazione per l'economia della conoscenza\*

di Simone Caroli

**Campagne mediatiche per promuovere la formazione professionale.** Finanziamento ai centri di formazione basato sulle performance. Armonizzazione dei curricula scolastici alle esigenze dell'impresa. Ripensamento degli avanzamenti di carriera degli insegnanti. È la buona scuola del governo Renzi? No, sono le misure del governo malese per raggiungere gli obiettivi di crescita previsti per il 2020.

**Il tema della formazione è più globalizzato di quanto si pensi.** L'Asian Development Bank (ADB), in una serie di incontri di fine 2013 – dai quali è stato elaborato il paper [\*Sustainable Vocational Training toward Industrial Upgrading and Economic Transformation\*](#) – ha tracciato le linee guida che, insieme al governo cinese, intende seguire per accompagnare finanziariamente il continente asiatico nella **grande trasformazione** che sta interessando l'economia mondiale. Il tema centrale degli incontri è stata la formazione tecnico-professionale, carburante di arricchimento di

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 21 ottobre 2014.



competenze, necessarie per dominare, e non subire, il cambiamento.

Anche a Pechino, infatti, gli studenti fanno fatica a trovare una corrispondenza tra gli studi e il mondo del lavoro. **Anche là i genitori preferiscono vedere i figli all'università**, piuttosto che in percorsi di formazione professionale. Ed anche in Cina il problema della mancanza di comunicazione tra scuola e impresa si fa sentire: «due mondi paralleli – scrive l'ADB – che parlano lingue diverse, anzi, **non si parlano affatto**».

Ma se i problemi e, come vedremo, le soluzioni sono in qualche modo analoghi, la scala dimensionale è profondamente diversa. **Ogni anno circa 8 milioni di persone migrano dalla campagna alla città**, senza alcuna formazione, provenienti dalle zone dove hanno costruito, quasi dal giorno alla notte, impianti industriali per produrre beni di lusso tecnologico su scala globale. In parallelo, il PCC, Partito Comunista Cinese, ha deciso di riconvertire l'economia da un modello basato sull'esportazione, [ormai difficilmente sostenibile](#), ad uno improntato alla **fornitura di servizi ad elevato valore aggiunto**, all'energia sostenibile e alle nuove competenze.

In tutto questo, **la formazione professionale non può che giocare un ruolo di primo piano**. Come?

**L'ambizione del Dragone asiatico è rivoluzionaria: innestare il ciclo virtuoso della *knowledge based economy***. Cos'è [l'economia della conoscenza](#)? È un meccanismo complesso e coinvolgente, come un motore, i cui ingranaggi sono le competenze, l'impresa, la partnership pubblico-privata e la formazione tecnico-professionale. Ricostruire il funzionamento di questo

meccanismo, anche solo a parole, rende bene l'idea della sua complessità.

Si parte da un presupposto: **i cambiamenti del settore produttivo non possono non essere rispecchiati dal mondo dell'istruzione** e, a maggior ragione, dalla formazione professionale. Ma non sono solo le nuove abilità tecnologiche ad influire, anzi, sono sempre più le **skill trasversali** ad essere richieste dalle imprese. Capacità comunicative, manageriali, di auto gestione e di auto orientamento. Le abilità, in altre parole, di un buon imprenditore. Gli imprenditori sono infatti uno degli anelli indispensabili a questa catena, ma per capire meglio il loro ruolo occorre una piccola digressione.

L'ETF, **European Training Foundation**, è un organismo che promuove la formazione pratica cui sono associati soprattutto Stati con economie in via di sviluppo. Nel 2013 ha pubblicato una *literary review* di circa 40 pagine su benefici ed ostacoli dell'apprendimento basato sul lavoro – [\*Work Based Learning: Benefits and Obstacles\*](#). Oltre a confermare l'importanza cruciale della formazione professionale, l'ETF ha screditato l'idea che l'istruzione possa essere un monopolio naturale. Una serie di studi confermano che i cambiamenti economici in atto rendono sempre più difficile per lo Stato garantire una formazione al passo con l'evoluzione tecnologica. Eccetto, sottolinea l'ETF, i casi in cui lo Stato si allea con l'impresa. In alcuni paesi del Sud Est Asiatico, **Singapore** e **Malesia** ad esempio, sono già stati istituzionalizzati schemi di finanziamento congiunto e partnership operativa tra le imprese e i centri professionali per formare nuove risorse e aggiornare le competenze dei lavoratori.

**E così il cerchio si chiude: più imprese, più fondi per la formazione, più sviluppo.**

Manca ancora un passaggio per capire fino a che punto si spinge la sfida promossa dal governo cinese – e sottolineata con un'importante delibera del 18° Congresso del Comitato Centrale del PCC. Un'economia di *knowledge workers* prevede una **forza lavoro qualificata e consapevole, flessibilità e resilienza, adattabilità e spirito di iniziativa**. Non esclude affatto, anzi, considera naturale che una persona cambi lavoro più e più volte nel corso della sua carriera – fino a 10 volte solo dai 18 ai 40 anni, calcola l'ADB – in un ambiente favorevole alla valorizzazione delle qualità individuali. **A dare stabilità al modello sono le capacità di auto orientamento** che un lavoratore acquisisce durante la formazione, che ha come compito principale la preparazione di un terreno fertile dove andranno piantati i semi delle competenze tecnico-professionali. **Una popolazione con bisogni sofisticati, che richiede servizi altrettanto sofisticati e con un potere d'acquisto all'altezza.**

Solo che questo modello – che punta sulla domanda interna – non assomiglia affatto all'attuale economia cinese. C'è però un certo ottimismo. Leggere gli interventi pubblicati dall'Asian Development Bank dà la sensazione che si stia aprendo un ciclo economico in cui **le risorse umane conteranno più del petrolio** e dove la formazione professionale sarà la nuova trivellazione di pozzi. Non mancano sicuramente i problemi. In società altamente competitive, come la **Corea del Sud**, ad esempio, è frequente il fenomeno del *poaching* (si può tradurre con “bracconaggio”): aziende danarose aspettano che altre, meno abbienti, finiscano di formare le proprie giovani risorse per dare inizio alla caccia al talento. In **Giappone** questa pratica è marginale e l'eccellenza nella formazione sul posto di lavoro è riconosciuta in tutto il continente. Il sistema giapponese funziona perché la cul-

tura del “posto a vita” è molto radicata e perciò nelle aziende non manca mai personale navigato da riconvertire in tutor per i giovani, condizione che, purtroppo, in altri paesi non si verifica con la stessa frequenza.

**Ma la Cina non si arrende. Conosce bene il ciclo vizioso delle economie low cost:** senza prospettive di innovazione le aziende non aprono canali di formazione, non cercano il maggior valore aggiunto e quindi sono meno spinte ad innovare, ristagnando in una situazione che alla lunga non attrae nuove competenze e si auto deteriora.

**La parola d'ordine è armonia.** Nel testo dell'ADB ricorre spesso: una formazione professionale efficiente e dedicata a tutti gli attori sociali – come conferma anche l'ETF – è più **inclusiva** della formazione accademica. E così deve essere, perché se imprese e istituzioni formative non cooperano il modello si incrina e l'investimento va perso, perché senza un mutuo riconoscimento delle competenze la formazione non diventa una moneta spendibile, ma anche perché per mantenere un'economia basata su prodotti finanziari o consulenze specifiche serve un bacino di clienti voluminoso e con ampie possibilità di spesa. Pechino vuole appunto puntare sui servizi più innovativi. Non è chiaro se intenda diventare la nuova Londra o la nuova Silicon Valley, ma ha deciso che metterà in campo tutte le sue risorse per far germogliare *high skill* e *knowledge skill* tra la popolazione.

**Dicono che il battito d'ali di una farfalla in Brasile possa provocare un uragano in Texas.** Se la sfida sarà vinta, prepariamoci a vedere le ali di una farfalla da un miliardo e trecento milioni di abitanti schiudersi in un vortice di innovazione, dina-

mismo, sostenibilità e cooperazione, e speriamo di non rimanere a terra.

## Alta formazione e ricerca: il futuro è nell'apprendistato\*

di Francesco Nespoli

Se l'accostamento delle parole “apprendistato” e “università” vi suona ancora stridente, vi siete persi qualcosa. Sono passati infatti ormai più di dieci anni dalla nascita della tipologia contrattuale dell'**apprendistato di alta formazione**, introdotto dall'articolo 50 del dlgs. 276/2003, di attuazione della cosiddetta legge Biagi. Prendendo esempio da una decennale esperienza positiva francese nasceva così la possibilità per i giovani tra i 18 e i 29 anni di conseguire tramite un apprendistato non solo una qualifica o un diploma professionale, bensì anche un **diploma tecnico superiore** o una **laurea**.

Dal 2008 poi in apprendistato si può concludere anche un **dotto- rato di ricerca**. E se non bastasse, dal 2011 un apprendistato può essere stipulato anche per attività svolte in un'impresa per **attività di ricerca** svincolate da un titolo di studio, o per svolgere parte del **praticantato** per l'accesso alle professioni.

Un contratto che offre la possibilità di esiti diversi, ma tutti inseriti nella medesima cornice: il raccordo e l'integrazione dei siste-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 10 dicembre 2014.

mi formativi e il mercato del lavoro, anche quando le **competenze** in gioco siano particolarmente **avanzate e specialistiche**.

Vi siete persi qualcosa, si diceva, ma è comprensibile. Si tratta infatti della **forma di apprendistato meno diffusa di tutte**. Non certo per la complessità della sua regolamentazione visto che è sempre possibile che aziende e istituzioni formative o universitarie stipulino convenzioni *ad hoc per* l'attivazione di un apprendistato di alta formazione in assenza di [normativa regionale](#).

Si può fare Apprendistato di alta formazione e ricerca?

■ Sì, con riferimento alla regolamentazione regionale

■ Sì, tramite intese ad hoc tra imprese e istituzioni formative



Nemmeno si può dire che questa tipologia sconti un'avversione di carattere politico o ideologico. Eppure è trascurata anche dalla contrattazione collettiva nazionale:

Insomma, l'ostacolo principale allo sviluppo di questa particolare **forma sinergica tra formazione e lavoro** risiede in due deficit della nostra cultura. Da un lato gli **scarsissimi investimenti in ricerca e sviluppo**, dall'altro il mutuo **sospetto** con il quale imprese e istituzioni formative ancora osservano l'interazione tra scuola a lavoro. Da qui l'impreparazione degli attori ai quali liberamente spetterebbe l'attivazione dei contratti.

Un gap quindi anche comunicativo, che le **storie di esperienze positive** e di successo possono contribuire a colmare. È partendo da questa convinzione che ASTER, società consortile tra la **Regione Emilia-Romagna** e tutte le **Università** del territorio ha pensato di dare voce oggi alle buone pratiche presenti sul suo territorio con il programma *Wapper – What's Apprenticeship in Emilia-Romagna* ([www.wapp-er.eu](http://www.wapp-er.eu)). Ma gli esempi presentati durante l'evento *Turboblogging* svoltosi oggi a Bologna hanno molto da spiegare a tutti i territori Italiani.

### Un vantaggio per tutti

La chiave per far smuovere il Paese dallo stallo economico si trova infatti proprio qui, almeno a osservare le esperienze internazionali. Il successo delle aree delle economie avanzate che stanno riuscendo a mantenere elevati tassi di crescita e occupazione secondo alcuni economisti è dovuto all'abilità con cui gli imprenditori del luogo sanno **tradurre in realtà commerciali la ricerca scientifica di carattere accademico**.

Un recente studio della Banca D'Italia afferma invece che la difficoltà delle imprese italiane ad adottare nuove tecnologie è data dalla mancanza di adeguate competenze che le sappiano gestire. Esattamente quanto ha confermato a *Turboblogging* l'ingegnere



Antonio De Renzis di **Marposs**. Racconta l'ingegnere: “due anni e mezzo fa decidemmo quindi di costituire una scuola interna: un piccolo corso aperto a neolaureati presso la scuola superiore di ingegneria. Un'esperienza significativa soprattutto perché quegli argomenti normalmente non vengono studiati nei corsi di laurea”.

Ecco cosa succede quando si attiva un apprendistato di alta formazione e di ricerca.

- L'apprendista anticipa l'ingresso nel mondo del lavoro pur restando inserito in un percorso formativo di alto livello;
- l'azienda effettua un investimento in capitale umano altamente mirato e su misura, incidendo concretamente sul piano didattico;
- le agenzie formative comprendono meglio quali siano le capacità e le competenze professionali richieste dal mercato e adeguano così i loro programmi e i loro percorsi formativi;
- si favorisce quindi lo sviluppo di un mercato privato della ricerca in collaborazione con l'accademia.

L'apprendistato di alta formazione e di ricerca non disegna quindi percorsi di “semplice alternanza”, ma di vera e propria integrazione tra formazione e lavoro. Un connubio che il dott. Gianuzzi ha dovuto cercare tra un acceleratore di particelle e le misure di precisione della Marposs. Lo ha trovato nello sviluppo di una tecnologia per la trasmissione dati ad alta velocità che applica in azienda come al CERN.

Diversa la strada di Damiano Fontana, che ha seguito un corso di dottorato su *smartcities* e *internet of things* lavorando presso Epoca Ricerca, uno spin-off dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Fontana ci tiene a sottolineare come la contaminazione sia il vero meccanismo distintivo dell'apprendistato di alta formazione e di ricerca.

“Ho iniziato nel 2011 – racconta – ed è stato uno dei primi apprendistati attivati in università. Avevo l'esigenza di coniugare lavoro in azienda e una parte più spinta di ricerca”.

La ricerca è essenziale però non solo per crescere, ma per differenziarsi. Lo ha chiarito Elena Guidesi, anche lei dottoranda in alto apprendistato presso AAT, uno spin-off stavolta dell'Università Cattolica di Milano. Il dottorato in alto apprendistato, racconta, le ha permesso di lavorare nell'ambito in cui ha sempre voluto farlo: quello della microbiologia.

Ma gli esempi virtuosi non si limitano al settore tecnico-scientifico. Lo dimostra l'esperienza di ADAPT, che dal 2005 ha attivato in totale **76 contratti di alto apprendistato** nel settore delle relazioni industriali. Tra questi 18 sono stati stipulati per il conseguimento del **dottorato**, 16 con apprendisti di **ricerca** e 42 con studenti partecipanti a master universitari cofinanziati da ADAPT.

<https://twitter.com/turboblogging/status/542691672191434752>

L'alto apprendistato è quindi un contratto in evoluzione. Proprio recentemente si è registrato il **primo caso di apprendistato in alta formazione per il conseguimento del dottorato** attraverso lo strumento della **somministrazione**. In questo caso l'impresa che gestisce il contratto e i rapporti con l'istituzione formativa è un'agenzia per il lavoro. Protagoniste sono state l'agenzia **Quanta** e **l'Università di Trieste**, che hanno dimo-

strato una volta di più come imprese e università possano considerarsi vicine.

### Un vantaggio anche economico

Se tutto ciò non fosse sufficiente a persuadere del fatto che l'alto apprendistato si può fare, molto e di più, quest'ultimo esempio ci porta direttamente agli argomenti prettamente economici. Tantissimi e anche qui per tutti. L'unica condizione è essere interessati a fare innovazione.

Innanzitutto l'ingresso in azienda con l'apprendistato non è un ingresso qualsiasi: si tratta di un vero e proprio **contratto di lavoro** che dà diritto a assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali, assicurazione contro le malattie, maternità, assegno familiare, nonché un regolare stipendio.

Le istituzioni universitarie e formative possono poi considerare l'apprendistato di alta formazione e di ricerca come un'opportunità per **intercettare investimenti privati**, più o meno cospicui.

L'alto apprendistato rappresenta infine un'occasione a dir poco straordinaria per le PMI per investire in ricerca e sviluppo:

- L'aliquota della contribuzione imponibile è del 10%, ma le aziende che occupano fino a 9 dipendenti beneficiano di uno **sgravio contributivo totale** per i contratti di apprendistato sottoscritti dal 1° gennaio 2012 al 31 dicembre 2016;
- i benefici contributivi sono mantenuti per un anno dalla prosecuzione del rapporto al termine del periodo di formazione;

- l'azienda può inquadrare l'apprendista sino a due livelli inferiori a quello da raggiungere al termine del periodo formativo, oppure può percentualizzare la retribuzione modulandola con l'anzianità di servizio.

Alcuni vantaggi particolari riguardano specificamente l'Emilia Romagna dove:

- un giovane assunto in alto apprendistato porta una dote in azienda di 6000 euro se iscritto a Garanzia Giovani;
- la Regione partecipa finanziariamente alla realizzazione della formazione attraverso il riconoscimento di un voucher fino a 5000 euro annui per la laurea, 6000 per un master e 7.500 per un dottorato.

### **Cosa Stiamo Aspettando?**

Basta avere tra i 18 e i 29 anni ed essere iscritti a un corso universitario che faccia parte dell'offerta formativa regionale per l'apprendistato di alta formazione. Ma se così non fosse imprese e giovani possono sempre avviare l'inserimento chiedendo aiuto ai servizi di *placement* delle Università e ai CPI territoriali.

Per il resto le normative sull'alto apprendistato sono così semplici che basta davvero poco perché università, giovani e imprese collaborino, senza quasi che si possa distinguere il loro personale interesse da quello dell'intero Paese. Non ci perde nessuno e ci guadagnano tutti, è questo in sintesi l'apprendistato di alta formazione e di ricerca.

# In viaggio verso il 2030

## Parte III: nuove competenze per nuovi bisogni sociali\*

di Lilli Viviana Casano

Qualsiasi sia lo scenario ipotizzato per il futuro del lavoro, esso avrà un impatto sulle competenze richieste ai lavoratori, sulle forme di trasmissione del sapere, sui contenuti e sulle modalità di accesso alla formazione.

Nell'era dei *big data*, la **capacità di leggere e interpretare grandi masse di dati** diventerà sempre più cruciale, così come le **competenze organizzative, gestionali e la capacità di negoziare e fare rete**, per via dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro verso un modello per progetti. Allo stesso tempo, ambienti di lavoro multi-generazionali e collaborativi imporranno il potenziamento di **competenze relazionali e comunicative avanzate**, mentre la mobilità dei percorsi di carriera richiederà al contempo capacità di **sviluppare velocemente competenze specialistiche innestandole su una base di competenze generali ibride**.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 24 novembre 2014.

Questo è quanto emerge dal Report inglese [The Future of Work: Jobs and skills in 2030](#), che ha ispirato le considerazioni contenute in questo articolo e nei due precedenti, e che merita più di una chiave di lettura perché è uno dei rari esempi di forte **impegno istituzionale sul fronte dell'analisi previsionale dei fabbisogni professionali**, segno della consapevolezza che **il primo cambiamento da affrontare è proprio la necessità di prevenire il cambiamento, piuttosto che reagire a esso**.

Gli autori del Report esplorano le implicazioni derivanti dalle grandi tendenze economiche e socio-demografiche in tutti i principali ambiti di policy e in diversi settori occupazionali (digitale, commercio e logistica, formazione, servizi alle persone e alle imprese, manifattura, costruzioni).

Se è vero che, come sottolineato [nella parte I di questa serie di riflessioni](#), **la tecnologia è ancora uno dei principali driver della trasformazione del lavoro**, essa è solo uno dei molti trend che influenzeranno [il modo in cui si produrrà e si lavorerà](#), a maggior ragione nei **settori caratterizzati da un'alta intensità di lavoro e da un maggiore peso delle componenti personale e relazionale** ai fini del rendimento individuale e della produttività, come la **formazione e i servizi, in particolare alle persone**.

Particolarmente interessante sembra quindi una riflessione sui cambiamenti che potrebbero verificarsi in questi settori alla luce di quattro possibili scenari.

**Scenario 1 – Flessibilità spinta, con modesta crescita dell'economia ma anche maggiore insicurezza** per i lavoratori, soprattutto i meno qualificati. In questo scenario, **si riducono**

**gli investimenti pubblici in formazione** ma aumentano gli investimenti delle imprese, interessate allo sviluppo di competenze specifiche e *ready-to-use*. L'accesso ad opportunità di formazione di qualità diventa più difficile per cui ha meno risorse, mentre la formazione erogata dalle istituzioni terziarie tradizionali assume i tratti dell'elitarietà. **Lo sviluppo della formazione *employer-led* non si traduce, infatti, in un riconoscimento di pari dignità alla formazione in contesto di lavoro** con il risultato di amplificare le **disuguaglianze** tra i lavoratori. Nel **settore dei servizi alla persona**, a queste tendenze si aggiunge una sempre maggiore richiesta di **creatività e capacità di pensiero critico** (in tensione con la ridotta capacità di accesso alla formazione non funzionalizzata). Nel **settore della sanità** sarà sempre più necessario padroneggiare nuove tecnologie, ma soprattutto sviluppare **empatia** per comprendere la crescente diversità e superare gli steccati professionali (cosiddetta [multiprofessionalità](#)) per leggere bisogni complessi. Nel **settore educativo**, emerge in particolare la necessità di sviluppare ***intermediary skills***, legate alla capacità di sviluppare le relazioni tra studenti, imprese e istituzioni formative. Come dire che chi ha il delicato compito della formazione dei giovani (e non solo) dovrà iniziare davvero a [preoccuparsi dell'\*employability\*](#).

**Scenario 2 – The Great Divide.** In questo scenario la polarizzazione tra industrie high-tech estremamente competitive e settori non innovativi crea una società dei due terzi; in campo educativo **la formazione diventa appannaggio di una cerchia sempre più ristretta** per via di un orientamento prevalentemente ***market-driven***. La polarizzazione si riflette nelle competenze richieste all'interno dei settori considerati, poiché tanto **nella sanità quanto nei servizi alle persone ed educativi si allarga la forbice tra un gruppo di lavoratori a cui sono richieste solo**

**competenze di base e un gruppo di lavoratori altamente qualificati** per i quali saranno imprescindibili competenze analitiche e tecnologiche. Da ciò un ampliarsi del **disallineamento domanda offerta** parzialmente compensato da fenomeni migratori.

**Scenario 3 – Skills activism.** La distruzione di posti di lavoro determinata dall'automazione spinge i governi a **investimenti massici in formazione**. Le istituzioni terziarie sono spinte a innovarsi e ad impegnarsi sul fronte del *lifelong* e *lifewide learning*, garantendo accesso a diverse fasce di popolazione. La **domanda di lavoro** viene tuttavia **pilotata verso i settori ritenuti prioritari come sanità e cura**. Anche in questo scenario, ai lavoratori indirizzati verso questi settori si chiederà di sviluppare soprattutto competenze relazionali, mentre si mantiene costante la previsione di un crescente fabbisogno di competenze tecnologiche e analitiche in tutti i settori.

**Scenario 4 – Innovation Adaptation.** Si ricerca la soluzione a una economia ormai stagnante nell'investimento massiccio in nuove tecnologie, che coinvolge anche la produzione e la trasmissione di contenuti formativi che sempre più spesso sono veicolati in *e-learning*. La diffusione di istruzione e formazione di livello terziario online rende superflue le strutture per la formazione frontale e **l'apprendimento è soprattutto *home-based* e *work-based***. La richiesta di aggiornamento è continua come è continuo il flusso di lavoro e il flusso di apprendimento, si attenuano i confini tra aree di attività: in tutti i settori la **resilienza** è tra le competenze più richieste. Nel settore dei **servizi educativi** competenze di **ingegneria pedagogica** diventano cruciali per accompagnare l'evolversi dei modelli e dei luoghi di apprendimento, al pari di **competenze di marketing** per attrarre studenti



sempre più liberi scegliere modi e tempi della propria formazione.

A prescindere da quale sia lo scenario che si ritiene più probabile (o auspicabile), in definitiva, ciò che è certo è che nel prossimo quindicennio tanto i governi, quanto le imprese e le istituzioni (in particolare le istituzioni formative) dovranno **investire in innovazione (dei prodotti, dei processi, dei modelli organizzativi)** non tanto per inseguire il cambiamento tecnologico, quanto per rispondere a nuovi bisogni (anche attraverso gli strumenti che l'innovazione tecnologica metterà a disposizione). In particolare i servizi formativi, sanitari e di cura dovranno essere ripensati per far fronte a nuovi bisogni sociali e così le professioni al loro interno: sebbene meno esposti a fenomeni di automazione, anche in questi settori le tecnologie porteranno sfide e nuovi strumenti, ma soprattutto dovranno cambiare i modelli di organizzazione del lavoro e produzione e trasmissione delle competenze, rimettendo *la persona* e *la competenza* (in tutte le sue declinazioni) al centro dei percorsi formativi.

## La rivoluzione invisibile\*

di Simone Caroli

**Non è sempre facile accorgersi delle rivoluzioni.** Quando i mutamenti epocali e le riforme a tamburo battente diventano la quotidianità, i piccoli mutamenti sfuggono, passano quasi inosservati.

Cosa succede, allora, se su mille imprese manifatturiere italiane, da un anno all'altro, nascono due **brevetti** in più? Cosa succede se, contemporaneamente, nello stesso campione statistico il numero degli **apprendisti** aumenta di 0,3 punti percentuali?

Assolutamente niente. Le industrie italiane sono mediamente troppo piccole per destare scalpore, persino quando creano **innovazione** e, ancora meno, quando spostano i tassi di occupazione dello “**zero virgola**”, di fronte ai milioni di senza lavoro o di posti a rischio.

Eppure non tutti la pensano così. Non è della stessa idea, ad esempio, **Salvatore Rossi**, Direttore Generale della **Banca d'Italia**, che nel corso delle celebrazioni per il cinquantenario della Fondazione Luigi Einaudi ha citato proprio questi dati per

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 2 dicembre 2014.

la sua disanima sull'innovazione nelle imprese italiane. Dati che, non a caso, vengono da un paper del Servizio Studi della Banca d'Italia stessa, [L'apprendistato e l'attività innovativa](#), ad opera di **Eliana Viviano**.

La ricercatrice ha svolto un preciso lavoro di revisione statistica sulla portata innovativa dell'apprendistato, lavoro che il Direttore inserisce nella cornice di un discorso più generale sull'aridità dell'attività brevettuale del nostro sistema produttivo, **sbiadita eredità** di un passato luminoso.

Quello che stupisce, però, non è tanto il risultato, quanto il **filo logico** ed il contesto in cui si esprime.

**Non è nelle statistiche che ci si aspetta di trovare un panegirico sull'apprendistato.** Gli studiosi dell'arte lo indicano come il momento della vita in cui l'artista tardo medievale italiano si formava nelle botteghe del maestro per poi diventare Giotto, **Leonardo**, Tiziano, ed e avere allievi a sua volta. Gli storici concordano: il **Rinascimento** artistico, ma anche economico, politico e culturale del nostro paese è giunto da menti e mani formate sul posto di lavoro. La dottrina pedagogica, poi, non manca mai di ricordare che l'assorbimento di **nozioni** come momento formativo è una concezione "moderna" di **educazione** e che, tradizionalmente, è sempre stato il circolo virtuoso "**imparare facendo, fare imparando**" la fonte di istruzione principale per i giovani volenterosi.

Sembrerebbe che, in altre parole, il modello della "età dell'oro" dei **Comuni** o quello più inimitabile della **Germania** del miracolo anti-crisi siano replicabili anche dal nostro **apprendistato**, per quanto sempre migliorabile e non privo di difetti. Viviano, nel

saggio per il Servizio Studi della Banca d'Italia, prende a modello l'apprendistato della legge Biagi che, pur con differenze non secondarie, grosso modo può considerarsi "reincarnato" nel moderno apprendistato del Testo Unico del 2011.

Sfruttando la **tardiva attuazione** dello schema normativo da parte di alcune regioni e della contrattazione collettiva di alcuni settori merceologici, l'autrice giunge a valutare qual è stato l'impatto dato dalla possibilità di assumere apprendisti sugli andamenti occupazionali e sull'attività innovativa delle imprese manifatturiere, negli anni tra il 2003 ed il 2009.

L'intuizione viene da un ragionamento sottile: **inserire in azienda personale giovane** (perché solo i giovani possono essere assunti con questo tipo di contratto), mediamente più **formato**, con un contratto che unisce costi ridottissimi ad una **durata consistente** ma – di fatto – a tempo non indeterminato, cosa comporta in termini di **capitale umano**? E questo, cosa comporta in termini di **innovazione**?

Ecco i risultati di cui si parlava prima: **le imprese situate nelle regioni che hanno attuato la riforma** dell'apprendistato non si sono fatte sfuggire questa possibilità, hanno **assunto apprendisti** e **registrato più brevetti** rispetto alle altre. La statistica è una scienza sibillina però: non dice ancora cosa abbia provocato il rush innovativo, spiega solo che c'è stato.

Si potrebbe pensare, allora, che siano state le regioni più interessate a **promuovere l'attività innovativa** a darsi da fare per attuare la riforma del 2003. Oppure ricorrere ad una spiegazione più complessa, che prende le mosse dalla considerazione che, avendo la possibilità di assumere apprendisti in **sostituzione** di

lavoratori impiegati con contratti di lavoro più onerosi (vale a dire il contratto di lavoro standard a tempo indeterminato), le aziende abbiano fatto economia ed investito i risparmi in attività di ricerca e sviluppo.

In questi casi, allora, l'ondata innovativa non sarebbe stata una conseguenza diretta dell'adozione dell'apprendistato, bensì una semplice **esternalità positiva**, un evento secondario derivato involontariamente da una serie di fattori legati all'evento principale. **Lo studio smentisce questa eventualità.**

Nelle regioni in cui l'apprendistato è stato attuato, anzitutto, le imprese non hanno smesso di assumere altri lavoratori con contratto a tempo indeterminato. Un effetto di sostituzione, in realtà, si è registrato, ma nei confronti di **collaboratori coordinati e continuativi** o a progetto, lavoratori che in genere hanno la **stessa età** degli apprendisti e che alle aziende costano di meno. Quanto alla prima ipotesi, poi, viene confutata già nelle premesse: le imprese già innovative non mutano il loro trend, a prescindere dalla possibilità di assumere apprendisti. **Non erano loro il target, insomma.**

**È quindi l'accumulo di capitale umano a rendere l'apprendistato un volano di innovazione?** Le statistiche dimostrano che l'attività innovativa è stata più intensa laddove gli apprendisti hanno beneficiato di corsi di formazione regionali (quindi di un surplus di capitale umano): la **risposta**, allora, sembra essere decisamente **positiva**. Questo non esclude altre cause di vantaggio. Ad esempio si può pensare che il fatto di avere una risorsa in formazione nei reparti produttivi **stimoli** il confronto con il personale più anziano, che ha così l'occasione di mettere alla prova le sue competenze da altri punti di vista, con

più senso critico sul lavoro, da svolgere e quindi con più attenzione, riflessione, creatività. *Homo docens discet*, direbbero i più colti.

Ma potrebbe essere anche che, avendo di fronte un percorso lavorativo geneticamente più lungo, il giovane apprendista, a differenza dei colleghi co.co.co., sia più **motivato** ad apprendere ed a proporsi, contribuendo al clima di vivacità creativa da cui può facilmente germinare l'innovazione.

Da notare che questo processo non viene realizzato assumendo con apprendistato di alto livello, troppo infrequente per avere rilevanza statistica, ma con il più prosaico apprendistato professionalizzante. Con gli anni, buone prassi ed esperienza di apprendistato per la formazione superiore si potrebbero diffondere ulteriormente, e allora sarà interessante vedere cosa diranno le statistiche.

Nel discorso [\*L'innovazione nelle imprese italiane\*](#) il Direttore Generale Rossi spiega chiaramente che se l'Italia è in ritardo sull'innovazione **la causa non si trova solo nella congiuntura economica**, che non possiamo controllare, o nella composizione del **tessuto produttivo**, che ha cicli di mutamento imprevedibili ed interminabili. Dove una volta il **valore aggiunto** era dato dal capitale fisico, «più capannoni, più torni, più martelli», ora il motore dello sviluppo è dato dal **capitale umano**.

E chi l'avrebbe mai detto che il **motore** del futuro, carburante e **catalizzatore** di **innovazione** e miglioramento si sarebbe trovato in un istituto nato nella notte dei tempi?

# Il settore delle infrastrutture negli Stati Uniti: creazione di lavoro, competenze, formazione\*

di Chiara Mancini

*Infrastructure skills: Knowledge, tools, and training to increase opportunity*: questo il titolo di un report recentemente uscito su **Brookings Institution**, che analizza la situazione occupazionale del settore delle infrastrutture negli USA, approfondendo in particolare le competenze, gli strumenti e il tipo di formazione di cui i lavoratori del settore hanno bisogno[1].

**La ricerca individua nelle infrastrutture un settore chiave per il Paese**, sia per creare maggiori opportunità economiche, che per far fronte ad una situazione di stagnazione e disuguaglianza dei salari che continua a permanere negli Stati Uniti nonostante la crescita dell'occupazione.

Come è noto, le infrastrutture facilitano lo scambio di informazioni e risorse e rappresentano pertanto un *asset* per la produzione, abbracciando e connettendo diversi settori dell'economia e

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 30 maggio 2016.

costituendo quindi la base per la crescita di lungo periodo.

Quello che è per noi più interessante è che le infrastrutture e la loro costruzione rappresentano anche un'importante leva per il mercato del lavoro. Innanzitutto, in termini quantitativi: non solo il settore impiega direttamente già oggi negli USA 14,5 milioni di lavoratori, l'11% dell'intera forza lavoro, ma è anche in grado di generare un indotto di occupazione nel lungo periodo, sia perché le infrastrutture devono essere gestite e mantenute nel tempo, sia per il loro potenziale abilitativo di altre attività economiche.

L'investimento nelle infrastrutture rappresenta una grande opportunità anche in termini qualitativi. Infatti, pur non richiedendo spesso alti titoli di studio, le occupazioni in questo settore sono ben remunerate rispetto ad altri: per lavoratori in possesso di diploma di scuola superiore o titolo di studio inferiore, si stima che i salari dei lavoratori delle infrastrutture siano anche il 30% maggiori rispetto a quelli di altri settori. Pertanto un investimento in infrastrutture, potrebbe contribuire a far fronte alla stagnazione dei salari e alla disuguaglianza nei redditi.

**In questo preciso momento storico l'opportunità legata alle infrastrutture è ancora più grande negli Stati Uniti:** la forza lavoro, infatti, sta invecchiando e quasi 3 milioni di lavoratori dovranno essere rimpiazzati nel prossimo decennio in seguito ai pensionamenti. Si aprirà pertanto a breve un ampio gap di occupazione nel settore, da colmare e di cui sfruttare l'opportunità. La principale leva su cui agire affinché il potenziale del settore delle infrastrutture possa essere sprigionato è costituita, quindi, dalle competenze dei lavoratori futuri.



**Per questo il report si concentra sull'analisi delle principali *skill* di cui necessitano i lavoratori nelle infrastrutture.** Dall'analisi dei dati emerge che le occupazioni nelle infrastrutture negli USA richiedono alti livelli di conoscenza in 11 diverse aree di competenza, la maggior parte delle quali hanno poco a che fare con la costruzione. Ad esempio, nelle occupazioni considerate, il 92,3% dei lavoratori necessita di conoscenze di trasporto (principi e metodi per il trasporto di persone od oggetti via aereo, treno, barca o su strada) e il 71,4% necessita di conoscenze relative alla sicurezza pubblica (attrezzatura, politiche, procedure e strategie per promuovere la sicurezza e la protezione di persone, dati, proprietà e istituzioni); per contro, solo il 34,4% di tali lavoratori ha bisogno di conoscenze sopra la media in materiali, metodi e strumenti utilizzati nella costruzione o ristrutturazione di edifici, strade e altre strutture.

Table 1. Categories of infrastructure knowledge and related occupational employment totals, 2014

Knowledge category	Average knowledge score, infrastructure occupations (0-7)	Workers in infrastructure occupations with a high level of knowledge in this category	Share of all workers in infrastructure occupations
Mechanical	3.54	6,224,560	52.3%
Public safety and security	3.48	8,495,130	71.4%
Transportation	3.21	10,977,050	92.3%
Engineering and technology	2.84	3,664,640	30.8%
Law and government	2.43	3,535,230	29.7%
Design	2.40	3,429,830	28.8%
Physics	2.34	3,318,770	27.9%
Building and construction	2.25	4,087,610	34.4%
Geography	2.19	5,265,750	44.3%
Chemistry	2.11	2,386,390	20.1%
Telecommunications	1.90	4,793,990	40.3%

Source: Brookings analysis of O\*NET and BLS Occupational Employment Statistics data

Note: Employment in this table is based on the 95 infrastructure occupations only

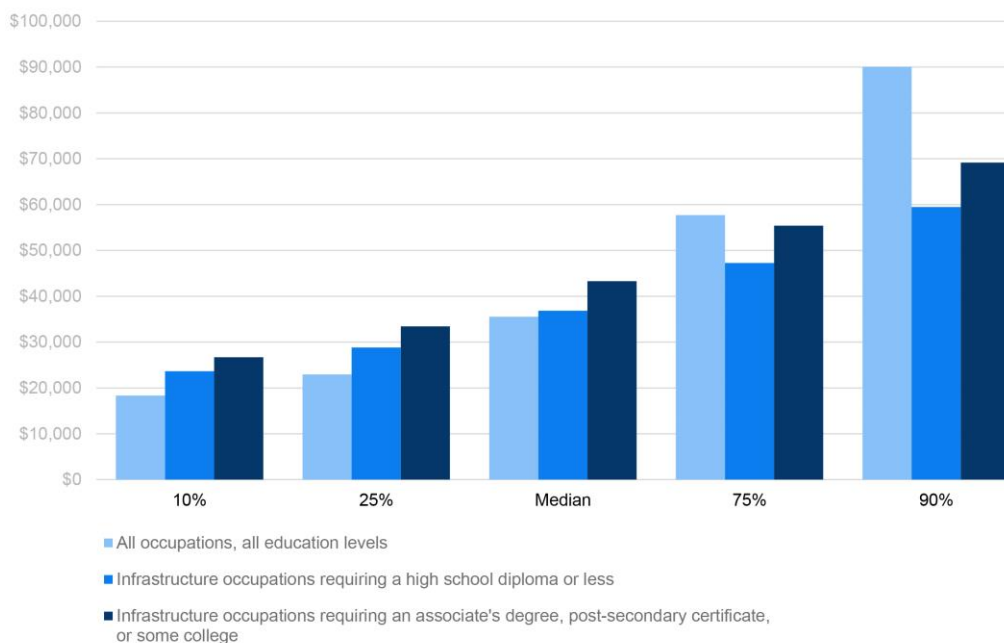
**Ogni occupazione necessita di diverse combinazioni di queste 11 aree di competenza:** gli autori del report costruiscono un indice, *Infrastructure knowledge Score*, che quantifica le aree di competenza necessarie per ogni occupazione.

Non stupisce che quelle che richiedono conoscenze specialistiche tendono ad essere associate a più alte retribuzioni. Tuttavia, è importante notare che non tutte le occupazioni richiedono conoscenze sopra la media in tutte le 11 categorie: molti lavori necessitano di conoscenze meno specializzate, ma fanno affidamento su tipi di competenze alternative, con maggiore focus su amministrazione e servizio al cliente (bigliettai, impacchettatori, lavoratori dei trasporti...).

**Considerata la complessità e la specializzazione di alcune delle aree di competenza, può sorprendere che il 93% dei lavoratori delle infrastrutture negli USA non abbia bisogno di una laurea.** In sostanza, le barriere formative all'entrata in queste occupazioni sono relativamente basse rispetto agli altri lavori con livelli simili di retribuzione, nei quali sono sempre più richiesti più alti livelli di formazione formale.

Figure 3. Annual wage comparison, infrastructure occupations and all occupations, by required education for entry

United States, 2014



**B** Metropolitan Policy Program  
at BROOKINGS

Queste pratiche salariali sono probabilmente spiegate, almeno in parte, dagli alti livelli di sindacalizzazione e da norme specifiche del settore. Tuttavia, il fenomeno si comprende soprattutto considerando che il basso livello di istruzione formale è compensato dall'ampio ricorso alla formazione sul campo: un impressionante 99% dei lavoratori del settore ha infatti avuto qualche livello di formazione *on-the-job*. Tra questi, il 71% ha fatto formazione per meno di 3 mesi, il 17,5% tra 3 mesi e un anno e l'11,5% per più di un anno.

**Per fornire ai lavoratori le competenze di cui necessitano, è necessario personalizzare gli sforzi di formazione** per riflettere la specifica conoscenza richiesta. Una formazione di questo tipo è rilevante tanto per il buon funzionamento dell'economia che per migliorare le opportunità di occupazione dei futuri lavo-

ratori. Ma questa personalizzazione può avvenire solamente stabilendo uno stretto raccordo tra enti formativi e imprese. Il report a questo proposito sottolinea che negli USA, almeno a livello federale, alcuni enti pubblici hanno già avviato collaborazioni con gruppi industriali, imprenditori privati e istituzioni di formazione per provare a sviluppare sistemi innovativi di formazione. Tuttavia, gli stati e le aree metropolitane avranno alla fine la responsabilità del miglioramento dei sistemi di formazione e reclutamento nei prossimi anni, dato il loro ruolo fondamentale nel dirigere gli investimenti in infrastrutture nelle aree strategiche.

È quindi compito delle istituzioni attivare *partnerships* con *community colleges*, agenzie di sviluppo delle risorse umane e altri attori, al fine di attrarre, sviluppare e trattenere nuovi talenti. Solo così l'enorme potenziale del settore delle infrastrutture potrà essere sfruttato, per il beneficio dei lavoratori americani e degli States nel loro complesso.

**L'individuazione di settori strategici per lo sviluppo del paese e per il superamento delle disuguaglianze, l'analisi puntuale delle competenze che sono richieste ai lavoratori, l'attenzione alla formazione permanente dei lavoratori meno scolarizzati, l'attivazione di partnership tra diversi soggetti per integrare il mondo della formazione e quello del lavoro, rappresentano priorità anche per il nostro Paese.** Il report fornisce quindi molti stimoli che vale la pena approfondire, anche al di là dello specifico settore delle infrastrutture.

**Non solo: anche il settore delle infrastrutture in sé offre stimoli interessanti al giorno d'oggi.** Potremmo infatti fare un passo oltre la semplice analisi occupazionale del presente e chiederci, in un'ottica più generale, che cosa sono le infrastrutture

oggi. Se, come abbiamo sottolineato sopra, le infrastrutture si caratterizzano per permettere la connessione tra risorse e persone, e per abilitare la produzione economica e lo sviluppo della società, allora siamo proprio sicuri che le infrastrutture siano solo le strade, i ponti e la banda larga? Forse sarebbe opportuno ripensare il concetto includendo anche – e direi soprattutto – le infrastrutture intangibili, gli *hub* della conoscenza e le piattaforme *open access*: in una situazione in cui le aziende si configurano sempre più come *learning organization*, “sono sempre più diffuse figure professionali ibride, a metà tra la ricerca scientifica e la gestione del cambiamento nei processi produttivi e organizzativi, che integrano lavoro, apprendimento, ricerca e progettazione” (Tiraboschi, [\*Nel cuore della \(nuova\) grande trasformazione: una proposta per il lavoro di ricerca in impresa\*](#)). **La rete del sapere, quindi, come la rete fondamentale che sorregge tutta l'economia di un paese: una rete che intreccia i fili della formazione di base, con quelli della formazione continua, della ricerca e della produzione: una rete, alla fine, i cui nodi principali non siano nient'altro che i cervelli.**

## Note

[1]. [Quello delle infrastrutture è un settore complesso, a cui fa capo una grande varietà di occupazioni, da quelle meno qualificate come bigliettai e imballatori, a professioni di alto calibro come ingegneri civili e piloti di aerei, passando per idraulici e meccanici: anche per questo analizzarlo e vederne le tendenze può essere interessante anche per la riflessione su altri tipi di occupazioni.](#)

# Quadri nazionali delle qualifiche: a cosa servono e perché l'Italia è rimasta indietro\*

di Lilli Viviana Casano

Il 22 maggio scorso il Cedefop ha pubblicato il **Rapporto [National qualifications framework developments in Europe](#)**, che presenta una completa panoramica dello stato di implementazione dei quadri nazionali delle qualifiche in tutti i Paesi europei.

I quadri nazionali delle qualifiche (NQFs) sono repertori contenenti tutte le qualificazioni riconosciute all'interno del territorio nazionale, al fine di **facilitare i collegamenti tra sistema formativo e mercato del lavoro** e offrire **standard di riferimento comuni a lavoratori, imprese e istituzioni formative**.

Riunendo in un sistema organico le qualificazioni esistenti su scala nazionale e relative ai diversi segmenti dei sistemi di istruzione e formazione, **questi quadri rappresentano un elemento importante di unitarietà, assicurando validità e riconoscibilità alle certificazioni ottenute in diversi ambiti e, nei sistemi**

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 17 giugno 2015.

**più avanzati, assicurando il riconoscimento delle esperienze maturate in contesti di apprendimento non formali e informali**, ricondotte con appositi meccanismi di validazione alle qualificazioni riconosciute. **Altra funzione cruciale è l'influenza esercitata da tali quadri sul modo in cui i programmi formativi sono progettati**, al fine di essere inclusi e riconosciuti, oltre che sul fronte del **coinvolgimento di vari *stakeholders* nella definizione degli standard formativi**, che aumenta la permeabilità dei sistemi formativi con il mercato del lavoro.

Il ruolo dei quadri nazionali delle qualifiche, nati in alcuni Paesi, come la Francia, già a partire dagli anni sessanta, come strumento interno per assicurare la trasparenza dei sistemi delle qualifiche professionali, si è evoluto nel tempo, in particolare in virtù del processo di referenziazione a livello europeo dei titoli e delle qualifiche, portato avanti dalle istituzioni comunitarie, in vista di un ulteriore obiettivo: **facilitare la mobilità geografica dei lavoratori**, attraverso il riconoscimento e il trasferimento delle qualifiche in altri Paesi.

Già a partire dal Consiglio di Lisbona del 2000, **le istituzioni europee hanno individuato nella trasparenza dei titoli e delle qualificazioni un obiettivo imprescindibile per il buon funzionamento di un mercato del lavoro europeo**. Nell'ultimo quindicennio numerose iniziative sono state promosse al fine di allineare i diversi segmenti dei sistemi formativi nazionali a tale obiettivo, fra cui di estrema rilevanza la [Raccomandazione del Consiglio e del Parlamento Europeo del 23 aprile 2008 sull'istituzione dell'\*European Qualification Framework\*](#), il quadro europeo delle qualifiche, che ha l'obiettivo di offrire un quadro comune per la classificazione in livelli di tutte le qualifiche esistenti, in modo da renderle comparabili a livello europeo.

L'EQF ha tuttavia avuto un impatto che va oltre tale operazione di referenziazione, promuovendo una **definizione dei livelli di qualificazione basata sul concetto di *learning outcome* (risultato di apprendimento)** che ha scardinato l'impostazione tradizionale vigente in molti sistemi nazionali (in cui qualifiche e titoli erano definiti sulla base degli *input* – conoscenze da trasmettere – e non dei risultati di apprendimento conseguiti). Tale logica ha il pregio di facilitare il collegamento tra sistemi formativi e mercato del lavoro, creando **un linguaggio comune per imprese e istituzioni formative**, che si ritiene cruciale per facilitare le transizioni dalla scuola al lavoro.

La Raccomandazione sull'EQF individua evidentemente quale **requisito indispensabile per la creazione di un quadro europeo delle qualifiche l'istituzione, in tutti gli Stati Membri, di Quadri nazionali delle qualifiche, in vista di una loro referenziazione al sistema europeo**. È sulla scorta di tale Raccomandazione, infatti, che il processo di costituzione dei NQFs si è intensificato su scala Europea, seguendo processi e dinamiche differenziate a seconda delle tradizioni nazionali, fino al risultato celebrato dal Cedefop nel rapporto in commento: **tutti i Paesi europei e molti Paesi partner hanno istituito o hanno avviato le procedure per l'istituzione di un NQFs**. Grandi differenze, tuttavia permangono sul piano del grado di sviluppo dei sistemi, e su quello delle caratteristiche dei quadri.

Dai sistemi omnicomprensivi – come quello Danese, in cui il NQF contiene tutti i titoli riconosciuti da autorità pubbliche – a quelli settoriali, come il quadro francese, che contiene solo le certificazioni e i titoli della formazione professionale e tecnica e dal III livello EQF in su.



Dai Paesi in cui i repertori nazionali esistono da svariati decenni e sono stati disegnati sulle tradizioni nazionali di regolazione della formazione e del lavoro – ancora il caso della Francia – ai Paesi, come l'Italia, in cui **un quadro nazionale delle qualifiche ancora non esiste, nonostante le pressanti raccomandazioni europee, e la referenziazione dei titoli di istruzione (solo quelli formali) all'EQF è avvenuta bypassando la creazione (che doveva essere propedeutica) di un quadro nazionale.**

Per il Cedefop, un ostacolo all'istituzione di una **Quadro nazionale delle qualifiche nel nostro Paese è la complessità del quadro normativo e istituzionale**, con competenze diffuse e ripartite tra livello nazionale e regionale a seconda del segmento di istruzione e formazione. Tale configurazione, in realtà, non sembra essere prerogativa dell'Italia, considerato che in molti Paesi la *governance* dei sistemi formativi è caratterizzata dall'intervento congiunto e coordinato di diversi attori. A dire il vero, **ciò che differenzia l'Italia dagli altri Paesi in cui i quadri sono stati sviluppati nonostante (e grazie a) modelli di *governance multi-livello e multi-attore* è la capacità di coordinamento (tra) e l'opportuno riconoscimento (di) tutti gli attori in gioco: ministeri, regioni, parti sociali, istituzioni formative e, nei sistemi più avanzati, NGO e tutti gli attori del volontariato in cui si sviluppano processi informali di apprendimento.**

In Francia, ad esempio, il *Répertoire Nationale des Certifications Professionnelles* (RNCP) è frutto dell'azione congiunta e coordinata negli anni di rappresentanti dei ministeri competenti, delle regioni, delle parti sociali e di esperti riuniti nella *Commission nationale de la certification professionnelle*, che ha l'obiettivo di gestire il repertorio aggiornan-

dolo costantemente in modo da assicurare l'allineamento delle qualificazioni ivi contenute con la realtà del mercato del lavoro.

**A seguito dell'introduzione del *Compte Personnel de Formation* ad opera della legge [n. 2014-288 del 5 marzo 2014 relativa a \*formation professionnelle, emploi et démocratie sociale\*](#) – che introduce un diritto individuale alla formazione per tutte le persone a prescindere dallo status occupazionale a patto che la formazione porti a una qualificazione riconosciuta nel RNCP – **la permeabilità del Repertorio alle esigenze del mercato è stata aumentata.** È previsto, infatti, che gli enti che gestiscono la formazione in accordo con istanze rappresentative del mondo del lavoro e delle imprese richiedano l'aggiornamento del Repertorio attraverso proposte di riconoscimento di **qualificazioni che rispondano a obblighi regolamentari, a “regole di mercato”** (cioè a bisogni di qualificazione dettati dall'evoluzione del mercato) **o a “criteri di utilità sociale”**, come il contrasto alla disoccupazione.**

**Il nostro Paese è molto lontano dalle buone pratiche europee e l'*impasse* appare sempre più difficile da superare:** il sistema nazionale di validazione degli apprendimenti non formali e informali e certificazione delle competenze, collegato a un repertorio nazionale delle qualificazioni, è lontanissimo da una realizzazione compiuta e dall'operatività su scala nazionale. **Ciò penalizza i tentativi di innovare il modello italiano di regolazione del lavoro testimoniando l'assenza di pre-condizioni istituzionali molto importanti per dare credibilità a qualsiasi proposta di riforma basata sulla valorizzazione dell'alternanza e la messa a sistema delle politiche attive.** Questi strumenti sono incentrati sulla valorizzazione delle competenze, sul loro riconoscimento, sulla loro trasferibilità nelle

transizioni occupazionali, sulla «capacità di integrare diversi livelli di un sistema di apprendimento permanente in un sistema coerente», la cui assenza nel nostro Paese è ribadita dal Cedefop.



6.

## **MALATTIE E SOSTENIBILITÀ**



# Partire dai luoghi di lavoro per una visione più moderna della salute\*

di Fabiola Silvaggi

È ormai opinione condivisa che la salute sia un aspetto fondamentale della qualità della vita delle persone, ma anche un bene essenziale per lo sviluppo sociale ed economico delle nazioni.

Di fatto, l'evidenza storica ci dimostra che salute e sviluppo economico di una nazione sono molto interrelati. Tuttavia, c'è spesso confusione su quale sia tra le due la causa che generi l'altra.

Due rapporti hanno recentemente affrontato questo argomento, trattando anche questa indeterminatezza: Le dimensioni della salute in Italia redatto dall'Istat, che esamina gli aspetti che incidono sulle condizioni di salute della popolazione italiana, e *Investing in a workforce fit for the future* della The Work Foundation, che analizza la situazione britannica relativa allo stato di salute della forza lavoro.

Prima di entrare nel merito dei due studi, si consideri un principio che segna il presupposto delle due analisi: la salute percepita. Essa è uno dei principali indicatori di salute soggettiva, ricono-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 14 ottobre 2015.

sciuto a livello internazionale per la sua capacità di riassumere le condizioni legate alla sopravvivenza e alla domanda di prestazioni sanitarie.

La valutazione soggettiva dello stato di salute ha un significato molto importante, implicando un parere sul proprio benessere psichico, oltre che fisico, che non è influenzato soltanto dalla presenza/assenza di malattie o sintomi: il benessere di una persona è anche condizionato dall'ambiente sociale, dalla capacità di intessere soddisfacenti relazioni sociali e di ottenere le risposte ai propri bisogni. Questo aspetto interessa non solo l'ambiente familiare e sociale, ma anche quello lavorativo (per un approfondimento in materia a livello europeo si consulti F. Romano, F. Silvaggi, *Qualità di vita in Europa: perché è fondamentale investire nella salute?*, in *Boll. ADAPT*, n. 22/2015).

Analizzando i dati italiani risalenti al 2013, quasi una persona su due (46,9%) ha indicato di essere affetta da almeno una patologia cronica in una lista di 22 patologie. In particolare, il 14,7% della popolazione ha dichiarato di essere affetto da almeno una malattia cronica grave e il 14,4% riferisce di avere almeno tre patologie croniche. Le donne presentano, per tutte le classi di età, tassi di multi-cronicità significativamente più alti (18,7% delle donne contro il 9,8% degli uomini). Anche nel Regno Unito si registrano dati altrettanto sconcertanti: una persona su tre dichiara di avere una malattia a lungo termine e il 42% di esse dichiara che tale situazione è dovuta al lavoro.

In Italia, inoltre, le spese dovute a queste malattie hanno subito una riduzione dal 3,6% nel 2012 al 3,7% nel 2013. In particolare, si rileva una diminuzione nelle spese per medicinali, visite specialistiche e dentistiche, segnale di un possibile rischio di abbandono di comportamenti di prevenzione e interventi tempestivi nel campo della salute.



Una prima spiegazione associata a questi dati può essere messa in relazione alla presenza o assenza di un lavoro. Questo perché il perdurare della crisi e gli alti tassi di disoccupazione si sono riflessi sulle condizioni economiche delle famiglie, determinando un'ingente perdita del potere d'acquisto e un calo rilevante della spesa per i consumi, soprattutto inerenti alla salute. Questa situazione contribuisce a rendere lo stato di cattiva salute più duraturo nel tempo.

Nel Regno Unito la spesa per assenze causate da malattie è di 100 miliardi di sterline. Si stima inoltre che, fino al 2030, la prevalenza di malattie a lungo termine aumenterà del 40%.

Fra queste, le più comuni sono le malattie mentali e i disturbi muscolo-scheletrici, con una proiezione di una persona ogni sei affetta da entrambi i disturbi.

Per quel che concerne le malattie mentali in Italia, si registrano 700mila persone colpite da invalidità, pari all'1,1% della popolazione, con un andamento crescente in base all'età.

Particolarmente per le sindromi depressive, i dati ci illustrano uno scenario abbastanza avverso: le persone colpite sono circa 2,6 milioni (pari al 4,4% della popolazione), con una prevalenza doppia tra le donne rispetto agli uomini. Se a questo tasso di insorgenza si aggiunge la quota di quanti sono potenzialmente a rischio, perché dichiarano di aver avuto episodi depressivi in passato, la prevalenza complessiva aumenta al 7,8%.

Questa constatazione non deve tuttavia trarre in inganno e indurre ad anticipazioni pessimistiche sul futuro lavoristico dei malati cronici. Infatti, fin da oggi, è possibile attuare un'efficace diagnosi, cura e prevenzione di questa preoccupante situazione. In questa prospettiva, il Report inglese rende evidente una delle

sfide imminenti i sistemi di welfare: fornire un adeguato supporto ai lavoratori con condizioni di salute cronica al fine di permettere la loro permanenza nel mercato del lavoro anche in età avanzata. A tal riguardo, utili spunti offerti dal report inglese sono quelli inerenti le logiche incentivanti di natura fiscale nei confronti dei datori di lavoro, nonché la creazione di ambienti di lavoro aperti a programmi di pensionamento graduale e il coinvolgimento sinergico delle imprese locali e del sistema sanitario con l'intento di implementare interventi *ad hoc* rivolti alla forza lavoro in stato di bisogno.

Queste raccomandazioni possono essere ampliate attraverso logiche inclusive di *sustainable work*. In particolare, ai fini del presente contributo, le iniziative concernenti il *work-life balance* e il *wellness at work* risultano adatte a migliorare l'inclusione lavorativa dei lavoratori con condizione di salute a lungo termine anche in età avanzata.

Nel merito, le iniziative di *work-life balance* sono molto efficaci nel prefiggersi l'obiettivo di una crescente partecipazione alla vita lavorativa fino ad un'età più avanzata, ripensando, in chiave più moderna, alle modalità di conciliazione tra lavoro e vita privata, secondo una prospettiva che tenga conto delle esigenze dei lavoratori. In relazione, invece, al *wellness at work*, risultano di grande validità le politiche aziendali che prevedano l'adattamento del posto di lavoro alle esigenze specifiche dei lavoratori con problemi di salute attraverso, ad esempio, orari lavorativi flessibili o al telelavoro.

Elemento imprescindibile per la riuscita di tali iniziative è rappresentato dalla qualità del lavoro. Tale caratteristica dipende dalle condizioni lavorative alle quali i lavoratori sono sottoposti e dalle regole secondo le quali il lavoro stesso è organizzato. Esse, nella

maggior parte dei casi, sono precarie a causa della mancanza di adattabilità delle imprese allo stato di salute del lavoratore, caratteristica che invece favorirebbe l'integrazione tra le necessità del lavoratore malato e le esigenze aziendali.

Invero, nel contesto italiano, le relazioni industriali potrebbero avere un ruolo determinante nel riuscire a fornire adeguata tutela alle singole fattispecie attraverso disposizioni che siano compresi in un modello organico e che abbiano quale obiettivo la promozione della salute tanto per i lavoratori con condizioni di salute a lungo termine quanto per quelli in età avanzata.

In conclusione, possiamo affermare quanto sia essenziale un cambiamento culturale che porti il sistema di welfare di ogni nazione ad essere complementare e congiunto ai programmi di *wellness at work*. Per ottenere questo cambiamento, le risorse devono indirizzarsi verso obiettivi che possono offrire le maggiori probabilità di successo, in cui l'impegno alla salute diviene contemporaneamente responsabilità collettiva e individuale.

# Il Wellness e la Generazione Y: analisi dei comportamenti e dei metodi per promuovere la salute\*

di Fabiola Silvaggi

**Negli ultimi decenni, il mondo del lavoro sta vivendo un processo di trasformazione.** L'instabilità e la mutevolezza dei mercati, una nuova identità del lavoro e una visione dell'uomo come agente e protagonista di un processo di cambiamento culturale impattano sulle forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, allo sviluppo della contrattazione decentrata e al grande aumento di lavoratori autonomi (F. Seghezzi, [La nuova grande trasformazione del lavoro: alla ricerca di una identità del lavoro che cambia](#), La Grande Trasformazione del Lavoro, Nòva, 22 settembre 2014).

In questo contesto, **un numero considerevole della forza lavoro appartiene ad un gruppo di persone nate tra il 1980 e il 2000, con diversi desideri rispetto a quelli delle generazioni precedenti.** Tali individui sono comunemente chiamati **Generazione Y** o *Millennials* (Strauss, Howe, *Millennials Rising: The Next Greatest Generation*, Vintage Books, 2000).

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 28 dicembre 2014.

Queste persone si sono sviluppate in un mondo in continua evoluzione tecnologica e informatica, fortemente globalizzato e mutevole, in cui i posti di lavoro devono supportare sempre di più i rapidi cambiamenti dinamici dell'organizzazione e i concomitanti bisogni del personale circa l'ambito del *work-health-life-balance*, diventato il compito più significativo per la funzione Human Resources (S. Young Lee, J. Brand, *Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*, Journal of Environmental Psychology, 25, pp. 323- 333, 2005).

**Un recente studio [\*“The Consumer Health Mindset”\*](#) di **AON Hewitt** in collaborazione con il **National Business Group on Health** e il **Futures Company** esplora prospettive, atteggiamenti e comportamenti che le persone, appartenenti alla Generazioni Y e precedenti, detiene verso la salute e l'assistenza sanitaria, nonché il loro comportamento sui piani di salute e programmi di *wellness* proposti dal datore di lavoro.**

Nel merito, il report di commento si divide in cinque aree cruciali: *wellness* personale, *wellness* organizzativo, programmi di promozione e prevenzione alla salute, partecipazione ai piani sanitari e l'utilizzo di canali di comunicazione. Inoltre, lo studio si è svolto negli Stati Uniti nel periodo fra Agosto e Settembre 2013 con un campione di riferimento di 2.732 persone così suddiviso: 55% donne e 45% uomini con un'età media fra i 30 e i 49 anni e con un impiego full-time (77%) (per altre informazioni sul campione consultare il report di riferimento).

Addentrando nei contenuti dell'indagine, **lo studio rileva che gli iscritti a un piano sanitario sono più propensi a valutare**

**la loro salute come molto buona o eccellente (65%) contro il 60% di chi non è iscritto a nessun programma.** Interessante diviene anche il dato sulla percezione che le persone hanno della propria salute: il 92% la valuta buona ma di questi, in realtà, risultano in sovrappeso o obesi il 59%.

**Per i programmi di promozione e prevenzione alla salute sul luogo di lavoro, l'indagine rileva che l'86% ritiene che essi abbiano molti vantaggi, in primis quello di essere un buon investimento di business per il datore di lavoro.** A sostegno di ciò, nello studio in oggetto, si evidenzia che i dipendenti nel settore sanitario o in società di assistenza sociale valutano il loro posto di lavoro come un luogo di supporto alla promozione e prevenzione della salute (44%).

**A livello aziendale, inoltre, l'indagine rileva che una caratteristica negativa per una cultura orientata alla prevenzione e promozione della salute, risiede nella passività del leader nei confronti della partecipazione o meno dei propri collaboratori ai programmi di *wellness*.**

Su quest'ultimi, un dato significativo risiede nelle percentuali di partecipazione alle aree tematiche dei programmi. In particolare, il 93% del campione partecipa a programmi incentrati sulla nutrizione, ovvero piani di educazione alimentare, l'85% a programmi incentrati sulle attività di fitness e l'83% a programmi di gestione dello stress.

Inoltre, il 46% desidera un piano personalizzato di assistenza sanitaria e il 65% ritiene che la caratteristica più interessante di questi programmi sia riconducibile alle ricompense finanziarie.

**Spostando l'attenzione ai dati inerenti al genere sessuale, si rileva interessante la disponibilità delle donne a dichiarare di sacrificare le cure personali rispetto agli uomini (29% contro 18%), di cercare opzioni a basso costo (27% contro 17%) o rimandare le cure mediche (27% contro 13%).**

**Riguardo, invece, l'analisi sui costi sanitari, lo studio stima che nel 2013 il costo di un programma sanitario per dipendenti ammonti a \$12.710.** Su questo aspetto, un'attenzione particolare risiede nella percezione che le persone hanno su quanto il datore di lavoro investe nella salute dei propri dipendenti. Risulta infatti che il 12% del campione suppone che l'investimento sia fra \$ 5.000 – \$7.499.

Un'altra area indicata nello studio è quella legata ai canali di comunicazione. In questa sezione, l'indagine evidenzia che il 50% preferisce ricevere le informazioni generale sui temi del *wellness* via web e il 32% via email. Inoltre, **tra i social network più usati per cercare informazioni sull'argomento, le percentuali di riferimento indicate sono: il 60% utilizza regolarmente Facebook, my Space, il 45% usa Twitter mensilmente e il 50% si avvale di applicazioni mobile per smartphone o tablet.**

**Dal quadro statistico esposto finora, possiamo delineare alcuni punti cruciali, in riferimento soprattutto alle strategie più efficaci per coinvolgere la Generazione Y nelle iniziative riguardante il *wellness* al lavoro** (S. Miller, *Millennials Most Receptive to Wellness Outreach*, Society for Human Resource Management, 2014).

**Il primo aspetto riguarda la motivazione.** Più della metà della Generazione Y (55%) riconduce la propria motivazione al “to

*look good,*” e non tanto all’*“avoid illness”*. I datori di lavoro, infatti, potrebbero pianificare, in questo caso, strategie di *management* in materia di salute personale e organizzativa, al fine di mostrare come le cattive condizioni di salute possono impattare sui vari aspetti della vita, nonché sull’organizzazione stessa.

**Il secondo riguarda gli strumenti di comunicazione.** Da quel che emerge dai risultati, i datori di lavoro dovrebbero usare di più le applicazioni mobile e i siti web per sponsorizzare le campagne inerenti il *wellness* personale e organizzativo.

**Il terzo aspetto risiede nella semplicità e nella convenienza dei programmi.** Il 40% della Generazione Y afferma che se i programmi sono *“easy or convenient to do”*, vi è una probabilità maggiore che vi partecipino.

Infine, **l’ultimo elemento riguarda la competizione.** Per la Generazione Y è molto importante il concetto di sfida, confronto, gara, elementi questi che dovrebbe caratterizzare i programmi di *wellness*.

**Si delinea così una promozione della salute costituita da una visione sistemica che si presenta come una vera e propria prospettiva concettuale che presenta la salute e il *wellness* come le conseguenti delle interazioni complesse fra i fattori biologici, personali e ambientali.** Questa prospettiva, inserita nel contesto lavorativo, pone la funzione HR di fronte all’esigenza di creare strategie innovative di partecipazione da parte di tutte le generazioni ai programmi di *wellness*, soprattutto della Generazione Y, poiché essi rappresentano la promessa futura per la società e per il mondo del lavoro. Proprio in merito a questa ragione, **la sfida della funzione HR risiede nel costata-**



**re la piena motivazione e conseguente partecipazione ai programmi di *wellness*, al fine di prevenire qualsiasi malattia. In questo modo, le capacità, le competenze e l'abilità della Generazione Y non dovranno subire cambiamenti sulla propria vita lavorativa (S. Varva, *Malattie croniche e lavoro – Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, ADAPT University Press, n 27, 2014). Al contempo, però, **si rende evidente la necessità di affrontare lo studio del comportamento del dipendente attraverso strumenti di analisi che mettano in luce la componente motivazionale del processo di scelta salutare e la relazione esistente tra le decisioni di carattere medico e i fattori non solo economici ma anche sociali e comportamentali inerenti.****

# **Prevenire l'obesità sul luogo di lavoro: un requisito essenziale per allungare la vita lavorativa\***

di Francesca Sperotti

**I [dati OCSE pubblicati nel 2014](#) sulla crescente “epidemia dell'obesità” – così definitiva dall'[International Obesity Task Force](#) e dall'[European Association for the Study of Obesity](#) nel 2002 – sembravano aver rassicurato, per un breve istante, l'opinione pubblica.**

In un contesto mondiale dove si registrano più di 1,9 miliardi di persone adulte in sovrappeso, e di questi, circa 600 milioni di obesi (World Health Organization, [Obesity and Overweight](#), Fact Sheet N°311, gennaio 2015), la diffusione dell'obesità e dello stato di sovrappeso sembrava, infatti, essersi stabilizzata per alcuni Paesi (tra cui l'Italia, Regno Unito e Stati Uniti), e cresciuta a tassi inferiori rispetto al passato per altri (come Canada, Corea e Spagna) (si veda grafico 1).

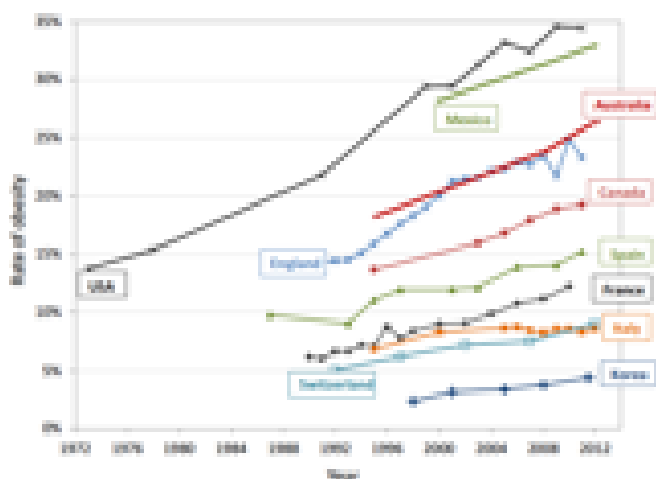
**E invece le proiezioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità per il 2030 presentate durante il 22° Congresso euro-**

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 20 maggio 2015.

peo sull'obesità (e non ancora rese ufficiali), **hanno fatto suonare nuovamente il campanello di allarme**. Secondo tali proiezioni, infatti, nel 2030 molti Paesi avranno più della metà della popolazione adulta sopra il limite di peso ritenuto “sano”. Per dare alcuni esempi, nel 2030 circa un terzo delle donne inglesi e il 30% degli uomini della stessa nazionalità sarà obeso (nel 2010 rappresentavano entrambi il 26% della popolazione totale). Spostandoci verso il Mediterraneo, la porzione di uomini greci obesi aumenterà più del doppio, dal 20% (2010) al 44% (2030), mentre quella delle donne raggiungerà i 40 punti percentuali. Anche in quei Paesi in cui attualmente la condizione di obesità e sovrappeso non rappresenta particolari criticità si osserveranno trend simili. È il caso della Svezia, dove nel 2030 circa il 26% degli uomini e il 22% delle donne sarà obeso (nel 2010 i due gruppi rappresentavano rispettivamente il 14% e il 12%).

### Grafico 1: Tasso di obesità



Fonte: OECD, *Obesity Update*, giugno 2014, p. 2.

Come già sostenuto da ADAPT in un [breve studio del 2011](#), il fenomeno sempre più diffuso dell'obesità e del sovrappeso

so, causato da un lato dalla crescente inattività fisica, che annualmente contribuisce a circa 3,2 milioni di decessi e alla perdita di 69,3 milioni di anni di vita “sana” (World Health Organization, [Global status report on NCDs 2014](#), 2014, p.xii disponibile in Osservatorio ADAPT *Chronic Diseases and Work*), e dall’altro da diete poco salutari (ad alto contenuto calorico o di sodio) è **una problematica che non ha solo implicazioni per lo stato di salute della società, ma pone anche una serie di sfide per il mercato del lavoro. Questo è tanto più vero alla luce delle ultime riforme pensionistiche adottate da molti Paesi che, allungando la vita lavorativa delle persone, rendono prioritario lo stato di salute delle stesse perché da esso dipende la loro effettiva partecipazione al mercato del lavoro. Il problema dell’obesità deve essere dunque affrontato non solo come una questione di salute pubblica ma come un fenomeno economico** (come già argomentato a suo tempo da E. A. Finkelstein, C. J. Ruhm e K.M. Kosa, “Economic Causes and Consequences of Obesity” in *Annual Review of Public Health*, 26: 239-57, 2005) e **segnatamente del mercato del lavoro.**

**Ai costi diretti legati alle spese mediche, infatti, si aggiungono i costi indiretti derivanti da minori livelli di produttività, più alti tassi di assenteismo e presentismo, e un maggior rischio di infortunio sul posto di lavoro** (per una panoramica sulla letteratura in questi temi si rinvia al precedente studio di F. Sperotti, [Literature Review: Gli effetti dell’obesità sul mercato del lavoro](#), in Bollettino ADAPT 21 febbraio 2011). Questi elementi danno spesso origine a **comportamenti discriminatori** osservabili sia nella fase di ingresso nel mercato del lavoro sia durante lo stesso rapporto di lavoro. Nel primo caso, il comportamento discriminatorio può rendere più improbabili le possibilità di assunzione della persone in condizione di obesità o sovrappeso, circostanza

che si verifica soprattutto per le donne (come recentemente rilevato da M. Caliendo e M. Gehrsitz, *Obesity and the Labor Market: A Fresh Look at the Weight Penalty*, IZA Discussion Paper No. 7947, febbraio 2014) e per certe figure professionali. Si pensi, a titolo di esempio, a quelle impiegate nelle attività commerciali di rappresentanza, di servizio al pubblico o alla clientela (come descritto per l'ambito della vendita al dettaglio da K.O. Cowart, M.K. Brady, "Pleasantly Plump: Offsetting Negative Obesity Stereotypes for Frontline Service Employees", in *Journal of Retailing*, Vol. 90 Issue 3, p.365, settembre 2014). Nel secondo caso, oltre agli stereotipi, si può addirittura verificare la possibilità che il datore di lavoro proceda al licenziamento per giustificato motivo oggettivo per inidoneità sopravvenuta o per scarso rendimento (si legga S. Fernández Martínez, [\*Obesità e licenziamento: quali sfide alla luce della giurisprudenza comunitaria?\*](#), 12 maggio 2015). Entrambe le situazioni portano le persone affette da obesità o sovrappeso ad essere escluse dal mercato del lavoro.

**Le persone in sovrappeso e obese sembrano essere anche penalizzate dal punto di vista salariale**, soprattutto se donne e di bassa statura (Wang-Sheng Lee, [\*Big and Tall: Is there a Height Premium or Obesity Penalty in the Labor Market?\*](#), IZA Discussion Paper No. 8606, ottobre 2014).

**Non solo. L'aumento dell'indice di massa corporea, oltre ad avere gli effetti sopra descritti è il principale fattore di rischio per alcune malattie croniche quali: malattie cardiovascolari, diabete, disordini muscoloscheletrici, e alcuni tipi di cancro.** Malattie che oltre ad incidere sui tassi di mortalità, incidono sui tassi di disabilità (e quindi di richiesta di sussidi che compromettono ulteriormente la sostenibilità dei sistemi di welfare) e il numero di casi di convivenza con la malattia, **rendendo**

così nuovamente centrale il tema della permanenza e del ritorno al lavoro delle persone affette da tali malattie (come studiato da M. Tiraboschi, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche* in M. Tiraboschi (a cura di), [Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche](#), ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, 2015, n. 36).

Quindi l'innalzamento della vita lavorativa introdotto dalle riforme pensionistiche di molti Governi passa necessariamente attraverso il contenimento di questa nuova epidemia. Obiettivo che rientra, infatti, nei targets che l'Organizzazione Mondiale della Sanità si è prefissata per il 2020 tramite il [Global Action Plan for the prevention and control of noncommunicable diseases 2013-2020](#) (si veda il Box 1), e che oggi più che mai richiede il sostegno da parte di attori pubblici e privati.

### Box 1: WHO Global Targets



World Health Organization, *Global Action Plan for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases 2013-2020*, 2013, p. 5.

Assumono così nuovamente rilievo le indicazioni che l'Organizzazione Internazionale del Lavoro rivolgeva già nel 2005 a datori di lavoro e sindacati. Il rapporto [\*Food at work: workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases\*](#) individua una serie di fattori che tali attori dovrebbero considerare in materia di ambiente di lavoro, pasti e alimentazione per propri dipendenti: numero di lavoratori interessati e rispettive caratteristiche demografiche; budget a disposizione per un programma di alimentazione; spazio a ambiente della mensa interna; utilizzo finale dei *tickets* (laddove non viene offerta la possibilità della mensa, verificare dove è possibile utilizzare i *tickets* e il prezzo e la tipologia di pasto offerto); durata della pausa pranzo e spazi ad essa dedicati; rispetto delle norme igieniche e di salute nelle fasi di conservazione, preparazione, cottura e servizio del pasto; tipologia del pasto servito; rispetto delle diverse necessità alimentari (allergie, norme religiose, intolleranze etc.); servizi di *vending* offerti sul posto di lavoro; educazione alimentare etc. **Più in generale lo studio sottolinea il ruolo chiave che il luogo di lavoro può svolgere nel contenere "obesity epidemic" e promuovere l'attività fisica e una sana alimentazione.** Corretti programmi di alimentazione sul posto di lavoro possono, infatti, prevenire non solo l'obesità ma anche le altre principali malattie croniche e, di conseguenza, **aumentare il livello di produttività e il morale dei lavoratori nonché ridurre i giorni di malattia e il rischio di infortuni.**

**Nonostante questi comprovati benefici, e anche le numerose iniziative intraprese da istituzioni e governi (ad esempio a livello di campagne promozionali, progetti nelle scuole, misure nel mercato dei prezzi degli alimenti etc.) il tema rimane ancora un tabù sul luogo di lavoro che, al contrario, può svolgere**

un ruolo centrale nella riduzione di questa malattia e quindi nella promozione di migliori livelli di produttività e benessere dei lavoratori.

Le recenti proiezioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità dimostrano ancora una volta che la prospettiva demografica è parte integrante del mondo delle relazioni di lavoro, e come tale non può più essere sottovalutata.



# Sustainable work: appunti di ricerca per un'analisi giuridica\*

di Federica Romano

## Introduzione

Negli ultimi anni crescente attenzione è stata data al tema del lavoro sostenibile (*sustainable work*), il quale, lungi dall'essere inquadrabile in uno schema definitorio statico, si basa su un costrutto multidimensionale che deve interpretare e rispondere ai cambiamenti del lavoro e della società in generale.

Lo dimostra il recente rapporto Eurofound, *Sustainable work: toward better and longer working lives*[\[1\]](#) che ha individuato nel lavoro sostenibile la possibile via per rispondere alle sfide poste dai cambiamenti demografici in corso che hanno sì consentito alle persone di vivere più a lungo e meglio ma, al contempo, hanno aumentato lo squilibrio tra popolazione attiva e inattiva e, di conseguenza, alterato le dinamiche del mercato del lavoro e indebolito ulteriormente la sostenibilità dei sistemi di welfare.

A fronte di tale contesto, il citato rapporto ha individuato nel lavoro sostenibile la chiave per rendere compatibile la permanenza

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 20 aprile 2015.

nel mercato del lavoro con età avanzate e, dunque, favorire l'aumento dei tassi di occupazione (in particolare per i Paesi del Sud Europa) e una maggiore adattabilità del lavoro in ragione delle diverse età[2].

Ciò che emerge da una prima analisi della letteratura, è che il tema del *sustainable work* è stato trattato soprattutto in chiave sociologica e gestionale, mentre manca un'analisi giuridica che, invece, risulta fondamentale per raggiungere l'obiettivo di un *lavoro sostenibile*.

La revisione, in chiave giuridica, di concetti quali conciliazione, prestazione di lavoro, presenza al lavoro, qualità del lavoro etc.[3] risulta necessaria per dare piena efficacia a tutte quelle misure che si propongono di creare un ambiente di lavoro in cui le esigenze del lavoratore non solo vengano soddisfatte ma trovino anche un punto di equilibrio con quelle del datore di lavoro. In altri termini, è necessario riuscire a conciliare le esigenze di competitività aziendali con quelle di sostenibilità del lavoro a lungo termine. In particolar modo, si dovrà partire dal presupposto che la sostenibilità non giova soltanto ai lavoratori ma anche alla produttività e all'efficienza delle aziende stesse[4].

### **“Sostenibile”: perché?**

Non è possibile approfondire il concetto di *sustainable work* se prima non si esaminano brevemente le origini (e successive evoluzioni) dell'aggettivo “sostenibile” associato al termine “lavoro”. Queste possono essere rintracciate nel cosiddetto “pensiero sostenibile” che per primo ha formulato il concetto di *sustainable development*, ossia di quello sviluppo che «soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni»[5]. Da tale definizione, divenuta or-

mai classica, emerge una forte connotazione solidaristica insita nel concetto stesso di sostenibilità[6]. Successivamente sono stati individuati i tre pilastri interdipendenti dello sviluppo sostenibile: economico, ambientale e sociale[7]. Tale impostazione tripartita e multidisciplinare del pensiero sostenibile è stata ripresa dall'economista John Elkington, il quale ha coniato l'espressione "Triple Bottom Line" o "P3" in riferimento alle tre diverse declinazioni dello sviluppo sostenibile: persone, pianeta e profitti[8].

In seguito all'affermazione e al consolidamento del "pensiero sostenibile", sviluppatosi a livello macro, che via via andava a connotarsi anche di una componente sociale, vi è stata una trasposizione dello stesso a livello micro. Ne è derivata la nascita del concetto di *corporate sustainability*, il cui obiettivo principale è lo sviluppo simultaneo delle risorse economiche, ambientali e sociali coinvolte nel *work process*[9].

Anche se la maggior parte dell'attività di ricerca in tema di *corporate sustainability* si è concentrata sulla sostenibilità ambientale[10], si sta sviluppando un crescente interesse intorno al tema del *lavoro sostenibile*. Le trasformazioni tecnologiche, economiche e demografiche renderanno, infatti, sempre più indispensabile un ripensamento del modo di produrre e organizzare il lavoro in un'ottica sostenibile che ponga il lavoratore (e le sue esigenze) in una posizione di centralità.

Le componenti del *sustainable work*: l'importanza di rivedere in chiave giuridica le misure di *work-life balance* e *well-being*.

Sebbene il concetto di *sustainable work* sia ancora essenzialmente aperto e richieda ulteriori specificazioni, la letteratura internazionale, a partire dagli anni Duemila, ha tentato di chiarirne e individuarne gli aspetti principali.

L'inquadramento più citato dalla letteratura di *sustainable work system* è stato formulato da P. Docherty et al. e si riferisce ad un sistema lavorativo in grado di essere efficiente e di raggiungere obiettivi economici ed operativi. Questa efficienza comporta anche lo sviluppo delle risorse umane e sociali. Secondo tale impostazione, la capacità dei dipendenti di far fronte alle richieste del mondo esterno cresce attraverso l'apprendimento basato sul lavoro, lo sviluppo, e il benessere. La crescita delle risorse umane è assicurata attraverso l'interazione paritaria ed aperta tra i vari *stakeholder*, portando ad una migliore comprensione reciproca e ad una maggiore capacità di collaborazione[11].

Ma questo non è il solo contributo che è stato dato negli anni in tema di *lavoro sostenibile* e molteplici sono le componenti individuate dagli studiosi. F.M. v. Eijnatten, ad esempio, ha definito *sustainable work system* un sistema lavorativo nel quale siano costantemente tutelati: la qualità del lavoro (salute del lavoratore, benessere e sviluppo personale); la qualità dell'organizzazione (produttività, efficienza e capacità di rispondere alle sfide del mercato del lavoro); e la qualità dei collegamenti con l'ambiente esterno[12]. Tre dimensioni che vengono riprese anche da J.E. Ilmarinen che, infatti, ha ricollegato la sostenibilità del lavoro a fattori individuali (quali la capacità psico-fisica generale e lo stato di salute), fattori correlati al lavoro (quali la qualità e l'organizzazione del lavoro) e fattori sociali (quali la famiglia e le relazioni interpersonali)[13]. Nel tentativo di definire gli aspetti centrali nella creazione di una carriera sostenibile, E. Kossek[14], invece, ha individuato ulteriori aspetti chiave: sicurezza economica per il soddisfacimento delle esigenze primarie; il rispetto dei valori professionali e personali del lavoratore; flessibilità organizzativa per

adattarsi alle mutevoli necessità nell'arco della vita lavorativa; regolari possibilità di rinnovamento e riqualificazione[15].

Trattasi di dimensioni che hanno subito un'evoluzione con lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione dei mercati e le innovazioni organizzative, ponendo dunque nuove sfide per il benessere dei lavoratori. Il lavoro, quindi, può essere sostenibile quando promuove e al contempo tutela lo sviluppo delle risorse personali dei lavoratori[16].

Come dimostra questa breve ricostruzione, risulta dunque difficile ricondurre il concetto di lavoro sostenibile ad uno schema esaustivo e stabile proprio perché, come già anticipato, il tema non è statico ma si basa su un costrutto multidimensionale ed in continua evoluzione. È, pertanto, importante adottare un approccio olistico nel cercare di individuare i diversi elementi interdipendenti che contribuiscono a renderlo tale[17].

Le strategie organizzative che rispettino e integrino le imprescindibili esigenze di conciliazione tra lavoro e vita privata (*work-life balance*) con quelle di benessere lavorativo (*well-being at work*), rappresentano una leva strategica per il lavoro sostenibile[18]. Nonostante la crescente rilevanza del tema nella letteratura sociologica e gestionale, sussiste una disconnessione, sia nel campo della ricerca che nella pratica, tra le iniziative di *work-life balance* e *well-being*[19], disconnessione che, invece, non è accettabile laddove si voglia raggiungere l'obiettivo una sostenibilità a lungo termine[20].

I due concetti di *work-life balance* e *well-being at work*, in effetti, sono strettamente connessi ed interdipendenti. Rendere il lavoro sostenibile richiede il miglioramento delle condizioni lavorative

lungo tutto l'arco della vita lavorativa ed un adattamento dinamico del lavoro alle esigenze del lavoratore.

Con particolare riferimento alle iniziative di work-life balance, oltre a quelle già al centro dell'azione politica di molti governi[21], politiche attive che comprendano strategie occupazionali in favore dei cosiddetti *working carers*[22] sono altrettanto fondamentali in un'ottica di sostenibilità del lavoro[23]. Se, infatti, si vuole perseguire l'obiettivo di una maggiore partecipazione alla vita lavorativa fino ad un'età più avanzata, e al contempo del soddisfacimento delle responsabilità familiari, è necessario ripensare alle modalità di conciliazione tra lavoro e vita privata, secondo una prospettiva più ampia che tenga conto delle esigenze dei lavoratori a lungo termine, indipendentemente da questioni di genere e/o anagrafiche. In riferimento, invece, al *well-being at work*, politiche che prevedano l'adattamento del posto di lavoro alle esigenze specifiche dei lavoratori con problemi di salute, correlati o meno al lavoro, cronici[24] o temporanei (attraverso, ad esempio, orari lavorativi flessibili o la riorganizzazione fisica del luogo di lavoro) potrebbero non solo impedire un'uscita precoce dal mercato del lavoro ma anche migliorare la produttività e il livello di *satisfaction* del lavoratore [25].

## Conclusioni

Un tema complesso come quello della sostenibilità del lavoro necessita indubbiamente di un approccio multi ed interdisciplinare. Eppure, ad una prima lettura della letteratura internazionale sul tema risulta evidente come esso non sia ancora stato oggetto di studio in un'ottica giuslavoristica, bensì prevalentemente sociologica e gestionale. L'interazione tra tali discipline appare, invece, indispensabile per dare piena efficacia ad un *sustainable work system* che superi le tradizionali modalità di produzione e organizzazio-

ne del lavoro che ormai non sembrano più stare al passo con le trasformazioni demografiche, economiche e tecnologiche.

Dalla ricostruzione della nascita ed evoluzione del concetto di lavoro sostenibile, emerge la centralità della dimensione soggettiva della prestazione lavorativa. Partendo da tale considerazione, è possibile individuare un requisito imprescindibile per garantire il benessere non soltanto fisico ma anche psicologico dei lavoratori a lungo termine: la qualità del lavoro. Qualità che dipende dalle condizioni lavorative alle quali i lavoratori sono sottoposti e dalle modalità secondo le quali il lavoro stesso è organizzato. Ed è chiaro come in una società, quale quella europea (ma non solo), in cui i lavoratori sono destinati sempre più a lavorare fino ad età avanzate, soddisfare il requisito della qualità del lavoro sia un compito arduo proprio perché le situazioni meritevoli di tutela sono estremamente eterogenee e diversificate. Non a caso è emersa la difficoltà da parte della letteratura di ricondurre la sostenibilità del lavoro ad uno schema esaustivo e stabile.

In tale contesto, le relazioni industriali potrebbero avere un ruolo chiave nel riuscire a fornire adeguata tutela alle singole fattispecie attraverso provvedimenti che siano, però, inseriti in un disegno organico e che abbiano quale obiettivo la promozione di carriere sostenibili tanto per i lavoratori subordinati a tempo indeterminato quanto per i lavoratori cosiddetti “atipici”. Per poter fare ciò, sarà necessario rivedere i concetti chiave di presenza al lavoro e prestazione lavorativa<sup>[26]</sup>, individuando nuovi modelli di organizzazione, gestione e valutazione del percorso professionale dei lavoratori, che tengano conto del benessere psico-fisico dei lavoratori e che consentano agli stessi di rispondere in modo dinamico alle mutevoli sfide del lavoro, fornendo di conseguenza un apporto positivo all'intero sistema produttivo.

## Note

[1] Eurofound Foundation Focus, [\*Sustainable work: toward better and longer working lives\*](#), issue 16, 2014.

[2] Cfr. Eurofound Foundation Focus, [\*Sustainable work: toward better and longer working lives\*](#), *op. cit.*, p. 4.

[3] Cfr. M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 36/2015, p. 40.

[4] Cfr. P. Docherty, M.Kira, A.B. Shani, *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability*, Second edition, Routledge, 2009, p. 4.

[5] Tale definizione è rinvenibile nel rapporto della World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, United Nations, 1987, p.54. Il report evidenzia anche i due concetti chiave nella definizione di *sustainable development*: «the concept of needs, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs».

[6] Cfr. V. Cagnin, *Crisi e Diritto del lavoro: la via della sostenibilità*, in *LANUS* n.7-2012, p. 179.

[7] Cfr. UNCED (United Nations Conference on Environment and Development), 1992. Rio de Janeiro. United Nations Department of Economic and Social Affairs(DESA), New York.

[8] Cfr. J. Elkington, *Triple bottom-line reporting: Looking for balance*, Australian CPA, 1999.

[9] Cfr. T. Dyllick, K. Hockerts, *Beyond the business case for corporate sustainability*, in *Business strategy and the environment*, 2002, p. 131.



[10] Cfr. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, in *Academy of Management Perspectives*, 2010, p. 40, in cui si rimarca la scarsa considerazione data alla dimensione sociale della sostenibilità: «Given the profound effects of organizations and work arrangements on the psychological and physical well-being of the people who work in them and the growing interest in sustainability, it is interesting that the human dimension of sustainability remains largely in the background».

[11] Cfr. P. Docherty, M.Kira, A.B. Shani, *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability*, *op. cit.*, p. 3.

[12] Cfr. F.M. v. Eijnatten, *From Intensive to Sustainable Work Systems: The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SAL TSA Conference, Brussels, 25-27 September 2000, p. 53.

[13] Cfr. J.E. Ilmarinen, R. Gould, A. Jarvikoski, J. Jarvisalo, *Diversity of work ability*, in *Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 Survey*, Finnish centre for Pensions, The Social Insurance Institution, 2008, p. 13.

[14] Cfr. E. Kossek, M.Valcour, P. Lirio, *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, in *Wellbeing: A Complete reference Guide*, Volume III, 2014, p. 309.

[15] Trattasi di parametri anche ripresi dal già citato Focus Eurofound: reddito; prospettive lavorative e sicurezza del posto di lavoro; qualità intrinseca del lavoro, con riferimento all'ambiente fisico e sociale; qualità dell'orario lavorativo. Cfr. Eurofound Foundation Focus, *Sustainable work: toward better and longer working lives*, *op. cit.*, p. 4. Il Focus ha anche evidenziato che coloro che svolgono lavori caratterizzati da un punteggio basso in tutte le quattro dimensioni hanno un maggior rischio di sviluppare problemi di salute.

[16] Con sviluppo delle risorse personali ci si riferisce allo sviluppo non solo delle competenze ma anche del benessere psico-fisico dei lavoratori, che consenta una maggiore permanenza nel mercato del lavoro e contemporaneamente una maggiore produttività delle aziende stesse. Cfr. M. Kira, F.M. van Eijnatten, D.B. Balkin, *Crafting sustainable work: development of per-*

*sonal resources*, in *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No.5, 2010, p. 617.

[17] Cfr. K.J. Zink, *Designing sustainable work systems: The need for a systems approach*, in *Applied Ergonomics*, 45(2014), p. 128.

[18] Si veda E. Kossek, M.Valcour, P. Lirio, *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, *op. cit.*, p. 299, in cui il *work-life balance* e il *well-being* vengono definiti i pilastri sui quali basare lo sviluppo di carriere sostenibili.

[19] Anche se vi è, infatti, una copiosa letteratura in tema di conflitto lavoro-vita privata, solamente una piccola, seppur significativa, frazione di tale letteratura ha approfondito le conseguenze di questo conflitto sul benessere dei lavoratori. Le conseguenze negative di una scarsa conciliazione tra lavoro e vita privata sul benessere del lavoratore si riflettono nell'assenteismo, nella malattia e in una bassa produttività lavorativa. Cfr. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, *op.cit.*,p. 40.

[20] Cfr. E. Kossek, M.Valcour, P. Lirio, *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, *op.cit.*,p. 298.

[21] Tradizionalmente, le iniziative di work-life balance hanno, perlopiù, interessato le esigenze di conciliazione delle donne lavoratrici tra l'attività lavorativa e le necessità di cura derivanti dalla maternità.

[22] I *working carers* sono coloro che lavorano svolgendo al contempo un ruolo di cura verso figli, genitori anziani, persone malate, disabili etc.

[23] Il Report Eurofound, [\*Sustainable work: toward better and longer working lives\*](#), *op. cit.*, ha elaborato una piramide delle misure di conciliazione in favore dei *working carers* in base alla rilevanza delle diverse misure introdotte dagli Stati membri. Il livello di protezione più basso è rappresentato da misure riguardanti orari di lavoro flessibili per conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative, mentre quello più alto è rappresentato dalla possibilità di usufruire di congedi retribuiti di breve e di lunga durata. Il Report afferma che nei Paesi nei quali vi è un regime di sostegno in favore dei "working ca-

riers” pienamente sviluppato (tra cui Danimarca, Francia, Germania e Regno Unito), tale categoria di lavoratori può usufruire del congedo per situazioni di emergenza di breve e di lunga durata (in entrambi i casi con sostituzione del reddito). Inoltre, nella maggior parte di questi Paesi è possibile usufruire anche di un buon livello di flessibilità dell’orario di lavoro.

[24] In un’ottica di sostenibilità del lavoro, particolare rilevanza assume il tema della malattia cronica. A fronte, infatti, di un numero sempre crescente di lavoratori affetti da patologia cronica, è importante che questi possano entrare o rimanere nel mercato del lavoro per evitare effetti dannosi sia a livello macroeconomico (riduzione della capacità produttiva dell’economia di un Paese) che microeconomico (riduzione della capacità produttiva delle singole imprese). Sul tema si veda M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 36/2015.

[25] Cfr. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, *op. cit.*, p. 39.

[26] Sul possibile ruolo del sistema di relazioni industriali nel ripensamento dei concetti di “presenza al lavoro” e “prestazione lavorativa” si veda M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, *op.cit.*, pp. 36 ss.

# Implicazioni e possibili soluzioni all'invecchiamento della forza lavoro italiana (ed europea)\*

di Federica Romano

Il quadro delineato dagli ultimi [dati Istat](#) relativamente al bilancio demografico nazionale dà evidenza del graduale invecchiamento della popolazione italiana.

Lo dimostra il continuo innalzamento dell'età media, che al 31 dicembre 2014 era pari a 44,4 anni (in costante aumento di due decimi all'anno nel periodo 2011-2014), e il maggiore squilibrio, rispetto al passato, dei rapporti intergenerazionali tra le principali componenti della popolazione (**giovani, adulti, anziani**). I recenti dati (si veda la tabella 1), infatti, evidenziano, da un lato, il crollo delle nascite (con il numero dei nati che è diminuito del 2,3% rispetto al 2013) e la conseguente riduzione della popolazione con età inferiore ai 15 anni, pari al 13,8% nel 2014 (registrando una diminuzione di 2 punti decimali rispetto al 2011); e dall'altro, confermano l'aumento della popolazione anziana (65 anni e oltre) che è pari al 21,7%, quasi un punto percentuale in più rispetto al 2011. La popolazione in età attiva (15-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 1° luglio 2015.

64 anni), invece, prosegue la sua contrazione passando da un valore superiore al 65% (2011) al 64,5% (2014).

**Il bilancio dell'Istat rileva tuttavia differenze a livello territoriale.** Nel Nord e nel Centro del Paese il disequilibrio tra giovani e anziani è particolarmente accentuato: la percentuale di giovani fino a 14 anni raggiunge il valore del 13,7% al Nord e 13,4% al Centro, mentre gli over 65 oltrepassano la quota del 22%. Nel Mezzogiorno, invece, tale disequilibrio è più contenuto, grazie al fatto che a un 19,8% di ultrasessantacinquenni si contrappone un 14,2% di giovani fino a 14 anni di età.

**Tabella 1.**

	<i>0-15 anni</i>	<i>15-64 anni</i>	<i>Over 65</i>
2011	14,0%	65,1%	20,8%
2014	13,8%	64,5%	21,7%,

**Tra le principali conseguenze derivanti da tali squilibri è rilevante evidenziare l'innalzamento dell'indice di dipendenza strutturale, ossia il rapporto tra la popolazione in età inattiva su quella attiva, che al 31 dicembre 2014 era pari al 55,1% contro il 53,5% del 2011, e anche il significativo incremento dell'indice di vecchiaia, ossia il rapporto tra la popolazione over 65 e quella con meno di 15 anni, che è passato dal 148,6% del 2011 al 157,7% del 2014.**

**Figura 1. Piramide della popolazione italiana al 31.12.2004 e al 31.12.2014**



Un simile squilibrio tra popolazione attiva e inattiva, che invero non riguarda solo l'Italia ma la maggior parte dei Paesi dell'Unione europea, non può che avere effetti dirompenti sulle dinamiche del mercato del lavoro, laddove la demografia rappresenta uno dei principali fattori di cambiamento di tali dinamiche (si veda F. Sperotti, *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant'anni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, Numero 1/XXI-2011, Giuffrè Editore, Milano). Come confermato dal report della Commissione Europea, *The 2015 Ageing Report*, nell'UE è previsto un aumento dell'*old age dependency ratio* (percentuale di persone di 65 anni o più rispetto a quelle di età compresa tra 15-64 anni) dal 27,8% al 50,1% nel periodo 2013-2060. Ciò implicherebbe un passaggio da quattro a due persone in età lavorativa per ogni persona di età superiore ai 65 anni, mettendo così a dura prova la sostenibilità dei sistemi di welfare e rendendo necessario ridurre la spesa sociale, o espandere in modo significativo la tassazione per finanziare le pensioni e l'assistenza sanitaria.

Una soluzione che è stata proposta dall'Unione Europea nella strategia [\*Europe 2020 for smart, sustainable and inclusive growth\*](#) consiste nel raggiungimento di due obiettivi: l'innalzamento dell'effettiva età pensionabile e l'aumento della percentuale di occupati tra la popolazione in età lavorativa. Obiettivi ripresi dal recente *concept paper* Eurofound, [\*Sustainable work over the life course\*](#), il quale ha evidenziato come una maggiore partecipazione al mercato del lavoro non possa essere ottenuta senza i necessari adattamenti del lavoro stesso alle mutevoli esigenze dei lavoratori a lungo termine. **Il paper riconosce quali dimensioni principali per la sostenibilità del lavoro lungo tutto l'arco della vita lavorativa, le caratteristiche del lavoro (qualità del lavoro) e le circostanze individuali (abilità al lavoro) ed afferma che queste due dimensioni dovrebbero confluire in un modello integrato.** La qualità del lavoro, infatti, può avere un forte impatto sulla salute e sul benessere dei lavoratori, sullo sviluppo delle competenze e sulla capacità di conciliare lavoro e vita privata; così come le circostanze individuali (tra cui la salute e i bisogni di cura) possono mutare lungo la vita lavorativa e compromettere l'abilità al lavoro.

Seguendo tale impostazione, i cambiamenti demografici e l'invecchiamento della popolazione, lungi dal rappresentare aspetti marginali nell'evoluzione del mercato del lavoro, devono essere affrontati avendo una visione d'insieme che garantisca un match tra il miglioramento della qualità del lavoro e la valorizzazione dell'abilità (anche parziale) al lavoro, favorendo l'allungamento della vita lavorativa ed evitando un'uscita prematura dal mercato del lavoro.

# Le nuove frontiere del lavoro: l'occupabilità dei lavoratori con disturbi mentali\*

di Fabiola Silvaggi

Non solo crisi economica, disoccupazione, precariato. Il lavoro del futuro dovrà sempre più fare i conti anche con drastici cambiamenti demografici e il costante incremento delle malattie croniche (M. Tiraboschi, [\*Occupabilità e lavoro delle persone con malattie croniche: appunti per una ricerca\*](#), anticipazione in *Diritto delle Relazioni Industriali*, N. 4/ XXIV, 2014, in corso di pubblicazione) Tra queste assumono un peso crescente i disturbi mentali, una vera e propria emergenza sociale per l'impatto sui sistemi di welfare, nonché sui livelli di reddito e sulle opportunità di occupazione, carriera e inclusione sociale per le singole persone interessate.

Negli ultimi anni, è **creciuto notevolmente il numero di lavoratori assenti da lavoro per problemi di salute mentale** che sono considerati una delle principali cause di assenteismo sul luogo di lavoro (C. S. Dewa, D. McDaid, S.L. Ettner, [\*An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden\*](#)

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 14 settembre 2014.



[\*and how are costs addressed?\*](#), 2007). Un assenteismo di tipo nuovo, che mette in crisi le logiche di gestione del personale e gli obiettivi di produttività, e che tuttavia le imprese non sono oggi in grado di affrontare in modo sistematico e secondo policy consolidate.

Il Rapporto [\*Supporting a Return to Work after an Absence for a Mental Health Problem: Design, Implementation, and Evaluation of an Integrated Practices Program\*](#), recentemente pubblicato dall'Istitut de recherche Robert-Sauve en santé et en sécurité du travail, Montréal (Québec) cerca di sviluppare un programma che favorisca l'implementazione di simili pratiche.

### **La progettazione del programma: verso una prospettiva di sostegno psicosociale**

Il programma, descritto all'interno del rapporto citato, è basato su un approccio scientifico, costituito sia da un modello teorico sia da dati empirici. Per raccogliere informazioni sulle pratiche abituali dell'azienda sul reinserimento dei lavoratori con problemi mentali, sono state svolte trenta interviste individuali rivolte agli attori principali del processo di reinserimento. Inoltre, per la realizzazione del programma, si è ritenuto opportuno consultare i documenti utilizzati per la gestione delle assenze e svolgere una ricerca bibliografica sull'argomento.

Tutte queste informazioni hanno permesso di consolidare la teoria del programma nella stesura di un modello teorico, un modello logico e un modello operativo. In particolare, per garantire la promozione della salute mentale sul posto di lavoro, **è essenziale che il senior management scelga una visione di supporto**

**psicologico al processo di reinserimento sia per i dipendenti sia per i responsabili diretti.**

Questa visione di sostegno può essere sviluppata attraverso un quadro di riferimento in materia di salute mentale sul luogo di lavoro, adottando una chiara politica circa la gestione delle assenze e del processo di ritorno al lavoro e garantendo anche una comprensione comune di queste pratiche in tutta l'organizzazione. **Dirigenti, sindacati, lavoratori, responsabili delle risorse umane, devono lavorare insieme e agire in modo coerente in ogni fase del processo di reinserimento al lavoro.** Infatti, secondo Shaw et al., il successo dell'intervento sembrerebbe dipendere più dalle competenze ergonomiche, piuttosto che da competenze mediche (W. Shaw, Q. Hong, G. Pransky, P. Loisel, *A literature review describing the role of return-to-work coordinators in trial program and interventions designed to prevent workplace disability*. Journal of Occupational Rehabilitation, 18, 2-15, 2008).

**Il nuovo ruolo del senior management: progettare politiche di assistenza e supporto ai dipendenti**

Senza un processo di supporto, può essere difficile gestire i lavoratori affetti da malattie mentali. Una situazione comune è quella di **un lavoratore che trova imbarazzante rivelare la sua vulnerabilità al suo responsabile. Il programma descritto vuole abbattere questo tabù, portando il responsabile diretto ad assumere un atteggiamento di ascolto attivo, sentendosi parte vitale del processo di reinserimento del lavoratore malato.** Infatti, quando le due parti riescono a interagire, si riconosce al lavoratore il motivo dell'assenza, senza dover ricorrere a richiami poco efficaci.

Nel dettaglio, l'attuazione di un processo di assistenza e supporto è costituita da quattro fasi: 1. analisi dei fattori che ostacolano e facilitano il ritorno al lavoro; 2. piano lavorativo di reinserimento condiviso con il responsabile diretto; 3. dare accoglienza al dipendente; 4. fase di follow-up delle condizioni lavorative dopo il reinserimento. Prestando particolare attenzione ai fattori di rischio ambientale, il processo di assistenza è volto, soprattutto, a promuovere la conservazione dei posti di lavoro a lungo termine per le persone che ritornano a lavorare.

È necessario che **questi programmi diventino realtà, perché la partecipazione al mercato del lavoro di persone con problemi di salute, diventerà fondamentale per affrontare il declino dell'offerta di lavoro e la carenza di forza-lavoro qualificata.** Occorre quindi rispondere a questa emergenza anche in ambito giuslavoristico. Sia il diritto del lavoro sia i sistemi di welfare hanno evidenziato, nel corso degli ultimi decenni, rilevanti cambiamenti dovuti a nuovi modelli di produzione e di organizzazione del lavoro spinti dalle innovazioni tecnologiche e dalla globalizzazione. Tutti questi cambiamenti hanno inciso sulla salute dei lavoratori, aumentando le malattie non trasmissibili fra i soggetti in età lavorativa e causando problemi sulle tutele, sul reinserimento e sul mantenimento del posto di lavoro.

Si tratta, come si vede, di temi complessi che rappresentano una sfida non solo per i sistemi di welfare ma anche per il lavoro del futuro.



7.

**IL LAVORO DI RICERCA:  
VERSO UN NUOVO PARADIGMA**



# La grande trasformazione della ricerca: Efesto, Atena e i ricercatori industriali\*

di Alfonso Balsamo

La grande trasformazione del lavoro sta cambiando in profondità il modo di fare ricerca e il rapporto tra impresa e università. [Efesto si è preso la scena e ha imposto le sue regole](#): non più meccanica ripetizione di movimenti e procedure, il lavoro oggi è creazione, intraprendenza, progettazione, adattabilità. Tutti i settori produttivi sono coinvolti da un mutamento concettuale senza precedenti. Ma la vera novità è che la grande trasformazione del lavoro ha invaso un campo finora ritenuto inespugnabile: quello della conoscenza.

## **Efesto e Atena, finalmente insieme: nasce il ricercatore industriale**

Per millenni [Atena ha respinto Efesto](#): la conoscenza non ha riconosciuto il ruolo della pratica, dell'ingegno e della manualità. Il lavoro è rimasto bloccato nel suo complesso di inferiorità: considerato mera fatica corporale e privo di contenuti intellettuali. Oggi invece Atena ed Efesto stanno insieme. Faccia a faccia. Ed è una novità travolgente. Il nido d'amore è stata l'industria. Il

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 4 ottobre 2014.

frutto di questa unione è il ricercatore industriale: il figlio di un inedito modo di concepire il lavoro e la ricerca, l'impresa e l'università.

### **Il ricercatore industriale: il nuovo che avanza...**

Fino a qualche anno fa si sceglieva di fare ricerca industriale se non si era in grado di percorrere la carriera accademica. La ricerca in impresa era una seconda scelta, quasi mai una vocazione. Oggi in tutti i paesi avanzati i numeri dei ricercatori industriali sono in crescita: [in Germania e Francia sono lo 0.8% della forza lavoro totale delle aziende. In Danimarca l'1.3%, in Finlandia 1.2%](#). Ma servirà di più: entro il 2020 l'Europa chiede almeno il 3% degli occupati impegnati in attività di Ricerca e Innovazione e molti progetti vanno in questa direzione (ad esempio il [Marie Curie Actions](#)).

### **...ma in Italia non avrà vita facile**

Che riconoscimento ha il ricercatore industriale in Italia? Per adesso solo lo 0.4% dei lavoratori fa ricerca in industria. E sembra già un miracolo. Le imprese spesso non trovano figure disponibili: eppure solo [1 su 4 dei PhD italiani](#) riesce a proseguire nella carriera accademica; per gli altri 3 la ricerca industriale non è considerata una valida alternativa (si preferisce il pubblico impiego). Nel frattempo il mercato del lavoro non ha ancora strumenti e incentivi che riconoscano dovutamente le specificità del ricercatore in impresa.

### **L'università *contra*: un dottorato poco "industriale"**

L'Italia paga un enorme ritardo culturale già nella fase di formazione dei ricercatori. Nel 1980, mentre già si sperimentavano i PhD industriali in Danimarca e Regno Unito, in Italia il dottorato nasceva con un [decreto](#) che non faceva nessun riferimento



all'impresa né come percorso né come sbocco. Soltanto nel 2013 si introduce il “[dottorato industriale](#)”, che per adesso rimane un [flopper i gravami burocratici e procedurali sulle imprese](#).

### **Le relazioni industriali *sic tenuiter*: pochi riconoscimenti e incentivi**

Non va meglio nelle relazioni industriali: il contratto nazionale dei chimici-farmaceutici è l'unico che riconosce la figura del ricercatore industriale in Italia. Sgravi fiscali e credito di imposta sono previsti per chi assume ricercatori e avere una certa percentuale di PhD in una [startup](#) è uno dei criteri legali necessari per riconoscerne l'innovatività. Ma non basterà finché i contratti continueranno a basarsi su categorie “statiche” come qualifica, mansione e rigida definizione degli orari. Inoltre, sul fronte formazione, gli apprendistati di ricerca sono ancora troppo pochi e nei CCNL ci sono scarni riferimenti ([come conferma l'Isfol](#)).

### **L'industria *pro*: mai più monopoli del sapere**

La realtà di oggi ci dice che l'industria ha eroso nel tempo il monopolio dell'università sulla conoscenza. E per crescere non può più fare a meno di ricercatori. Da [Thomas Edison](#) in poi il processo industriale è stato principalmente un amplificatore della ricerca universitaria. Ora diventa esso stesso strumento di espansione della conoscenza: più incisivo dell'università perché più legato all'esperienza e al mercato. Più rapido perché vicino alla società e alle sue esigenze. Il risultato è che chi fa ricerca in industria modifica la realtà molto più di chi fa ricerca in università. Con buona pace per la “[Terza Missione](#)”.

### **Identikit del ricercatore industriale**

Ma chi è allora il ricercatore industriale? È una persona impegnata nella creazione e nell'applicazione di nuova conoscenza: pro-

getta, sviluppa e applica modelli. È orientato al risultato, inserito in un team, ha un ruolo nell'organigramma aziendale. Sa comunicare, impostare problemi, gestire la contingenza. Normalmente è un PhD o un laureato tecnico-scientifico. È multitasking e pronto a svolgere diversi incarichi, lavori, compiti. Non ha orari di lavoro rigidi, pubblica poco, brevetta molto.

### **Buone pratiche e settori trainanti**

Nonostante un clima avverso imprese innovative come Agusta Westland e Basf puntano su apprendistati di ricerca in cui l'impresa ha un ruolo formativo centrale. Mentre aziende come Bracco promuovono la ricerca industriale con il [Progetto "iRIS"](#). Il Miur ha recentemente incentivato la ricerca industriale finanziando il [Progetto PhD Talents](#) in collaborazione con Confindustria e Fondazione CRUI. I settori italiani che più assumono ricercatori industriali sono chimico-farmaceutico, metalmeccanico ed energia. Ma ci sono anche imprese in settori dei servizi come sanità e istruzione (dove trovano spazio anche ricercatori umanistici).

### **La strada è lunga, ma non ci sono alternative**

Puntare sulla ricerca industriale significa permettere alle imprese di creare sviluppo e occupazione di alto profilo. Sfatati i miti del passato: la ricerca in industria è ricerca a tutti gli effetti. La trasformazione è irreversibile: persino Efesto e Atena stanno insieme. Ma la luna di miele in Italia, per adesso, è ancora rimandata.

# Uno, nessuno, centomila: i numeri dei ricercatori in Italia e all'estero\*

di Elena Prodi

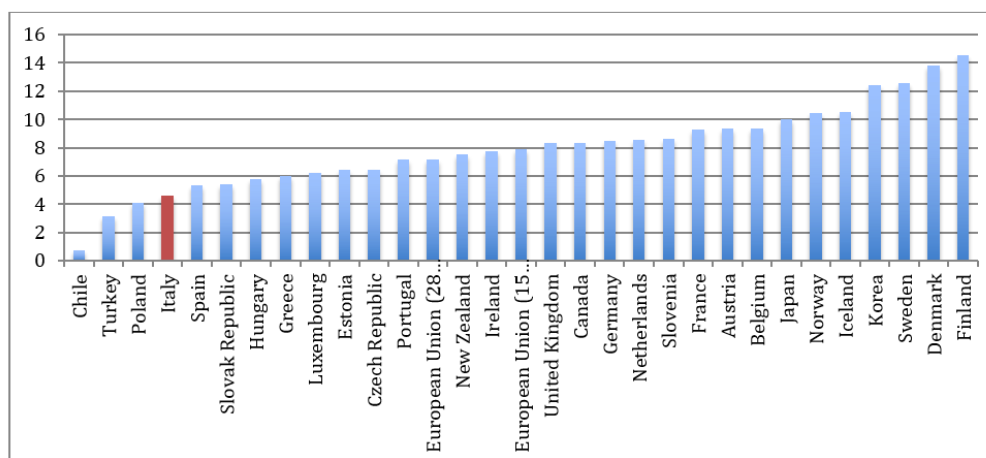
**L'Italia è uno dei paesi sviluppati con il minor numero di ricercatori al mondo.** Solo Cile, Turchia e Polonia registrano un dato inferiore a quello italiano (fig. 1). Le istituzioni internazionali attribuiscono questo ritardo nei campi della ricerca applicata e dello sviluppo sperimentale alla quota molto bassa di ricercatori che lavorano nelle imprese e nel settore privato. Secondo la definizione di [Eurostat](#), **i ricercatori non sono solamente “una sottocategoria del personale addetto alle più disparate attività di ricerca e sviluppo, sono soprattutto professionisti della creazione di nuova conoscenza, prodotti, processi, metodi e sistemi, capaci di gestire a pieno i progetti in cui sono coinvolti come dei veri e propri manager”.** Nel 2013 in Italia c'erano circa 163.925 di queste figure, di cui più di 116 mila equivalenti a tempo pieno. Un aumento di quasi il 50 per cento rispetto ai primi anni Duemila, quando i ricercatori erano 107.434. Ciò nonostante, l'Italia continua a registrare un notevole ritardo rispetto agli altri paesi europei in termini di investimenti,

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 12 aprile 2016.

tanto in risorse finanziarie quanto umane, nei settori della ricerca e dell'innovazione. Negli ultimi dieci anni, il numero dei ricercatori è cresciuto in tutti i paesi dell'Europa, sebbene l'aumento sia distribuito in maniera disomogenea tra gli Stati membri. Oggi, l'UE-28 conta 2 milioni 706 mila ricercatori, corrispondenti a circa l'1 per cento della forza lavoro europea. Si tratta del 26 per cento in più rispetto al 2005, quando in seguito all'annessione dei paesi dell'Est si stimava che il totale dei ricercatori dell'UE-25 (Bulgaria, Romania e Croazia escluse) superasse di poco i 2 milioni.

**La figura 1 che segue riporta il numero di ricercatori, afferenti al settore e pubblico e privato, per 1000 appartenenti alla forza lavoro. L'Italia si trova ben al di sotto della media europea e ancora più lontano dai valori registrati dai paesi del centro e nord Europa dove, stando ai dati [dell'Unione Europea](#), si registra la più alta presenza di ricercatori tra la popolazione attiva: in paesi come la Danimarca, la Finlandia e il Lussemburgo almeno il 2 per cento della popolazione si compone di lavoratori occupati in attività connesse con la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione (contro una media europea di circa lo 0,7 per cento), mentre in numeri assoluti, Francia, Germania e Regno Unito sono i paesi che contano più ricercatori.**

**Fig. 1 - Ricercatori (in numero di unità fisiche) per 1000 appartenenti alla forza lavoro**

Fonte: Database Oecd  
Anno: 2013

Secondo i dati [Eurostat](#), Portogallo, Germania e Austria hanno di recente conosciuto un sensibile incremento nel numero dei ricercatori. **In Italia, invece, nonostante l'aumento dell'organico nel periodo 2003-2013, la quota del personale operante nel settore della ricerca rimane molto basso, rispetto agli altri paesi selezionati per la comparazione.** Ciò appare ancora più chiaramente andando ad osservare la ripartizione dei ricercatori per settore di impiego. La tabella 1 ci offre uno spaccato dei settori di impiego dei ricercatori italiani, distribuiti tra le tre grandi reti scientifiche nazionali, vale a dire le imprese, gli organismi di governo e le università. **Il dato comparato ci permette di vedere come nell'ultimo decennio il profilo italiano sia rimasto pressoché statico in tutti e tre i settori.** Questo aspetto è preoccupante per due ragioni: da un punto di vista strettamente nazionale poiché il numero dei ricercatori è cresciuto a un ritmo molto lento. Se poi proiettiamo le statistiche italiane sul piano internazionale, a differenza di tutti gli altri paesi l'Italia non registra cambiamenti significativi nella distribuzione dei ricercatori tra settore pubblico e privato.

**Tab. 1 - Numero totale di ricercatori (equivalenti tempo pieno) in alcuni paesi e in percentuale per settore di impiego**

	Totale (migliaia)		Imprese %		Amm. Pubb %		Univ. %	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013
<b>Italia</b>	70.332	118.000	39	41	19,8	17	39	39
<b>Germania</b>	268.942	360.300	60	56	14,6	16	25,7	28
<b>Danimarca</b>	29.791	40.900	49	62	18	7	31,4	25
<b>Francia</b>	192.790	265.200	52	60	12,7	11	34	28
<b>Spagna</b>	92.523	123.200	29	36	16,6	17	53	47
<b>Regno Unito</b>	Nd	259.300	45,8	36	4,5	3	Nd	59
<b>Svezia</b>	48.186	66.643	60,6	69	4,91	4	34,5	26
<b>EU-15</b>	1 071.625	1 547.856	49,2	48,9	11,6	10,7	38	37,8
<b>Giappone**</b>	652.369	660.000	65	75	5,17	5	27,7	19
<b>Cina*</b>	862.108	1 484.000	56,2	62	22,3	19	21,6	19
<b>Stati Uniti**</b>	1 126.251	1 252.900	Nd	68	Nd	Nd	Nd	Nd

Fonte: Eurostat

\* i dati si riferiscono al 2012

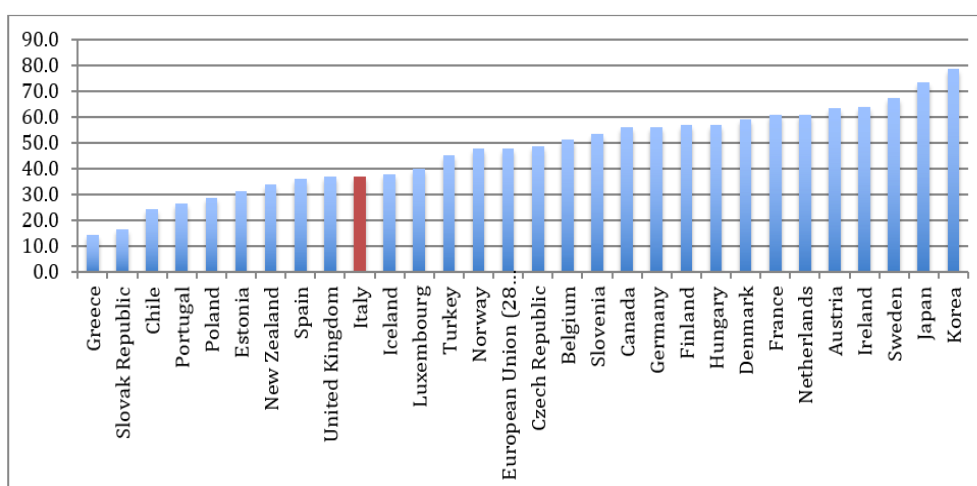
\*\* i dati si riferiscono al 2011

Solo Spagna e Regno Unito registrano, come in Italia, un record negativo nei valori relativi al personale addetto alla ricerca, intesa in senso stretto, nel settore privato, con la differenza però che la Spagna ha conosciuto un incremento più che doppio (+53,25 per cento) dell'organico dei ricercatori nell'ultimo decennio. Questi tre paesi presentano un simile profilo anche negli altri due settori presi in esame, confinando circa la metà dei loro ricercatori nell'ambito accademico e allocando pochi posti per la ricerca nell'ambito della pubblica amministrazione.

Nonostante la distribuzione dei ricercatori tra i diversi settori sia piuttosto variegata nei paesi presi in considerazione, la tabella mostra chiaramente come la fetta dei ricercatori impiegati nelle imprese sia piuttosto contenuta in tutta Europa (circa il 48 per cento), se comparata ai suoi maggiori *competitors*, per esempio agli

Stati Uniti, le cui imprese impiegano il 68 per cento dei ricercatori, alla Cina (62 per cento) e al Giappone (75 per cento). Questo tratto appare più chiaramente nella figura 2 in cui riportiamo il valore percentuale dei ricercatori impiegati nelle imprese in alcuni paesi dell'area OECD. In questo ambito, **valori percentuale relativi alle risorse umane piuttosto contenuti sono indice della scarsa capacità delle industrie domestiche di esprimere a pieno il loro potenziale nella creazione di nuove conoscenze e innovazione.**

**Fig. 2 - Ricercatori del settore privato (percentuale sul totale nazionale dei ricercatori equivalenti tempo pieno)**



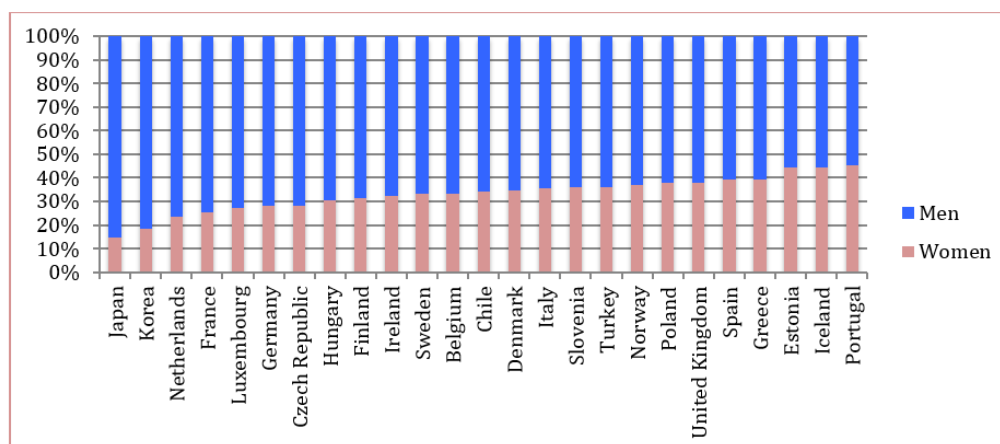
Fonte: Database Oecd  
Anno: 2013

**La professione del ricercatore è poi per sua natura particolarmente sensibile alla struttura dell'età del personale e alla rapida obsolescenza delle competenze.** Già nei primi anni Duemila, alcuni studiosi hanno scritto che la produttività scientifica di un Paese viene tarata anche sulla “*capacità di assicurare al sistema un efficace ricambio generazionale*” (E. Reale, *Essere ricercatori in Europa: Le particolarità del caso italiano*, 2003, disponibile on-line al sito: <http://www.analysis-online.net/wp->

[content/uploads/2013/03/4.Reale\\_risorseUmane.pdf](content/uploads/2013/03/4.Reale_risorseUmane.pdf)) per garantire l'eccellenza dei risultati della ricerca, la circolazione delle idee e la trasmissione della conoscenza. Anche su questo fronte l'Italia occupa una posizione di debolezza nel panorama europeo.

**La mobilità dei ricercatori è un concetto cardine per la creazione di uno spazio europeo della ricerca**, ma funziona se lo spostamento è circolare e non segue una direttrice lineare tesa all'espatrio definitivo. Un recente rapporto della [Commissione Europea](#) registra che negli ultimi dieci anni solo un terzo dei dottori di ricerca dichiara di aver speso più di tre mesi all'estero nel periodo post-doc. L'Italia, come molteplici paesi dell'Europa mediterranea e dell'est, si colloca al di sotto della media europea (32 per cento): solo un quarto dei ricercatori ha fatto esperienze di lavoro all'estero, ben al di sotto dei tassi di mobilità registrati dai nei paesi del nord Europa, fatta eccezione per il Regno Unito. Ancora, a parziale conferma della scarsa mobilità circolare del personale italiano del settore della ricerca, recenti dati [Istat](#) mostrano che tra tutti i dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo in Italia negli anni 2008 e 2010, il 22 per cento dei dottorati in scienze matematiche ed informatiche hanno scelto di emigrare stabilmente all'estero, seguiti dal 31,5 per cento dei dottori in scienze fisiche e dal 16,4 per cento dei dottori in ingegneria industriale e dell'informazione. Complessivamente, il 12,9 per cento dei dottori di ricerca del 2008 e del 2010 è emigrato all'estero, un dato in sensibile aumento rispetto al 7 per cento dei dottori espatriati degli anni 2004 e 2006. Emigrano più gli uomini (16,6 per cento) delle donne (9,6 per cento).



**Fig. 3 - Ricercatrici donne (percentuale sul totale dei ricercatori, espresso in unità fisiche)**

Fonte: Database Oecd  
Anno: 2013

**Assumendo una prospettiva di genere, il saldo della presenza femminile tra il totale dei ricercatori in Italia è, in percentuale, allineato a quello delle altre esperienze internazionali:** la scarsa presenza delle donne tra il personale della ricerca è un fattore comune a molti Paesi, come appare chiaramente dal confronto nella figura 3. In Europa le donne che fanno ricerca sono 897.963 e costituiscono il 33,17 per cento del totale dei ricercatori europei. La percentuale delle donne è più alta nei paesi dell'est Europa: in paesi come Bulgaria, Lituania, Estonia, Repubblica Slovacca e Slovenia la media è più alta rispetto a quella europea. In Italia le ricercatrici sono 58.522, circa il 35 per cento del totale, di cui 11.315 sono impiegate nel settore privato. Anche in Francia e in Germania la presenza femminile non è ampiamente diffusa nel settore della ricerca, in cui solo un quarto dei ricercatori è donna.

Come appare chiaramente dai dati presentati, **lo sforzo dell'Italia volto ad accrescere la base occupazionale dei ricercatori, o quanto meno a valorizzare le migliori risorse umane disponibili favorendo la mobilità transnazionale o**

**intersettoriale, sembra essere insufficiente se comparato al panorama internazionale.** I numeri della ricerca in Italia riportati nelle tabelle e nei grafici in prospettiva comparata e temporale fotografano un panorama immobile che non ha conosciuto sensibili cambiamenti negli ultimi dieci anni, sia con riferimento al numero dei ricercatori, sia con riferimento alla distribuzione del personale tra il settore pubblico e privato. **La presenza dei ricercatori nelle imprese appare sottodimensionata in comparazione alle altre esperienze internazionali,** fatte eccezioni per il Regno Unito e per la Spagna, che però ha conosciuto un consistente incremento nell'organico dei ricercatori nel periodo preso in considerazione. Numeri così ridotti sembrano andare in direzione contraria a quella indicata dall'Europa già nei primi anni Duemila verso uno spazio europeo della ricerca. Appare pertanto fondamentale valorizzare le risorse umane che svolgono attività di ricerca ad alto contenuto intellettuale non solo negli apparati pubblici e universitari, ma anche nelle aziende e nelle reti di imprese, ampliando ai giovani le possibilità di accesso ad una professione che svolge oggi un ruolo strategico nell'accompagnamento dei tradizionali sistemi produttivi dei paesi sviluppati verso un'economia il cui baricentro si sostanzia sempre più nel digitale e nei servizi al manifatturiero.

# Nel cuore della (nuova) grande trasformazione: una proposta per il lavoro di ricerca in impresa\*

di Michele Tiraboschi

**Human Technopole, un polo tecnologico di avanguardia che ospiterà 1.600 ricercatori: è questo il futuro dell'area utilizzata per Expo 2015.** Una idea a dir poco suggestiva, quella lanciata lo scorso 10 novembre dal Premier Renzi. Una bella notizia e, tuttavia, neppure in questo caso viene affrontato nel nostro Paese il tema di **come valorizzare e promuovere, anche in chiave giuridica e contrattuale, il lavoro di ricerca in impresa.**

**Con quali contratti saranno assunti questi 1.600 ricercatori,** specie quelli provenienti da altri Paesi? Quali i percorsi di carriera? Quali le gratifiche economiche e professionali? Quali le prospettive occupazionali e di ricollocazione in caso di cessazione o sospensione delle relative attività? Quali gli incentivi alle imprese che assumono? Quali le dinamiche giuridiche del lavoro dei ricercatori in reti di impresa e distretti? Quale spazio per la ricerca indipendente e a progetto?

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 18 novembre 2015.

**La legislazione italiana non affronta nessuno di questi temi cruciali così come quasi nessuno degli oltre 450 contratti collettivi nazionali di lavoro del settore privato menziona e tanto meno disciplina, con regole ad hoc, questo peculiare gruppo di lavoratori** che, per quanto strategico in chiave di innovazione e sviluppo, ancora oggi ricade in una opaca area grigia a cavallo tra sistema produttivo e università che è *no man's land*, terra di nessuno.

**Solo da noi, e certamente nei Paesi meno sviluppati, la parola “ricerca” rimane associata alla vecchia idea di missione pubblica e di lavoro accademico.** Eppure non poche imprese italiane fanno ricerca di altissimo livello affiancate da reti e distretti della innovazione che nulla hanno da invidiare alle università e ai migliori centri di ricerca a livello mondiale con cui anzi spesso collaborano anche in assenza di un sistema con logiche spesso informali che funzionano per la pazienza e l'ostinazione di uomini e donne di buona volontà. Si tratta di veri e propri **hub della conoscenza e piattaforme *open access* di cooperazione tra pubblico e privato**, in cui come ADAPT pensiamo di collocarci sin dalla nostra nascita, **popolati da start up, freelance, lavoratori a progetto, creativi e progettisti del cambiamento che tuttavia ancora non trovano riconoscimento e adeguata regolazione.** Parziale e ancora non pienamente compresa è la dimensione iniziale dei percorsi di ricerca in azienda come l'apprendistato di alta formazione e ricerca e i dottorati industriali che però, al termine dei rispettivi percorsi, non trovano adeguati sbocchi professionali come abbiamo provato a evidenziare in alcuni recenti studi (M. Tiraboschi, [Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato](#), in DRI, n.

1/2014) e come quotidianamente constatiamo nell'ambito della nostra [Scuola di dottorato ADAPT](#) così come dal confronto con le migliori pratiche internazionali in [quei progetti di ricerca sui dottorati innovativi in cui ADAPT è coinvolta](#).

**In tutto il mondo – e anche in Italia – il modo di fare impresa è cambiato: lo dimostra, su tutte, [la rivoluzione di Industry 4.0](#) che stiamo indagando con alcuni soci di ADAPT proprio in chiave di competenze e profili professionali innovativi nell'ambito di importanti progetti di ricerca finanziati dalla Commissione europea. Nella stessa [grande trasformazione del lavoro](#) sempre meno rilevano compiti e mansioni meramente esecutivi del Novecento industriale e sempre meno trovano applicazione quei meccanici processi imitativi o riproduttivi che hanno caratterizzato i metodi di produzione e organizzazione del lavoro di stampo fordista e taylorista. Anche la più recente evoluzione della riflessione pedagogica, sociologica e manageriale segnala una tendenziale evoluzione delle aziende da “organizzazioni economiche” finalizzate, anche per espressa definizione codicistica, alla mera produzione o allo scambio di beni e servizi, a vere e proprie “**learning organization**”, in cui sono sempre più diffuse figure professionali ibride, a metà tra la ricerca scientifica e la gestione del cambiamento nei processi produttivi e organizzativi, che integrano lavoro, apprendimento, ricerca e progettazione generando un elevato valore aggiunto in termini di innovazione nei processi produttivi e/o dei modi di erogare servizi. In questa evoluzione dei modi di fare impresa i ricercatori rivestono, dunque, un ruolo essenziale, decisivo per il presidio dei processi produttivi e dei nuovi mercati incentrati sulla interconnessione tra sistemi intelligenti. Sistemi che tali sono non certo per la dose più o meno massiccia di tecnologia di nuova generazio-**

ne utilizzata quanto per le persone, progettisti e moderni ricercatori, che li fanno vivere e lo alimentano in un incessante sviluppo.

Al fine di sostenere il loro adeguato riconoscimento occorre definire un moderno sistema legislativo e di relazioni industriali che sappia definire e contrattualizzare, anche in termini di misurazione e compensazione del relativo valore e della differente produttività, queste figure professionali. Né più né meno di quanto richiede la [Carta europea dei ricercatori e Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori](#) che, da tempo, invita gli Stati membri a migliorare le condizioni di lavoro e le opportunità di crescita per i ricercatori perfezionando i metodi di assunzione e i sistemi di valutazione delle carriere anche al fine di istituire sistemi di sviluppo professionale più trasparenti e accettati a livello internazionale quale condizione per un vero mercato europeo del lavoro di ricerca.

È a queste istanze di riconoscimento e valorizzazione del lavoro di ricerca – a partire da quello dei tanti ricercatori di ADAPT oggi contrattualizzati come meri impiegati – che vogliamo ora rispondere. E lo facciamo attraverso la presentazione di un vero e proprio progetto di legge che, **grazie alle decisive sollecitazioni culturali e progettuali del Gruppo Bracco**, abbiamo elaborato in questi mesi, a partire [dal convegno internazionale promosso nel 2014 da ADAPT e Università di Bergamo sul lavoro di ricerca](#). Un progetto e una proposta che ora vogliamo condividere e migliorare con tutti voi attraverso l'attivazione di **una piattaforma di cooperazione a cui vi invito ad aderire scrivendomi direttamente alla mail [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it)**.

Nelle prossime settimane attiveremo tutte le iniziative possibili per promuovere e valorizzare il lavoro sin qui fatto e quello che faremo con chi vorrà prendere parte alla iniziativa certi che, prima o poi, di questa iniziativa dovranno farsi carico le istituzioni competenti e i responsabili della azione di governo a tutti i livelli pena condannare il nostro Paese a una progressiva marginalità nel nuovo scenario economico internazionale.

Progetto di legge su Riconoscimento e valorizzazione del lavoro di ricerca nel settore privato

[Relazione illustrativa](#)

[Articolato](#)

[Delega al Governo per il riconoscimento e valorizzazione del lavoro di ricerca nel settore privato](#)

M. Tiraboschi, *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*, in *DRI*, n. 1/2014

# **Industria 4.0: dalla vecchia politica industriale a una politica per l'empowerment delle imprese. Il caso dei Paesi Bassi\***

di Elena Prodi

**In tutte le economie avanzate decisori politici e istituzioni si interrogano su come accompagnare la c.d. Quarta rivoluzione industriale.** Un ruolo importante è giocato, allo stato, da alcuni gruppi di consulenza globali che, tuttavia, sembrano offrire a tutti i Paesi lo stesso pacchetto di misure senza tenere conto delle peculiarità di ogni Paese: cultura, sistema educativo, tipologia di imprese, specializzazioni produttive, risorse. Più interessante, a nostro avviso, è la costruzione di piani di azione realistici, perché messi a punto in funzione di una visione coerente alla tradizione e alle potenzialità evolutive di ciascun contesto nazionale rispetto alle dinamiche della competizione internazionale. **In questa prospettiva di analisi spicca, indubbiamente, il caso dei Paesi Bassi che pare aver tracciato una strada di particolare innovazione e interesse nelle politiche industriali che, dalla vecchia logica dirigista e meccanicistica dello Stato Nazione, sembrano ora passare a una più efficiente fi-**

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 19 ottobre 2016.



## **losofia di *empowerment* delle imprese che accettano la sfida della innovazione e del cambiamento.**

In seguito alla crisi economica del 2008, i Paesi Bassi hanno scelto di abbandonare il precedente paradigma di politica industriale incentrato sullo sviluppo territoriale e informato da logiche centraliste o vincolate ai rigidi confini locali e amministrativi. Il nuovo corso della politica industriale olandese, codificato in due documenti pubblicati nel 2011 dal Ministero dell'Economia (“To the top: towards a new enterprise policy” e “To the top: Enterprise policy in actions”) ribalta questo approccio, istituendo meccanismi di co-responsabilizzazione delle imprese sulle quali viene scaricata parte della responsabilità della costruzione di un ecosistema nazionale dell'innovazione. **Il forte orientamento alla commercializzazione dei prodotti e dei risultati della ricerca consente ai Paesi Bassi un ampio coinvolgimento diretto degli attori privati, che finanziano con più interesse progetti “curiosity-driven”, ossia allineati alle grandi sfide della società indentificate a livello europeo.** La nuova Enterprise Policy olandese si nutre delle attività di ricerca e sviluppo condotte da partnership pubblico-privato e ambisce pertanto a consolidare i canali di trasferimento tecnologico sfruttando, da un lato, una più stretta cooperazione tra istituzioni della conoscenza, business e autorità pubbliche nella programmazione della ricerca di base e applicata, sulla base del modello collaborativo “triple helix”; dall'altro, intensificando le connessioni tra scienza e alta formazione.

La scelta di un cambio di paradigma ha spinto il governo a convocare più équipes di esperti composti da professionisti del settore privato, rappresentanti delle parti sociali e dei principali centri di ricerca, la cui attività di consulenza ha indirizzato il governo

nella definizione delle strategie operative del nuovo corso di politica industriale. Facendo seguito alle consultazioni, il governo ha pertanto individuato nove ambiti di strategica priorità per l'economia olandese, cosiddetti Top Sector, sui quali concentrare nei prossimi anni le attività di ricerca e sviluppo, e segnatamente *agrifood, horticulture e propagation materials, high tech systems and materials, energy, logistics, creative industry, life science and health, chemicals and water*.

I nove Top Sector, attorno ai quali è stata aggregata e strutturata la collaborazione di università e imprese, sono stati individuati attraverso un criterio di specializzazione settoriale-tecnologico, superando le tradizionali logiche di sviluppo territoriali per abbracciare in maniera trasversale tutte le province olandesi. **L'approccio Top Sector, così come è stato definito dalla letteratura, cerca di mettere in equilibrio interessi e opportunità degli attori coinvolti nella produzione di conoscenza attraverso meccanismi di co-responsabilizzazione e coordinamento.** Gli organi esecutivi a cui fanno capo i compiti di programmazione, amministrazione e monitoraggio delle attività di ricerca condotte in questi nove ambiti sono 19 consorzi (19 Top Consortia for Knowledge and Innovation, TKI, che verranno tuttavia ridotti a 12 unità entro il 2017) formati da una partnership tra enti pubblici e privati che vede coinvolte università, imprese e organi di governo nello sviluppo di progetti collaborativi. I TKI sono istituzioni deputate a trasferire risorse finanziarie (coerentemente con le priorità strategiche di ciascun settore o ambito) e a coordinare progetti di ricerca che però vengono avviati solamente se i privati che partecipano contribuiscono attraverso meccanismi di co-finanziamento, condividendo rischi e opportunità, per moltiplicare l'impatto dell'impegno finanziario del governo. Questo consente di accrescere l'applicabilità della ri-

cerca scientifica sia per scopi commerciali che sociali, e dunque accrescere il ritorno sui fondi pubblici devoluti alla ricerca.

Oggi, buona parte delle risorse pubbliche allocate a supporto della ricerca nel settore privato proviene dalle royalties derivanti dalle attività di estrazione di idrocarburi e gas. Riconoscendo che le PMI hanno particolari difficoltà ad accedere al mercato del credito, il governo ha disposto una serie di strumenti finanziari a loro dedicati. Gli imprenditori olandesi non sono più sussidiati come in passato attraverso finanziamenti diretti, ma possono avvantaggiarsi di generosi incentivi fiscali automatici per le attività di innovazione che costituiscono circa il 75-80% del supporto pubblico a favore della ricerca nel settore privato e che consentono alle imprese di crescere in autonomia e responsabilità. Il governo olandese cerca altresì di fare leva sulla domanda di innovazione tramite schemi di *procurement* innovativi e gare di appalto orientate all'acquisto di servizi di ricerca.

**Se i TKI rappresentano aggregatori di competenze che mettono in relazione attori settoriali per stimolare la co-creazione e utilizzo della conoscenza per scopi innovativi, sono i Field Lab a rappresentare i veri e propri *enabler* del cambiamento.** Si tratta di laboratori o *hub* che forniscono strutture di accompagnamento, apparecchiature digitali e tecnologie abilitanti a favore delle imprese che vogliono testare e dimostrare un progetto innovativo ma non hanno facile accesso a impianti di processo o di produzione industriale di larga scala per farlo. I Field Lab operano come acceleratori di progetti innovativi e di sviluppo tecnologico, creando un importante indotto occupazionale nei territori che li ospitano. La “Action Agenda for Smart Industry” redatta nel 2014 dal governo dei Paesi Bassi, oltre a definire le linee guida per mettere a regime la *Industry 4.0* olandese,

prevede la creazione di 10 Field Lab sparsi su tutto il territorio nazionale attraverso cui costruire un network di relazioni capace di portare a sistema tutta la conoscenza prodotta sui temi della *Smart Industry*, conoscenza che esiste ma che è polverizzata tra le molteplici esperienze diffuse nelle varie province.

**Il sistema della ricerca dei Paesi Bassi sembra quindi essere informato da una logica e da una visione progettuale che mettono al centro gli attori del sistema pubblico e privato in un piano di pari dignità.** Alle imprese viene domandato un ruolo attivo in termini di investimenti finanziari e partecipazione nella definizione degli indirizzi di policy, degli obiettivi di medio-lungo periodo e degli strumenti di cui servirsi. Questo clima di innovazione e collaborazione tra settore pubblico e privato viene formalizzato attraverso la stipula di *Innovation Contract*. Si tratta di accordi non vincolanti, aggiornati su base biennale, che portano la firma del governo e dei rappresentanti del Top Sector in questione. Le parti sottoscrivono un contratto in cui vengono calibrati l'impegno finanziario del governo e la percentuale di investimenti proveniente dagli stakeholder privati sulla base degli obiettivi di lungo periodo che il Top Sector si impegna a perseguire.

La progettualità del sistema della ricerca olandese non si esaurisce nella programmazione di finanziamenti, obiettivi e collaborazioni pubblico-privato. **Su mandato del governo, i nove Top Sector devono cominciare a gettare le basi del futuro mercato del lavoro a partire da una preliminare mappatura del fabbisogno delle competenze per gli anni a venire.** Ciascuno dei nove ambiti *knowledge-intensive* è stato incaricato di redigere una "Human Capital Agenda", ossia uno strumento programmatico che offra al governo principi ispiratori e linee guida per predi-

sporre politiche educative che investano sullo sviluppo dei talenti e sull'aggiornamento delle conoscenze oggi richieste dal mercato alle nuove figure professionali che emergono in risposta ai cambiamenti tecnologici. Si tratta di documenti snelli, in continuo aggiornamento e aperti a consultazioni e contributi provenienti anche dalle PMI, che formalizzano la domanda di competenze espressa da ciascun dei Top Sector caratterizzati da alta densità di capitale umano e relazioni. La redazione di una *Human Capital Agenda* vede il mondo delle imprese e dell'università impegnate a collaborare per incrociare le rispettive esigenze e individuare il ventaglio di competenze e nuove professionalità capaci di governare la quarta rivoluzione industriale.

**L'approccio bottom-up che caratterizza il sistema della ricerca olandese è bilanciato dal ruolo proattivo dell'esecutivo, che non si limita alle vesti di semplice cabina di regia, ma partecipa attivamente alla costruzione di un ecosistema dell'innovazione, che, oltre allo sforzo finanziario e di coordinamento, richiede il pieno coinvolgimento anche degli organi di governo e dei Ministeri deputati a implementare politiche educative, di internazionalizzazione delle imprese e commercio con l'estero che siano rispondenti ai bisogni manifestati dai nove *Top Sector*. Istanze che devono però essere formalizzate in documenti programmatici, come ad esempio la sopracitata *Human Capital Agenda*, dove ciascun settore identifichi e giustifichi i propri obiettivi operativi di medio e lungo periodo, affinché il governo possa offrire loro soluzioni customizzabili, modulari e scalabili a seconda delle necessità.**

La fortunata esperienza dei Paesi Bassi rappresenta un virtuoso esempio per l'Italia, che pur con qualche ritardo e incertezza si

sta avviando lungo la strada della *Industry 4.0*. Il coordinamento degli interessi in gioco e la co-responsabilizzazione delle parti coinvolte rappresentano la cifra per misurare il decollo della quarta rivoluzione industriale e la riduzione della distanza tra le imprese e università in un mondo in cui i confini tra servizi e manifattura, fornitori e produttori sono sfumati e strettamente intrecciati secondo logiche network-centriche che trovano nelle città i principali nuclei aggregativi.

# Se gli incentivi alla ricerca non bastano per innovare: l'esperienza dei centri Catapults in Gran Bretagna\*

di Elena Prodi

**Posti di fronte alle sfide sociali ed economiche che accompagnano i cambiamenti tecnologici e demografici, perfino paesi di lunga tradizione liberal-conservatrice come la Gran Bretagna, che hanno sempre lasciato all'iniziativa privata e al libero mercato la partita della crescita economica e della creazione di valore, hanno compreso che l'intervento proattivo da parte dello Stato è necessario lungo tutte le fasi dei processi di innovazione tecnologica per assicurare una crescita economica che oggi si misura sempre più lungo le dimensioni della qualità e dell'accessibilità ai cittadini dei nuovi prodotti e servizi.**

**Negli ultimi decenni, la Gran Bretagna ha fatto massiccio affidamento a un ampio ventaglio di crediti di imposta per finanziare le attività di ricerca e sviluppo delle imprese, nella speranza, talvolta mal riposta, che gli stimoli indiretti liberassero investimenti da parte del settore privato, su cui è stata scaricata**

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 22 novembre 2016.

parte della responsabilità del buon funzionamento dei processi di creazione e valorizzazione dell'innovazione.

**L'innovazione è invece un processo collettivo che coinvolge più attori, pubblici e privati**, ai quali occorre imporre una condivisione dei rischi e dei guadagni lungo tutta la catena del valore dei processi di innovazione: quest'ultima si articola in fasi distinte sebbene interrelate, che spaziano dalle attività di ricerca fino alla commercializzazione dei nuovi prodotti, e rispetto alle quali alcuni attori si rivelano più importanti di altri. Si tratta di una logica che apre a un intervento mirato dello Stato sugli anelli deboli che compongono la catena e che in Gran Bretagna si sostanziano nella scarsità di investimenti privati in attività di ricerca (circa 1,7% del Pil), frutto di un atteggiamento parassitario delle imprese nei confronti dei finanziamenti pubblici, e nella difficoltà che incontrano le Pmi a commercializzare prodotti innovativi, vuoi perché prive di strumenti e infrastrutture per testare i prototipi, vuoi per la incapacità di aprirsi e competere su mercati internazionali.

**In Gran Bretagna lo Stato si è pertanto attivato supportando la creazione di un'ampia rete di poli specializzati, efficacemente denominati “*Catapults center*”**, che, forti della collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, sostengono la realizzazione di progetti innovativi non solo attraverso sgravi e finanza paziente (che in Italia ancora manca), bensì assorbendo il rischio e le incertezze durante i *late stage* dell'innovazione rispetto a cui le fasi più critiche per le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, riguardano il reperimento di strutture di accompagnamento, apparecchiature digitali e tecnologie abilitanti per testare e dimostrare un progetto pilota prima di scalarne la produzione e commercializzarlo. Nello specifico, il termine *Catapults*



indica una rete di poli specializzati, *non-for-profit* e indipendenti, per la tecnologia e l'innovazione, sparsi su tutto il territorio nazionale. Questi poli raccolgono scienziati ed esperti provenienti da centri di ricerca, organizzazioni pubbliche, imprese e comunità accademica per offrire consulenza a prodotti e servizi innovativi e per collaborare su progetti di ricerca finalizzati alla commercializzazione. Allo stato, tra gli undici *Catapults* istituiti si annoverano *High Value Manufacturing; Cell and Gene Therapy; Compound Semiconductor Applications; Digital; Energy Systems; Future Cities; Medicines Discovery; Offshore Renewable Energy; Precision Medicine; Satellite Applications; Transport Systems*.

**L'introduzione del modello “*Catapult*”, e la sua successiva diffusione, trova la sua ragion d'essere nel rapporto (*The Current and Future Role of Technology and Innovation Centres in the UK*) commissionato nel 2010 dal Governo a un esperto indipendente, l'imprenditore *Hermann Hauser*. Tra le maggiori criticità che ostacolano la crescita della produttività in Gran Bretagna, l'autore aveva segnalato l'assenza di un *network* formalizzato tra sistema pubblico e privato che portasse a sistema tutta la conoscenza prodotta sulle nuove tecnologie, conoscenza che esiste ma che è polverizzata tra le molteplici esperienze diffuse sul territorio, e il limitato accesso delle imprese a impianti di processo o di produzione industriale di larga scala, una sorta di zona franca per testare i propri prototipi e soluzioni complesse a costi contenuti.**

**Facendo seguito a una lunga consultazione pubblica e mutuando le migliori pratiche presenti in altri paesi, come i *Fraunhofer Institutes* in Germania, e i *TNO* nei Paesi Bassi ([ne ho scritto qui](#)), il governo ha affidato a Innovate UK\*, agenzia governativa del Dipartimento ministeriale *Business, Energy e In-***

*dustrial Strategy*, la realizzazione dei *Catapults center* e le attività di monitoraggio delle infrastrutture che fanno capo a ciascuno degli undici centri, al fine di accelerare la commercializzazione dei risultati della ricerca e aprire il Paese a nuovi mercati oggi presidiati da giganti della tecnologia e dell'innovazione, a cui le Pmi da sole non sarebbero in grado di accedere.

**L'investimento iniziale stanziato dal governo per realizzare i primi sette *Catapults* nell'arco del periodo 2011-2015 si è attestato intorno ai 200 milioni di sterline**, attraverso cui stimolare ulteriori meccanismi di co-finanziamento da parte delle imprese che vogliono entrare nel *network*, condividendo così rischi e opportunità e massimizzando l'investimento. Ai finanziamenti stanziati dal governo dovranno quindi sommarsi altre risorse provenienti da imprese (nella forma di contratti di ricerca) e da linee di finanziamento europee (Horizon2020) o nazionali assegnate su base competitiva per assicurare ai *Catapults* la costante e sufficiente disponibilità di risorse. Questo meccanismo di *matching funds* impone che lo sforzo finanziario sia ripartito in misura uguale (secondo il modello 1/3, 1/3, 1/3) tra governo, imprese e bandi competitivi.

**Nel caso degli ambiti *High Value Manufacturing* e *Satellite Application*, è stato scelto di utilizzare finanziamenti dedicati e strutture fisiche già esistenti operanti in questi settori per realizzare i *Catapults* di riferimento.** In altri casi, come per esempio *Cell Therapy* e *Future Cities* la sede fisica dei *Catapults* e le relative fonti di investimento sono state pianificate e realizzate *ex novo*. L'impegno a lungo termine che vede coinvolto il governo nel finanziare e accrescere nell'arco dei prossimi anni il *network* dei *Catapults* costituisce un aspetto cruciale per la creazione e il consolidamento di un clima di fiducia tra gli investitori

privati e la messa a regime di un sistema capace di attrarre *matching funds* e i migliori talenti da coinvolgere su progetti di lungo respiro che operano su complesse *supply chain*.

**Recentemente, il governo ha posto l'enfasi sulla necessità di creare strutture educative idonee a sviluppare le competenze necessarie per gestire i processi di innovazione tecnologica**, di cui i *Catapults* costituiscono un segmento intermedio tra le attività di ricerca e la commercializzazione finale del prodotto. Questa collocazione intermedia consente ai *Catapults* di intercettare i fabbisogni di competenze, quanto tecniche che trasversali o manageriali, e gli *standard* richiesti. Da qui la decisione del governo di realizzare entro settembre 2017 un *network* di *National Colleges*, in sinergia con quello già esistente dei *Catapults*, cofinanziati da associazioni datoriali e/o da imprenditori. Al momento, cinque progetti sono stati approvati e segnatamente i *National College for Digital Skills*, *High Speed Rail*, *Nuclear*, *Onshore Oil and Gas* e *Creative and Cultural Industries*, per i quali il governo ha stanziato 80 milioni di sterline, mentre il progetto per il *National College for Advanced Manufacturing* è ancora in corso di definizione.

**Una valutazione del modello *Catapults* appare prematura e piuttosto difficile: se il primo dei centri *Fraunhofer* tedeschi**, ai quali il governo inglese si ispira, è operativo dal 1948, la Gran Bretagna ha solo completato la prima fase di avviamento del *network* di poli per la tecnologia e l'innovazione, senza che un vero e proprio sistema sia ancora stato messo a regime. Certamente, è da valutare in senso positivo il cambio di passo del nuovo corso della politica industriale inglese in cui lo Stato per la prima volta si fa garante di un clima di fiducia tra settore pubblico e privato: la pianificazione di una rete di respiro strategico capace di aggregare una massa critica di soggetti coinvolti nei pro-

cessi di innovazione, che ancora manca in Italia, sembra essere il presupposto per l'emergenza di un vero ecosistema dell'innovazione che vada ben oltre la distribuzione a pioggia di finanziamenti, i quali incidono solo sul segmento iniziale della catena del valore dei processi di innovazione, senza rimuovere davvero gli ostacoli che le imprese incontrano per scalare prodotti e servizi innovativi e commercializzarli aprendosi a nuovi mercati di respiro internazionale.

*\*Innovate UK* è il nuovo nome del *Technology Strategy Board*, un *executive non-departmental public body* facente capo al Dipartimento ministeriale *Business, Energy e Industrial Strategy*. Si tratta di un tipo di istituzioni britanniche con funzioni principalmente esecutive, amministrative, commerciali o normative e che si occupano di gestire fondi per specifiche iniziative o servizi.

### Fonti bibliografiche

Mazzucato M. (2016), From Market Fixing to Market-Creating: A new framework for innovation policy, Special Issue of Industry and Innovation: "Innovation Policy – can it make a difference?", 23 (2)

[http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/50/11191209/1119120950.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/50/11191209/1119120950.pdf)

Mazzucato M. and Watson J., (2016), Written evidence – SPRU, University of Sussex

<http://bit.ly/2gcArtA>

Holbeche L., (2016), Higher Education at risk post-Brexit, HR Society, 2016

<http://hrsociety.co.uk/knowledge-centre/blog/higher-education-at-risk-post-brexit/>

Hauser H. (2010), The Current and Future Role of Technology and Innovation Centres in the UK

[http://www.earto.eu/fileadmin/content/Website/Hermann\\_Hauser\\_Report\\_2010.pdf](http://www.earto.eu/fileadmin/content/Website/Hermann_Hauser_Report_2010.pdf)

Hauser H. (2014), Review of the Catapult network. Recommendations on the future shape, scope and ambition of the programme

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/368416/bis-14-1085-review-of-the-catapult-network.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/368416/bis-14-1085-review-of-the-catapult-network.pdf)

Innovate UK, (2016), How Catapults can help your business innovate

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/510479/CO128\\_Innovate\\_Catapult\\_Brochure\\_WEB.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/510479/CO128_Innovate_Catapult_Brochure_WEB.pdf)

Of Fraunhofer and Catapults

<http://sciencebusiness.net/news/76592/UK-reviews-its-innovation-strategy-of-Catapults-and-Fraunhofers>



8.

**IL NODO DELLE RELAZIONI  
INDUSTRIALI E LA NUOVA  
COMUNICAZIONE  
DEL LAVORO CHE CAMBIA**





# Per un risorgimento delle relazioni industriali\*

di Giulio Sapelli

Questa raccolta di interviste ai responsabili della Direzione del Personale, è l'inizio di una prosopografia intellettuale e simbolica di un rilevante numero delle persone che costituiscono la classe dirigente aziendale del nostro paese.

Da sempre, in tutto il mondo, le Direzioni del Personale sono state e sono il traslato simbolico più significativo e rappresentativo della concezione che tali classi dirigenti hanno dell'impresa.

Infatti, seguendo la scuola del pluralismo anglosassone, non possiamo che concepire le Direzioni del Personale come quella corte manageriale che dà vita, sia con le relazioni interne, sia con le relazioni sindacali, a quel complesso di pratiche e quindi di culture, che chiamiamo sistema delle relazioni industriali.

Se in tutto ciò trasluce il complesso simbolico della proprietà e del management dell'impresa, trasluce altresì il complesso delle culture e delle società in cui l'impresa è immersa. In questa pro-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 19 settembre 2014.

sopografia ciò che emerge è che un sistema di fatto di relazioni industriali moderno, ossia guidato dai principi del pluralismo anglosassone, stia a fatica e con dolore emergendo dal seno stesso delle nostre imprese.

Perché con fatica e con dolore? Ma in primo luogo perché l'Italia è uno dei pochi paesi capitalistici a essere caratterizzato da un ordinamento legislativo delle relazioni sindacali d'impronta statalistica e non frutto di un accordo di lungo periodo e implementato con procedure risolutorie tra le parti sociali. In Italia le relazioni sindacali sono appannaggio e pascolo tanto di magistrati quanto di giuslavoristi, i peggiori nemici di un ordinamento delle relazioni sindacali di tipo intersindacale, che è, invece, il progetto a cui le parti sociali debbono tendere e a cui di fatto tendono per meglio difendere gli interessi sia dei datori sia dei prestatori d'opera.

Emerge dalle interviste come, pur tra mille difficoltà, tale ordinamento appaia, colmando non i vuoti legislativi, ma quelli lasciati dai disastri ordinamentali-giuridici del nostro sistema dominante. Esiste tutta una serie di prassi e di accordi contrattuali a cui si dovrà far riferimento, quando sostituiremo finalmente lo Statuto dei Diritti del Lavoratori con un più compiuto sistema ordinamentale, come dicevo, intersindacale e quindi fondato sulla contrattazione articolata e su un sufficiente numero di accordi interconfederali, salvo restando la legislazione di sostegno su punti specifici di tutela generale.

Sul fronte delle relazioni interne i progressi non sono stati da meno, ma culturalmente debolissimi, più sulla spinta non meditata degli eventi, e si incentrano soprattutto sulla comprensione della necessità del welfare aziendale. Manca ancora la consapevo-

lezza che i costi di tale welfare non devono essere imputati alle voci di bilancio dei costi, quanto invece a quella degli investimenti, così come dovrebbe accadere nella formazione manageriale, il settore dove invece i disastri sono stati immani.

Le relazioni interne necessitano ancora, quindi, di una rivoluzione della concezione organizzativa. Non realizzeremo mai, senza tale rivoluzione, l'obiettivo che solo può salvarci dalla disgregazione del principio di autorità in corso negli stabilimenti. E questo perché l'obbligazione giuridica e morale si realizzerà solo quando essa varrà per tutti: lavoratori dipendenti e manager e proprietari e finirà la presenza asfissiante e de-responsabilizzante delle società di consulenza nel campo della politica del Personale. Si sostituisce lealtà e attenzione alla persona con spirito mercenario e valorizzazione di consunti modelli manipolatori behavioristici che impediscono l'espressione del talento, che solo è l'insieme della competenza e della capacità tenute unite dalla passione.

La nuova strada dell'impresa-comunità non è la negazione della diversità degli interessi e delle culture nella loro manipolazione, ma la lenta e pervasiva azione di sedimentazione di culture del rispetto della persona insieme al rispetto del processo di valorizzazione sia nella manifattura sia nei servizi.

Come emerge da questa prosopografia, questa lenta, ma a me pare, inarrestabile rivoluzione, emerge benevolmente nelle piccole e medie imprese e con molta più difficoltà nelle grandi imprese, dove i danni prima ricordati sino stati devastanti e forse non più rimediabili.

La ricchezza senza cultura non può sopravvivere per più di una generazione.

E questo principio sociologico à la Veblen vale anche per i manager.

I manager del Personale sono coloro che quella continuità debbono invece assicurare.

Le esperienze qui raccolte sono assai significativa e ci indicano la via della ricostruzione di un tessuto negoziale e di partecipazione ai destini dell'impresa, partendo dalla condivisione dei destini della persona come risorsa della spiritualità senza cui nessuna impresa può svilupparsi.

Le donne e gli uomini del Personale sono i chierici di questo risorgimento.

# Il sindacato e la sfida dell'innovazione morale\*

di Ilaria Armaroli

C'è un paradosso che il sindacato deve affrontare. Non può funzionare senza stabilità, non può sopravvivere senza l'obiettivo di una società migliore. Al bivio tra la legge ferrea dell'oligarchia, destino comune a molte istituzioni nate tra fine Ottocento e primi del Novecento, e i compromessi della modernità, il sindacato è stato oggetto dell'attenta analisi dell'ETUI, l'istituto di ricerca del sindacato europeo. Sull'equilibrio tra solidità e innovazione e sui tentativi per gestirlo si concentra, infatti, il recente rapporto "European trade unionism: from crisis to renewal?", che narra di sindacati in Europa, di sfide e di trasformazioni.

## Varietà di sindacati

È il 2001 quando Hall e Soskice pubblicano lo studio sulle varietà di capitalismo, pietra miliare per la ricerca comparata, da cui discendono le varietà di sindacato per qualificare gli stati membri e le relazioni industriali. C'è il modello nordico con gli alti tassi di sindacalizzazione; il modello liberale e il suo decentramento con-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 29 giugno 2015.

trattuale; il modello continentale e infine quello dell'Europa meridionale. Con l'allargamento ad est l'Europa scopre che le differenze non sono prerogativa occidentale, e che le strutture del neocorporativismo sloveno non hanno eguali in Europa centro-orientale. Più recentemente, le varietà di sindacalismo si scoprono afflitte da comuni criticità, a fronte dell'ascesa di forze politiche neoliberali, del processo di globalizzazione, dell'incremento della disoccupazione e della crescita di forme di lavoro atipiche. Oggi, una varietà di reazioni viene quotidianamente messa in atto per scongiurare il declino del sindacato e aumentare i tassi di partecipazione.

### **Le strategie per la rappresentanza**

Crescono in Europa i comitati femminili, costole delle organizzazioni sindacali, per la rappresentanza degli interessi delle donne sul posto di lavoro. Ma non tutti i Paesi condividono le medesime strategie. E se per molti le disuguaglianze si contrastano con misure speciali a favore delle donne, in Francia e in Nord Europa va diffondendosi il timore che un tale trattamento possa costituire esso stesso un ostacolo all'equità e alla non-discriminazione. Analoghe fratture dividono le associazioni alle prese con le nuove forme di lavoro atipico. Accanto a sindacati inclini alla rappresentanza dei lavoratori precari vi sono, infatti, organizzazioni che traducono l'opposizione verso l'occupazione non-standard nell'esclusione dei lavoratori atipici dalle fila degli iscritti. Con conseguenze disastrose in termini di densità sindacale. Oggi, un importante strumento in mano al sindacato in crisi di partecipazione è costituito dalle nuove tecnologie, idonee a comunicare ad un pubblico ampio e variegato. Così, dalla Gran Bretagna arriva il *workSMART*, una piattaforma online lanciata dal sindacato TUC (*Trades Union Congress*), per fornire assistenza ai lavoratori della

“new economy”. Ma anche a sud della Manica le associazioni cavalcano l'onda del progresso tecnologico. E sono moltissime, in tutta Europa, le confederazioni attive sui social network o che impiegano la Web-TV per diffondere campagne pubblicitarie.

### **Le fusioni organizzative**

Spesso, il declino degli iscritti convince i sindacati all'aggregazione. Si riducono così le organizzazioni e aumentano i casi di fusione. Altre volte, sono le privatizzazioni e lo sviluppo tecnologico a cucire le fratture tra settore pubblico e privato e tra occupazioni manuali e impiegatizie, offrendo spazi di condivisione a sindacati differenti. Il fenomeno è in crescita e apre un dibattito sul futuro delle confederazioni. Perché non sempre la fusione si limita a formalizzare la convergenza di interessi già affini. Ma sono spesso associazioni eterogenee a scegliere la via dell'aggregazione. Con il risultato che il conservatorismo organizzativo prevale sulle opportunità di innovazione e, nonostante la fusione, i sindacati si concentrano sulla platea originaria di lavoratori.

### **Tempi duri per la contrattazione collettiva**

Sono tempi duri per la contrattazione collettiva. Diminuiscono le risorse in mano ai sindacati e s'indeboliscono le istanze dei lavoratori al tavolo negoziale. C'è un dilemma che il sindacato del ventunesimo secolo conosce bene: rifiutare le concessioni e rinunciare al ruolo di negoziatore, o “fare contrattazione” e accettare una moderazione dei diritti e delle retribuzioni. A complicare il quadro interviene l'ascesa della concorrenza internazionale e l'“exit option” in mano alle multinazionali, che paventano le delocalizzazioni ad una manodopera contraria alle richieste mana-

geriali. Intanto cresce il decentramento contrattuale. Con effetti evidenti sui sistemi di “multi-employer bargaining”. Era il 1995 quando Traxler tranquillizzava gli allarmisti, argomentando la possibile coesistenza tra contrattazione settoriale e di prossimità. Ma da allora la strada del decentramento è stata ampiamente battuta e ha condotto ad un’individualizzazione delle condizioni di lavoro.

### **Le sperimentazioni**

Non solo decentramento contrattuale, però, nell’Europa che cambia, ma anche e soprattutto pratiche innovative. Come le iniziative per il contenimento dello stress lavoro-correlato, la promozione del “work-life balance” e il “capacity-bulding” sul posto di lavoro. Una fra tutte è la campagna *Besser statt billiger* (Better rather than cheaper), promossa da *IG Metall*, per contrastare le richieste di contenimento del costo di lavoro. L’iniziativa ha visto il sindacato tedesco impegnato in un’azione pro-attiva per la definizione di proposte alternative a sostegno dell’innovazione e dei nuovi metodi di produzione. Queste ultime sono state illustrate ai rappresentanti sindacali in azienda e ai lavoratori, allo scopo di fornire nuove e più convincenti argomentazioni a sostegno delle garanzie occupazionali in sede negoziale.

### **Alla ricerca di nuove alleanze**

Si riducono, infine, le esperienze di tripartitismo e per il sindacato ai tempi della crisi è sempre più difficile trovare compromessi con governi inclini all’austerità. Servono allora nuove alleanze e strategie. Come il sindacalismo transnazionale, per una resistenza che travalichi le frontiere, contro il dumping sociale e le pressioni competitive. Eppure, dati alla mano, i sindacati in Europa non



sono pronti ad affrontare le questioni comunitarie, troppo occupati dalle vertenze nazionali. E a compromettere la solidarietà nel continente e la tutela dei lavoratori si aggiunge un trilemma delle politiche comunitarie, e la scelta, in capo alle istituzioni europee, di favorire il libero mercato a scapito dell'equità di trattamento e dei diritti collettivi dei lavoratori. Un orientamento quest'ultimo, reso inequivocabile dalle sentenze Viking e Laval della Corte di Giustizia Europea.

### **Per una nuova legittimità morale**

Ma non è vero che il sindacato non può reagire. Al contrario, la rinascita del sindacato è possibile e passa per lo sviluppo di nuove risorse di potere, che facciano appello a una nuova visione e a una nuova legittimità. Ecco che allora è necessario comunicare. All'interno, per consolidare la cultura collettiva. All'esterno, per presentarsi agli altri e stimolarne il coinvolgimento. Già, ma cosa comunicare? Esempi importanti arrivano dal Nord Europa. Dalla Danimarca e persino dal Belgio, dove la *Confédération de Syndicats Chrétiens de Belgique* ha lanciato lo slogan "Let's build tomorrow together". Per costruire un futuro migliore e affrontare tre grandi sfide dell'epoca attuale: l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione giovanile e la crescente diversità della forza lavoro. Un tentativo inedito di comunicazione e diffusione di un'immagine positiva dell'azione sindacale. Perché mai come adesso il sindacato ha bisogno di nuove risorse morali e di una controffensiva idealista, e anche un po' utopista, per rispondere agli attacchi neoliberali delle istituzioni domestiche e internazionali. Serve allora una risposta coordinata e transfrontaliera. Serve puntare sullo scambio di buone pratiche, sull'apprendimento reciproco e sul sindacalismo internazionale per ripensare la rappre-

sentanza e rinnovare le organizzazioni. Per credere e dimostrare che un'Europa migliore è finalmente possibile.

**Protezione del rapporto di lavoro  
e contrattazione collettiva  
durante la crisi economica.  
Un database sulle riforme  
e un'analisi globale\***

di Cristina Inversi

Il 9 luglio 2015 è stato pubblicato a cura del MPRA (Munich Personal RePec Archive) il rapporto *Employment protection and collective bargaining during the Great Recession: A comprehensive review of international evidence*.

Lo studio si basa sui dati raccolti a livello internazionale in 111 Paesi, comprendendo sia quelli in via di sviluppo sia i paesi sviluppati, nel periodo compreso tra il 2008 ed il 2014, considerato momento di “Grande Recessione”. **Esso si propone di mappare le riforme avvenute all'interno dei paesi monitorati, nelle aree della protezione del rapporto di lavoro e della contrattazione collettiva, e di analizzarle sia da un punto di vista quantitativo (quante riforme in ogni Paese?) che sostanziale**

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 19 ottobre 2015.

(in che senso vanno le riforme? Si ha un innalzamento o abbassamento dei livelli di protezione?).

**L'area di ricerca riguarda la tutela del rapporto di lavoro (*Employment Protection*) nella legislazione e nella contrattazione collettiva.** Le riforme considerate tengono conto dei cambiamenti legislativi avvenuti nelle seguenti aree: licenziamenti collettivi, contratto a tempo indeterminato, contratti a termine, orari di lavoro, altre forme di rapporto di lavoro (lavoro occasionale e parasubordinato), contrattazione collettiva.

**Il rapporto è particolarmente attento nell'investigare l'area della contrattazione collettiva quale meccanismo di regolazione del lavoro,** tenendo conto dei differenti significati che essa assume nei paesi considerati. L'analisi dei dati sulla contrattazione viene messa in relazione con gli indici sulla crescita e la produttività. In particolare, **è posto in risalto l'andamento delle economie occidentali verso una decentralizzazione dei rapporti collettivi,** nonostante le esperienze Europee abbiano confermato che una contrattazione collettiva completamente centralizzata a livello nazionale svolga il ruolo di "ammortizzatore" rispetto agli shock macroeconomici, facilitando l'adattabilità delle imprese.

**Protezione legislativa e contrattazione collettiva vengono dunque presentate come complementari.** Gli autori considerano di vitale importanza, infatti, analizzare i dati raccolti alla luce di un modello analitico che sappia tener conto sia della regolazione proveniente dalla legislazione, che di quella proveniente dalla contrattazione collettiva, sebbene a livello globale risulti non facile delineare un quadro chiaro sul rapporto esistente tra le due fonti. Nei paesi sviluppati, infatti, si riscontra un rapporto di-

retto tra livello di protezione e copertura contrattuale, mentre in quelli in via di sviluppo non è possibile trarre la medesima conclusione ed evidenziare un rapporto lineare (ad esempio, Cina e Brasile possiedono simili livelli di copertura contrattuale collettiva, ma livelli molto diversi di protezione legislativa).

**Lo studio rivela che tra il 2008 ed il 2014 il numero delle riforme globalmente avvenute nei paesi presi in considerazione è stato pari a 643, partendo da un minimo di 63 riforme nel 2008 ad un picco massimo di 147 nel 2012, anno di maggiore attività riformatrice.**

**A livello generale, il report evidenzia una tendenza verso un “rilassamento” dei livelli di tutela dei lavoratori:** il 56% delle riforme, infatti, ha avuto un effetto di riduzione dei livelli di regolazione esistenti in materia di lavoro. Se si considerano solo i paesi sviluppati, il dato è ancora più significativo poiché sale al 68%, mentre nei paesi in via di sviluppo solo il 32% dei cambiamenti hanno avuto effetti negativi sui livelli di protezione dei lavoratori.

**La differenza può essere spiegata partendo dalla considerazione che i paesi sviluppati hanno dovuto fare i conti con elevati livelli di disoccupazione ed un margine di manovra fiscale limitato** (nel caso europeo soprattutto); sulla base di queste premesse, questi paesi hanno dunque tentato di rendere più elastica la legislazione sul lavoro, nella speranza di incentivare l'occupazione e portare alla creazione di nuove opportunità lavorative. Parallelamente, molte economie in via di sviluppo hanno continuato negli ultimi anni a rinforzare le istituzioni a protezione dei lavoratori, nello sforzo di promuovere una migliore qualità e legalità nel mercato del lavoro (ILO, [Better jobs for a better](#)

[economy. World of Work Weport 2012](#), International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Ginevra, 2012; D. Adascalitei, and C. Pignatti, Labour market reforms since the crisis: Drivers and consequences, ILO Research Paper Series, ILO, Geneva, 2015, in corso di pubblicazione).

Lo studio procede poi con l'analisi separata dei dati, suddividendo i diversi paesi in 5 macro aree:

- **Economie sviluppate e Unione europea:** in quest'area il numero totale di riforme registrate è pari a 444. Tali riforme hanno interessato principalmente la regolazione del contratto a tempo indeterminato, contrattazione collettiva e orari di lavoro.
- **Europa Centrale e del Sud-Est (non appartenente all'UE) e paesi Indipendenti del Commonwealth:** in questi paesi l'impatto della crisi, meno severo rispetto all'Europa, ha generato un minor numero di riforme, pari a 49. Tali cambiamenti sono andati ad incidere principalmente sul contratto a tempo indeterminato e contrattazione collettiva, mentre pochissimi interventi hanno riguardato le aree dei licenziamenti collettivi e orari di lavoro.
- **Asia meridionale e orientale e stati del Pacifico:** i paesi Asiatici sono quelli che hanno visto il minor numero di cambiamenti durante la crisi economica mondiale. Ciò può essere dovuto al fatto che, in queste aree, le istituzioni del mercato del lavoro giocano un ruolo minore nel dibattito politico ed economico. Il maggior numero di riforme ha avuto l'effetto di accrescere i livelli di tutela. Inoltre, importanti modifiche sono state apportate nell'area delle Relazioni Industriali: delle 53 riforme registrate, infatti, il 31% è andato a modificare il sistema di contrattazione collettiva. Rimangono tuttavia alcune preoccupazioni sull'effettivo li-

vello di applicazione delle nuove norme, dato l'alto ricorso all'economia sommersa.

- **America Latina e Caraibi:** in questi paesi i dati evidenziano 34 riforme nella regolazione del lavoro, prevalentemente orientate ad accrescere i livelli di tutela e protezioni (solo il 21% delle riforme orientate alla diminuzione delle tutele). Come nei due casi precedenti, i cambiamenti hanno interessato in particolar modo le regole sulla contrattazione collettiva, andando ad esempio a rafforzare i diritti di rappresentanza sindacale in Colombia ed Uruguay. Al contrario, Panama ha introdotto restrizioni ai diritti di organizzazione sindacale e sciopero.
- **Nord-Africa, Medio Oriente e Africa Subsahariana:** 63 riforme sono state riscontrate in questa macro-area e, come nel caso dell'America Latina, solo il 21% di queste è andata a decrescere i livelli di tutela. Anche in queste zone, i maggiori cambiamenti sono andati a favore delle riforme della contrattazione collettiva, soprattutto nel senso di un'apertura alla creazione di appositi fora destinati al dialogo sociale e alla concertazione.

**Il contributo che questo studio apporta nella comprensione delle dinamiche globali di riforma della legislazione sul lavoro si manifesta particolarmente interessante nel momento in cui i dati vengono comparati con quelli forniti da altri database.**

Un'analisi congiunta ai dati forniti dall'OECD rivela che le riduzioni più accentuate rispetto alle leggi in protezione dei lavoratori sono avvenute in Europa (significativamente in Portogallo, Estonia e Grecia), mentre l'indice di protezione è aumentato in genere in paesi situati al di fuori del continente europeo (con la

sola eccezione della Danimarca). A simili conclusioni si giunge considerando i dati forniti dal Cambridge University Centre for Business Research's Labour Regulation Index (CRB-LI).

**Nell'area della contrattazione collettiva, da un'analisi incrociata con i complessi dati forniti dal World Economic Forum, si può dedurre che sia stato avviato nei paesi in via di sviluppo un movimento di centralizzazione e regolazione;** mentre il processo inverso è avvenuto nei paesi dell'Unione europea, i quali hanno visibilmente ridotto gli interventi legislativi in materia di rapporti collettivi ed hanno assistito una continua diminuzione della copertura contrattuale collettiva e densità di sindacalizzazione.

**Infine, è da rimarcare che il vasto spettro di paesi presi in considerazione dal database (111 nazioni, rispetto alle 40 considerate dagli indicatori OECD e le 63 del CRB-LRI) rende possibile arricchire la comprensione dei movimenti riformatori** attraverso una metodologia capace di cogliere maggiori sfumature e informazioni. Fornendo una copertura internazionale più elevata rispetto ad altri database, infatti, lo studio è capace di apportare un grande contributo per un'approfondita analisi globale.



# La grande trasformazione del lavoro passa anche dai responsabili del personale\*

di Carlotta Piovesan

**Chi è mai entrato in una mensa aziendale, avrà certamente notato la tipica rigida separazione che vige fra i tavoli:** nel tavolo centrale e meglio illuminato siede il marketing. Subito vicino, in posizione strategica, l'ufficio commerciale. In un angolo più discreto e appartato siede invece l'ufficio IT, seguito a breve distanza dall'amministrazione.

**Per lungo tempo la maggior parte delle aziende ha continuato a mettere in atto questo schema anche nelle attività lavorative,** praticando l'incomunicabilità e la netta separazione tra le aree aziendali, senza immaginare quanto l'integrazione e la contaminazione tra di esse potesse giovare all'azienda.

Tuttavia, con l'avvento degli anni 2000 e la comparsa di strumenti quali LinkedIn e Facebook, le cose hanno iniziato a cambiare. Come sottolinea il report dell'Economist Intelligence Unit [How](#)

---

\* Pubblicato in *Nova – Il Sole 24 Ore*, 20 settembre 2014.

[Hr leaders are reinventing their roles and transforming business](#), è stato modificato il modo di fare business.

E se la velocità, immediatezza e trasparenza di questi strumenti hanno subito suscitato l'interesse dell'area marketing, che ha compreso la pervasività e la rivoluzione che avrebbero portato nelle relazioni business-to-consumer, ben presto, anche l'area HR ne ha compreso le potenzialità. **Le Risorse Umane più illuminate, dopo aver appreso le migliori tecniche di digital marketing dai colleghi dell'ufficio accanto, hanno sfruttato questi nuovi mezzi di comunicazione per affrontare quello che rimane il loro campo di battaglia più ostico, la “War for Talent”.**

Infatti, nonostante l'avvento dell'era della globalizzazione e della iper specializzazione, la grande sfida delle HR rimane la capacità di selezionare i migliori talenti. I quali **hanno ora a disposizione strumenti una volta impensabili per scegliere il posto di lavoro più adatto alle loro esigenze.**

Si pensi ad esempio a [Glassdoor](#), un network online dove è possibile comparare salari, benefits, opinioni e foto di più di 700.000 compagnie in tutto il mondo. **Una specie di TripAdvisor del posto di lavoro.**

Come possono a questo punto le **HR non avvicinarsi sempre di più al “way of thinking” del marketing?** Il brand, che sia di un prodotto o delle sue risorse umane, passa dagli strumenti del web 2.0. E ora, anche i *jobseekers* hanno tutti gli strumenti necessari per scegliere se investire o meno in un'azienda.

Lo stesso vale per i selezionatori: i nuovi “terreni di caccia” per la ricerca dei talenti sono i social media, i forum, gli *users-groups*, così come le web community. **Gli stessi strumenti usati dal marketing per capire le esigenze e le preferenze dei consumatori.**

**Appare dunque sempre più chiaro come il ruolo della funzione HR sia destinato a trasformarsi sempre più negli anni a venire grazie alla continua evoluzione degli strumenti di comunicazione digitale.**

**Tuttavia, lo stimolo al cambiamento è tanto più forte tanto più il mercato del lavoro in cui si è immersi è competitivo e dinamico, portando le aziende e, di conseguenza le HR, a dover lottare per assicurarsi i migliori talenti disponibili.**

In un mercato del lavoro asfittico e immobile come quello italiano, dove la domanda e l’offerta sono sempre più polarizzate, **quale stimolo a rinnovarsi hanno le HR?**

**Il rischio non è dunque, oltre a quello di avere una crescita economica pressoché bloccata ed un tasso di disoccupazione che cresce vorticosamente, di non sapere più essere competitivi?**

# In Italia come negli USA: la comunicazione dei freelance interroga il sindacato\*

di Francesco Nespoli

L'affermarsi di una società postmoderna, liquida nel suo appellativo più fortunato, ha come conseguenza la frammentazione delle grandi comunità professionali tradizionali (cfr. Censis, [\*Il vuoto della rappresentanza degli interessi\*](#)). Parallelamente si assiste a processi sempre centralizzati di costruzione del consenso, in favore di una “distribuzione” del dibattito sociale.

Tutto ciò non è però sufficiente né per avallare l'ipotesi della fine dell'opinione pubblica (basti pensare al duraturo successo dello strumento del sondaggio), né di quella dei media classici. Si può invece più correttamente parlare di una complessificazione significativa dei processi “naturali” di costruzione del consenso (cfr. Freccero, *Televisione*, Bollati Boringhieri, Torino 2013: 153-154). In questo senso il fatto che i differenti domini della comunicazione online e offline continuino ad intrecciarsi è reso evidente anche da alcuni casi recenti di campagne politiche e pseudo-sindacali.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 9 febbraio 2015.

Il prefisso è d'obbligo con riferimento alle rivendicazioni messe in campo dalle associazioni dei freelance italiani (Acta, Confassociazioni, Cna...) rispetto ai contenuti dell'ultima riforma del lavoro e della Legge di Stabilità 2015. Partita dal terreno *social* e scandita da *hashtag* molteplici (#jobsacta, #dicano33, #siamorotti, #renzirewind, #malusrenzi, #annullaautogol, #refurtIVA) la mobilitazione promossa da queste associazioni è stata legittimata nel dibattito politico grazie all'appoggio della carta stampata. Nel corso delle ultime due settimane gli articoli sul tema si sono moltiplicati concorrendo a far parlare ripetutamente il Governo di "autogol" e "correzioni necessarie".

Sono quindi state le associazioni di professionisti ad aver avanzato istanze direttamente connesse al lavoro del futuro, pur senza tematizzarlo direttamente e comunque all'interno di una strategia difensiva. Ciò non può che essere di stimolo ai sindacati storici. Quanto sta accadendo dimostra infatti che il sindacato inteso come collettivo organizzato non è altro che espressione di un connaturato bisogno di rappresentanza destinato a durare anche nell'ipotetica era degli *independent worker* (cfr. Censis [48° Rapporto sulla situazione sociale del paese](#)).

Emblematico il caso degli stati Uniti, dove è [un'associazione a carattere sindacale](#) ad aver affrontato in anticipo le sfide assistenziali e previdenziali che una freelance economy pone per i sistemi di welfare. Oggi la [Freelancers Union](#) è una delle organizzazioni che cresce più rapidamente in termini di iscritti, giunta a più di 200mila membri. Non si tratta di un sindacato che contratta con i datori di lavoro, bensì fornisce ai *freelancers* e a migliaia di altri lavoratori assicurazioni sanitarie economicamente sostenibili.

Negli Stati Uniti inoltre, sulla spinta dalle rilevazioni di Gallup e del Pew Research Center relative all'attivismo delle nuove generazioni, i sindacati hanno avviato recentemente [una riflessione](#) circa le loro capacità di mobilitazione e di rappresentanza. Alla base della conferenza dall'eloquente titolo [The American Labor Movement at a Crossroads](#), si trova l'attitudine positiva dei cosiddetti *millennials* verso le attività collettive legate al lavoro. La sfida per il sindacato americano, affetto da un diffuso discredito nell'opinione pubblica, consisterebbe quindi nell'adattare le vecchie infrastrutture per incontrare i bisogni delle nuove generazioni, trasformando poi il favore accordato in nuove iscrizioni.

La riflessione che ha preso piede oltreoceano non è del tutto nuova. Una conferenza del 1982, anche se di risonanza ben più contenuta, riportava lo stesso titolo. Il che ha fatto parlare di "[sindacato al patibolo](#)", piuttosto che "al crocevia". Ma ciò non cambia l'importanza dell'esempio americano per il sindacato in Italia. Il nostro Paese conosce un analogo declino del consenso nei sindacati, ma registra un livello di sindacalizzazione ben più alto di quello degli USA. Ciò costituisce per i sindacati un *trade-off*, un crocevia ancor più significativo tra mero mantenimento della vecchia base generazionale e sostegno inclusivo alle nuove generazioni.

Nel rapporto con un'opinione pubblica fortemente stimolata sui temi del lavoro il recente successo delle campagne portate avanti dalle associazioni dei freelance italiani segnala però al contempo due aspetti importanti per il futuro delle organizzazioni. Dal punto di vista metodologico le campagne dei lavoratori della conoscenza italiani dimostrano l'importanza di una comunicazione integrata e organizzata, che sfrutti tutti i mezzi a disposizione, nuovi e tradizionali. Dal punto di vista del contenuto la recente at-

tenzione mediatica per la variegata categoria dei lavoratori autonomi può essere considerata come premessa per una nuova immagine dei professionisti, tradizionalmente inquadrati alla stregua della controparte imprenditoriale da parte dei sindacati. Se così fosse ci si troverebbe attualmente alla fase iniziale, quella della tematizzazione, di un processo di cambiamento anche nell'opinione pubblica.

Il condizionamento dell'immaginario collettivo è infatti un processo lento e cumulativo, condotto attraverso la ripetizione di un modello maggioritario come unico possibile (cfr. Freccero 2013). Sul piano comunicativo quindi il consenso delle organizzazioni dei lavoratori si giocherà anche attraverso nuovi *frame* interpretativi che permettano al sindacato di ottenere al contempo sia il consenso dei nuovi lavoratori sia di quelli già iscritti.

## **FCA, sindacati, media: alla ricerca della contrattazione perduta\***

di Francesco Nespoli

**Su una cosa Landini e Marchionne sono d'accordo.** Lo schema di nuovo sistema retributivo variabile avanzato da FCA e accettato da Fim e Uil, ma non da Fiom, rappresenta **“il compimento di quanto avviato a Pomigliano nel 2010”**.

**La differenza è piuttosto nel valore attribuito dalle due parti a quel progetto.** Per il segretario dei metalmeccanici Cgil vi si riconosce il preciso intento di mettere fine alla contrattazione nazionale e **neutralizzare il ruolo del sindacato**; per l'a.d. di FCA si tratta invece di **“coinvolgimento delle persone** per raggiungere i risultati previsti dal piano industriale”. Un'interpretazione vicina alle culture sindacali delle parti firmatarie del contratto di gruppo, che hanno trattato complessivamente il caso come un modello positivo da estendere anche ad altre realtà.

**Tutti gli attori principali della vicenda hanno quindi attribuito alla proposta dell'azienda il carattere di un'ulteriore svolta nelle relazioni industriali italiane** sotto la spinta delle

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 22 aprile 2015.



scelte di Fiat, a partire dalla disdetta del contratto di Federmeccanica e la firma del contratto aziendale di primo livello del 2010.

**L'azienda appare ben consapevole anche del valore comunicativo della proposta, tanto da avergli dedicato un [comunicato ad hoc](#)** dove al secondo paragrafo se ne sottolinea l'importanza sistemica; prospettiva ben presente anche nei tantissimi (almeno 20) articoli di stampa dedicati all'argomento nei due giorni successivi.

Sarebbe quindi questa un'occasione non solo per passare in rassegna i corsi e i ricorsi del salario variabile in Italia, ma anche **un'opportunità per le organizzazioni di rappresentanza per promuovere un'idea di sindacato e per rappresentare l'importanza della contrattazione**; argomento che ben di rado viene posto all'attenzione dei cittadini nella sua essenza, e cioè quella di processo negoziale.

**Nel commentare la vicenda il segretario della Cgil Susanna Camusso non è stata la prima ad intervenire, ma è stata la prima a provare a fare del metodo il vero tema da comunicare.** “Mi sembra che si sia costruita una grande notizia sul nulla, siamo di fronte a un'ipotesi che è molto simile ai tanti premi di risultato che contrattiamo in tante aziende con la differenza che FCA tende a pensare a un sistema unilaterale e non a un sistema di contrattazione”.

Commento meditato, come quello di Landini, giunto in ritardo rispetto alle repentine dichiarazioni dei segretari delle federazioni firmatarie dell'intesa, di cui i primi articoli apparsi sulla rete erano già ricchi.

Sulla strategia comunicativa Cisl, il segretario nazionale Gigi Petteni in un'[intervista al quotidiano Libero](#) di poche settimane fa era stato esplicito: “Non ci battiamo per i risultati mediatici, perché i risultati, quelli veri, si vedono quando si vota per le rsu”. Il principio di fondo è quello di **comunicare al più dopo che sul campo si ha avuto ragione**. Ecco quindi che nel caso in questione il sindacato non ha avuto alcuna remora ad esporsi immediatamente, mentre Fiom sembrava mancare di riflessi, spiazzata dalle grosse cifre e dalla compattezza del fronte dei firmatari. Un segno anche di un certo affanno dopo un'esposizione mediatica universalmente riconosciuta come esagerata (paradossalmente si contano sulle dita di una mano le analisi della stampa dove il nome di Landini compare senza un cenno alla frequenza delle sue comparse in tv).

**È stata però la scelta dei contenuti della controparte a offrire alla Fiom un argomento da utilizzare in chiave antagonista.** Mentre tutti i giornali sottolineavano, tra le altre cose, la rapidità del confronto precedente la firma del verbale, le dichiarazioni dei delegati riportate affermavano sì un nuovo sistema di relazioni industriali, ma **suonavano prevalentemente come un plauso alla disponibilità aziendale, senza rivendicare chiaramente il ruolo del sindacato.** Barbagallo ha parlato di “Merito del coinvolgimento del mondo del lavoro rispetto ai risultati aziendali”, Bentivogli (Fim-Cisl) ha sottolineato la disponibilità di FCA a “investire 600 milioni per i 48mila dipendenti auto per il prossimo contratto aziendale 2015-2018”; Annamaria Furlan ha attribuito a FCA la capacità di “riconosce il valore della qualità del lavoro” e Iuliano (responsabile *automotive* Fim-Cisl) ha evidenziato come il gruppo si sia “impegnato a trovare un sistema premiante per tutti” affermando che con il nuovo sistema retri-

butivo il sindacato deve “*diventare* protagonista nell’organizzazione del lavoro”.

Sono tutte affermazioni coerenti, che rappresentano una giusta parte di un sistema partecipativo, ma che rischiano di ridurlo a **un’apertura culturale unilaterale**. Il merito delle organizzazioni dei lavoratori in questa apertura non emerge. Tanto più che il segretario Furlan a [Giuseppe Bottero che su La Stampa](#) gli chiedeva “Non pensa che la mossa di Marchionne vi scavalchi?”, ha risposto: “Quando le mosse che vengono dall’azienda premiano il lavoro dei dipendenti siamo ben contenti di essere scavalcati. [...] Finché mettono sul tavolo aumenti legati alla produttività siamo assolutamente contenti”.

**Così Landini, seguendo lo stesso schema di Camusso, ma inasprendo i toni, ha accusato gli altri sindacati di aver semplicemente preso atto della proposta dell’azienda aderendo vi in modo “compiacente”.**

Il risultato è apparentemente paradossale: il lato Cisl, impegnato in una diffusa valorizzazione della contrattazione (vedi questione [Jobs Act e articolo 18](#)) sembra prestare, certo involontariamente, il fianco al suo scavalcamento, mentre Fiom che è ormai definitivamente indirizzata verso il movimentismo politico (almeno secondo i più) difende la contrattazione.

Il paradosso è solo apparente perché dietro alla critica Fiom c’è semplicemente il discredito verso la contrattazione in azienda e la difesa del livello centrale abbandonato da Fiat nel 2010. Ma è ugualmente interessante che sia **Fiom a proposi come sindacato che non ha intenzione di essere cancellato.**

**In tutto questo, che fine ha fatto la contrattazione?** A rispondere a Landini è stato subito il collega segretario della Fim-Cisl Bentivogli secondo il quale **“la [...] trattativa con FCA dura da mesi”**. Sottolineatura che poteva essere proposta prima, inquadrando il risultato come il **frutto di un confronto parimenti partecipativo**.

**È questa d'altronde la dimensione che può più facilmente essere comunicata al grande pubblico: quella narrativa.** Perché il tema della contrattazione non può sperare di vincere quotidianamente la sfida della notiziabilità, cosa che gli riesce solo in coincidenza di vertenze che interessano un grande numero di lavoratori e limitatamente ai momenti acuti delle crisi.

**Almeno in condizioni di così facile penetrazione sui mezzi di informazione converrebbe presentare le situazioni positive come conquiste, sì reciproche, ma comunque frutto di un percorso coraggioso, vigile e sempre in corso**, evitando così di dare adito all'accusa di essere remissivi.

Valeva insomma la pena di rivendicare comunque chiaramente il proprio ruolo negoziale, come fatto in occasione dell'annuncio delle nuove assunzioni a Melfi, che per la Cisl erano diventate “il nostro *Jobs Act*” e che avevano legato Landini in un imbarazzo manifestato con [dichiarazioni incerte](#). Invece stavolta, come sull'onda di una certa euforia, sembra che i sindacati firmatari se ne siano dimenticati.

# La strategia comunicativa degli attori politici e sindacali nella Grande Trasformazione del lavoro\*

di Francesco Nespoli

Dalle iniziali schermaglie tattiche **lo scontro tra la Cgil e Matteo Renzi si è fatto ora frontale e tutto giocato in chiave mediatica**. E su questo terreno il confronto pare davvero impietoso relegando Susanna Camusso e il principale sindacato italiano al ruolo di una gloriosa specie in via di estinzione. Un gigante dai piedi di argilla, appesantito dagli anni e dagli errori del passato a cui replica colpo su colpo un giovane e dinamico Presidente del Consiglio che non ha paura di dire quello che molti pensano come è dimostrato dal **drastico calo di consensi del sindacato nella società e tra gli stessi lavoratori**.

**Il sindacato pare invero chiuso in una logica autoreferenziale che non gli consente di leggere la realtà e comunicare così gli importanti valori che incarna e rappresenta**. Di tutt'altro peso pare invece la strategia di Renzi che non pare certo improv-

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 23 settembre 2014.

visata e che introduce anche nel confronto pubblico italiano strumenti da tempo consolidati in altri Paesi.

Si dice infatti che **le grandi narrazioni culturali ed ideologiche del novecento mostrino di non suscitare più il coinvolgimento sperato**, e una condivisa sentenza sociologica riconosce l'incapacità contemporanea del lavoro di creare identità e comunità. **L'aggregazione del consenso politico deve quindi seguire altre vie**, esattamente come hanno dimostrato illustri predecessori di Renzi, da Bush a Obama, così come le nuove tecniche della pubblicità: piccole narrazioni esemplari, *storytelling*.

**Non è un caso che il ricorso a storie individuali più marcato che si ricordi nei discorsi di Renzi sia avvenuto nel suo primo videomessaggio** indipendente da una campagna strutturata. Si tratta dello strumento più in grado di attrarre seguito nazionale, ma a più rapido declino di utilità marginale. Detto in altri termini, roba da centellinare. Eppure il premier è apparso sicurissimo di sé, ormai cosciente dell'efficacia degli strumenti narrativi in relazione ai temi del lavoro.

E così è facile immaginarsi **quale ghiotta occasione sia comparsa agli occhi di Renzi** (o del suo *speechwriter*, di cui l'esistenza continua ad essere negata) **quando si è sentito paragonare dalla sua più abituale avversaria sindacale alla figura di Margareth Thatcher**. Un tentativo che ricorda la rievocazione agostana dell'autunno caldo: un altro maldestro appello alla scarsa memoria degli italiani e un vero e proprio invito a nozze per l'accusato.

A quanto si è visto Renzi sa bene altre due cose. Primo: **le singole storie esemplari estendono i valori che incorporano**

all'interno dei gruppi che si riconoscono in una struttura drammatica comune. Secondo: **le storie colpiscono emozionalmente**, cortocircuitano l'astrattezza delle argomentazioni sugli esempi concreti persuadendo.

Nello specifico del discorso in oggetto l'effetto ricercato è quindi quello **di riunire in un'appartenenza comune tre categorie tradizionalmente separate**. I lavoratori autonomi, i cosiddetti "atipici" o "precari" e gli imprenditori si ritrovano alla fine dell'appello iniziale riuniti attorno ai valori della solidarietà e dell'equità, contrapposti a quel liberismo spinto inteso dalla Camusso.

Così l'orizzonte auspicato dell'azione di Governo può riassumersi nella parola **"giustizia": un tipico concetto contestato**, come lo definirebbe Lakoff, buono per tutte le stagioni e per tutte le fazioni, **per mettere d'accordo l'uditorio in assenza di contraddittorio**.

Compaginato in questo modo il pubblico, Renzi si dirige sicuro **all'attacco frontale del sindacato** permettendosi persino una preterizione (dico di non dire per dire) azzardatissima: «A quei sindacati che hanno deciso di contestarci io non chiedo almeno il tempo di presentare le proposte, prima di fare le polemiche (nessuno si ricorda che Renzi parla di *Jobs Act* dal Marzo 2013?), ma chiedo "Dove eravate in questi anni quando si è prodotta la più grande ingiustizia per l'Italia?"».

**Una volta compreso che Renzi aveva abilmente costruito le coordinate dei "dimenticati dal sindacato" con gli stessi valori storici della sinistra, la Cgil ha deciso di affidare la propria replica alla rete di Twitter lanciando l'hashtag [#fattino-](#)**

[nideologia](#). I tweet perentori da pillole-manifesto hanno però trascurato completamente la forza dell'impostazione narratologica da fronteggiare.

**Se ne è resa invece perfettamente conto Ilaria Lani**, la giovane coordinatrice della campagna Giovani NON+ disposti a tutto della Cgil, e curatrice del libro *Organizziamoci!* che sul [suo blog ha risposto a Renzi](#) con la stessa identica moneta, fatta di micronarrazioni, emotività e valori.

*“il 9 aprile del 2011 eravamo in piazza, migliaia di giovani e precari, a gridare “Il nostro tempo è adesso” e a rivendicare il diritto universale alla maternità, all'equo compenso, alla formazione, alla indennità di disoccupazione, ad avere contratti decenti. In piazza, quel giorno, la CGIL c'era, ma Renzi non lo abbiamo proprio visto.*

*A me però a sta a cuore anche la sorte di Filippo operaio RSU in una fabbrica di Capalle che si sta battendo per difendere la dignità sua e dei suoi colleghi, a fronte della volontà dell'azienda di installare videocamere che lo controllino a distanza mentre lavora. Grazie allo Statuto dei Lavoratori Filippo e i suoi colleghi sono salvi dal ricatto dell'azienda, infatti l'ispettorato del lavoro gli ha dato ragione e le telecamere non potranno riprenderli mentre lavorano.*

*A me sta a cuore anche la sorte di Stefania, impiegata, che dopo una lunga assenza per una malattia grave è stata demansionata e con una vertenza sindacale, grazie allo Statuto dei Lavoratori, ha potuto riavere il suo inquadramento e il suo stipendio, ed in fondo la sua dignità”.*

**Il dibattito** tra Renzi e la Cgil, riassunto semplicisticamente nelle opposte alternative “tutti in serie A” o “tutti in serie B”, **trascura completamente la materia fondamentale sulla quale dovrebbero concentrarsi i riformatori del lavoro.** È come assistere alla continua calata di un calco antico sul panorama delle



contemporanee esigenze organizzative: una combinazione dove sopravvivono evidenti vuoti di produttività. Tuttavia l'episodio è significativo e segna l'emergere anche in Italia di **una tendenza comunicativa politica che sarà sempre più difficile da trascurare in futuro, soprattutto quando si tratterà di creare consenso attorno ai particolari visioni del lavoro.**

# Il futuro del lavoro nella comunicazione politica e sindacale che non c'è\*

di Francesco Nespoli

## Un futuro fuori dagli schemi

In ogni luogo e a qualsiasi ora, orientato al risultato, personalizzato, basato sulle tecnologie collaborative; immerso nell'apprendimento continuo e tra pari. È il lavoro del futuro come lo descrive Jacob Morgan nel libro *The future of Work*. Non solo un'analisi dei cambiamenti organizzativi e delle dinamiche di carriera che stanno interessando il mondo del lavoro negli Stati Uniti, bensì una scommessa sulle tendenze globali.

Una previsione che fa il paio con le segnalazioni di quanti, sempre in America, osservano che il lavoro autonomo sta crescendo a ritmi sorprendenti, tematizzando un possibile futuro del lavoro fatto prevalentemente di professionisti indipendenti. L'andamento del ricorso al lavoro autonomo è quindi un interessante invito a immaginare una svolta generale nell'adattamento alla grande trasformazione che sta rendendo il lavoro sempre meno gerarchico e standardizzato.

---

\* Pubblicato in *Nòva – Il Sole 24 Ore*, 28 gennaio 2015.

Parlare di lavoro autonomo è però di per sé già fuorviante. È infatti lo stesso schema concettuale che separa lavoro autonomo e lavoro subordinato a risultare ormai inadeguato a leggere i cambiamenti del lavoro. Le proprietà di questa mutazione sono quelle normalmente attribuibili al lavoratore indipendente, ma estese ora, seppur asintoticamente, alla generalità dei rapporti di lavoro. Per questo uno siffatto scenario costituisce una sfida epocale sia per la politica sia per il sindacato: una sfida per la rappresentanza nell'era della flessibilizzazione dei processi produttivi, organizzativi e sociali.

### **Una sfida organizzativa e comunicativa per politica e sindacato**

Ciò che mette in crisi le organizzazioni è l'attaccamento alla visione tradizionale della dimensione collettiva del lavoro. Quella che va delineandosi sarebbe infatti una nuova prospettiva facilmente equivocabile come individualista, ma che in realtà prefigura un'autonomia operativa combinata con la partecipazione a un processo di squadra, dove professionalità in continua evoluzione contribuiscono al medesimo risultato finale.

Per logica conseguenza il sindacato, ma anche i lavoratori in prima persona, si domandano come aggregare e organizzare una rappresentanza, se e come continuare a esercitare la contrattazione.

Politica e sindacato si trovano però in questi anni al crocevia con un altro cambio di paradigma: quello che ha ormai investito la comunicazione. Lungi dall'essere una questione ancillare o parallela, la mutazione degli assetti comunicativi e la moltiplicazione

delle leve d'azione interagiscono strutturalmente con lo sviluppo del futuro organizzativo.

Futuro del lavoro e futuro della comunicazione condividono comprensibilmente molte caratteristiche essendo frutto di un medesimo contesto socio-tecnologico globalizzato. Nei paesi avanzati, come si tende a passare dalla compattezza identitaria dell'operaio massa alla frammentazione delle comunità professionali, dall'organizzazione fordista del lavoro alla flessibilità, allo stesso modo si passa dai processi centralizzati di costruzione dell'opinione pubblica alla "distribuzione" del dibattito sociale, dal rapporto unidirezionale e gerarchico mittente-destinatario, all'interattività diffusa degli scambi. Lavoro e comunicazione possono insomma essere fatti rientrare nella stessa macro-configurazione sociologica della rete: aperta, relazionale, collaborativa.

In questo contesto la diffusione dei social network è largamente considerata dalle organizzazioni come importante opportunità per conseguire sia i tradizionali obiettivi reputazionali e di orientamento dell'opinione collettiva, sia per una nuova e più efficiente comunicazione con la base.

Vale la pena osservare però che i nuovi strumenti non cancellano né sostituiscono in toto le funzioni dei media precedenti, ma innovano piuttosto le dinamiche di interazione tra i diversi mezzi. Il dibattito pubblico mediatico rimane "il riferimento normativo centrale della teoria della democrazia" (Grossi 2002: 54), anche nell'epoca del dibattito diffuso. Ciò soprattutto in un paese come il nostro, caratterizzato da una agenda informativa monopolizzata dai temi politici e dove, secondo le rilevazioni Istat, ancora nel 2014 guarda la tv il 91,1% della popolazione (92,3% nel 2013),

con il coinvolgimento soprattutto di giovanissimi e over60 (94%, cfr. [Istat 2014](#)).

### **I *frames* del cambiamento mancanti nella comunicazione sindacale**

I sindacati italiani si inseriscono così in un confronto mediatico dominato dai *frames* del conflitto partitico, faticando a proporre tematizzazioni alternative e interpretazioni del futuro del lavoro che permetterebbero loro di accreditarsi come guide presso i cittadini. Giovani soprattutto.

Nonostante l'iniziale tentativo messo in campo dal Presidente del Consiglio Renzi di impostare diversamente la battaglia mediatica relativa alla nuova riforma del lavoro, il dibattito ha visto il riaffermarsi di un tradizionale scontro ideologico innestato sul tema dell'articolo 18. Quasi del tutto assenti invece gli elementi tecnici e demografici della trasformazione del lavoro che avrebbero logicamente imposto maggiore attenzione verso le misure più innovative per il sistema di regolazione dei rapporti tra persona, Stato e impresa. Riforma delle politiche attive e passive in primis.

La chiave interpretativa dell'ultima grande campagna sindacale rivela almeno altri due aspetti culturali più profondi. Tutte quelle mutazioni rilevate da Morgan si esprimono interessando prevalentemente gli outsider: giovani in ingresso nel mondo del lavoro o professionisti autonomi estranei agli schemi ancora vigenti del conflitto di fabbrica. Ogni aspetto evidenziato dal libro di Morgan è visto quindi dal sindacato con sospetto, come espressione dell'asimmetria di potere tra capitale e lavoro piuttosto che come nuova forma di alleanza.

Se ci si pone dal punto di vista della costruzione narrativa della realtà, ossia la teoria secondo cui è “attraverso la sua narrativa che una cultura fornisce ai suoi membri modelli di identità e capacità d’azione” (Bruner [1996] 2001: 12), le nuove narrazioni del precariato e della disoccupazione generazionale si innestano ancora sullo stesso fondo interpretativo del novecento industriale e mettono quindi il sindacato di fronte a una sfida identitaria. Una sfida che è alla base della sua sopravvivenza.

### **Bibliografia**

Bruner, Jerome (1996), *The culture of education*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) and London; trad.it *La cultura dell’educazione. Nuovi orizzonti per la scuola*, Feltrinelli, Milano, 2001

Grossi, Giorgio (2002), *L’opinione pubblica*, La Terza, Bari

Istat (2014), *Annuario Statistico Italiano*,  
<http://www.istat.it/it/archivio/134686>

## Notizie sugli autori

<b>Alketa Aliaj</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
<b>Ilaria Armaroli</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
<b>Alfonso Balsamo</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
<b>Francesca Brudaglio</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
<b>Simone Caroli</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
<b>Lilli Viviana Casano</b>	ADAPT Senior Research Fellow
<b>Andrea Cefis</b>	ADAPT Junior Research Fellow
<b>Emanuele Dagnino</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Andrea Gatti Casati</b>	ADAPT Professional Fellow
<b>Cristina Inversi</b>	ADAPT Junior Research Fellow
<b>Chiara Mancini</b>	ADAPT Junior Research Fellow

<b>Andrea Negri</b>	ADAPT Junior Research Fellow
<b>Francesco Nespoli</b>	ADAPT Senior Research Fellow. ADAPT communication analyst
<b>Dario Pandolfo</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Carlotta Piovesan</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Elena Prodi</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Federica Romano</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Giulio Sapelli</b>	Professore ordinario di storia economica, Università degli Studi di Milano
<b>Francesco Seghezzi</b>	Direttore ADAPT University Press. ADAPT Senior Research Fellow
<b>Fabiola Silvaggi</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
<b>Silvia Spattini</b>	Direttore ADAPT
<b>Francesca Sperotti</b>	ADAPT Senior Research Fellow
<b>Michele Tiraboschi</b>	Professore ordinario di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico ADAPT
<b>Clara Tourres</b>	ADAPT Junior Research Fellow
<b>Laura Vinci</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT



# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

## ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma a metà del guado**, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma sbagliata**, 2012
3. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2012
4. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2012**, 2012
5. AA.VV., **I programmi alla prova**, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, **Certificazione delle competenze**, 2013
7. L. Casano (a cura di), **La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?**, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, **Indice IPCA e contrattazione collettiva**, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, **In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine**, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), **Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale**, 2013
11. U. Buratti, **Proposte per un lavoro pubblico non burocratico**, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, **Il subappalto: un fenomeno globale**, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, **La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231**, 2013
14. F. Carinci, **Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi**, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), **Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi**, 2013
16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), **La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero**, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), **I licenziamenti in Italia e Germania**, 2013
18. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2013**, 2013
19. L. Mella Méndez, **Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo**, 2014
20. F. Carinci (a cura di), **Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013**, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act - Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele**, 2014

22. M. Tiraboschi (a cura di), **Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese - Prime interpretazioni e valutazioni di sistema**, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), **Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro**, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), **Apprendistato: quadro comparato e buone prassi**, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro**, 2014
26. F. Carinci (a cura di), **Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014**, 2014
27. S. Varva (a cura di), **Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento**, 2014
28. R. Scolastici, **Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali**, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), **Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare**, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto I**, 2014
31. E. Massagli (a cura di), **Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva**, 2014
32. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto II**, 2014
33. S. Stefanovichj, **La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020**, 2014
34. AA.VV., **Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna**, 2014
35. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2014**, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), **Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche**, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), **I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni**, 2015
38. M. Soldera, **Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta**, 2015
39. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2015
40. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014**, 2015
41. F. Carinci, **Il tramonto dello Statuto dei lavoratori**, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), **Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro**, in collaborazione con IRPET, 2015

43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte**, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), **La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali**, 2015
45. M. Tiraboschi, **Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro**, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), **Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015**, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), **Il Jobs Act dal progetto alla attuazione**, 2015
48. F. Carinci (a cura di), **Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi**, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), **Introduzione al processo tributario**, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), **Verso il futuro del lavoro**, 2016
51. S. Santagata (a cura di), **Lavoro e formazione in carcere**, 2016
52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), **Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa**, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), **Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale**, 2016
54. F. Carinci (a cura di), **Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015**, 2016
55. G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte**, 2016
56. L. Casano, G. Imperatori, C. Tourres (a cura di), **Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo "Statuto dei lavori" di Marco Biagi?**, 2016
57. G. Polillo, **ROMA – reset. Una terapia contro il dissesto**, 2016
58. J.L. Gil y Gil (dir.), T. Ushakova (coord.), **Comercio y justicia social en un mundo globalizado**, 2016
59. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), **Il premio di risultato nella contrattazione aziendale**, 2016
60. M. Sacconi, E. Massagli (a cura di), **Le relazioni di prossimità nel lavoro 4.0**, 2016
61. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2016**, 2016



# SOCI ADAPT

Abi	Confindustria Bergamo	Fisascat-Cisl
ANCC-Coop	Confindustria Verona	Fondirigenti
ANCL Milano	Confindustria Vicenza	Gi Group
Angem	Confprofessioni	Ifoa
Aninsei	Consiglio regionale Veneto ANCL - Associaz. nazionale cons. lavoro	Ikea Italia Retail
Anmil		Inail
Assoimprenditori Alto Adige	Coopfond-Legacoop nazionale	Isfol
Assolavoro	Cremonini	LVH-APA
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Day Ristoservice	Manutencoop
Bracco Imaging	Ebinter	MCL
Brembo	Edenred Italia	Quanta
Campagnolo	Enel	Randstad Italia
Cia	Eni	Scuola Centrale Formazione
Cisl	Esselunga	SNFIA
Cisl FP	Farindustria	Sodexo Motivation
CNA	Federalberghi	Solutions Italia Srl
Coldiretti	Federdistribuzione	Synergie Italia Agenzia per il lavoro
Confagricoltura	FederlegnoArredo	Telecom Italia
Confartigianato	Federmeccanica	Tempor
Confcommercio	Fidef	Uil
Confcooperative	Filca-Cisl	Umana
Confesercenti	Fim-Cisl	Union Labor
Confimi Industria	Fincantieri	World Employment Confederation
Confindustria	Fipe	

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**



**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
**UNIVERSITY PRESS**