

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*

*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*

*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 30 agosto 2021, n. 29*

**Le politiche utili ad incoraggiare la propensione ad assumere, a sostenere la crescita attraverso le competenze necessarie alle imprese e al settore pubblico, a soddisfare le aspirazioni delle lavoratrici e dei lavoratori richiedono elementi di discontinuità coerenti con i nuovi paradigmi indotti dal salto tecnologico e dal trauma pandemico.**

**Al contrario, il PNRR appare sotto questo profilo in piena continuità con i vecchi dogmi del laburismo italiano e addirittura sostituisce alcune pur confuse novità come i *navigator* con le assunzioni di personale amministrativo nei vecchi centri per l'impiego.** Come vedremo poi, era più innovativa l'idea di sostenere i disoccupati attraverso dei "facilitatori" piuttosto che affidarli a vecchie botteghe burocratiche, buone a riempire moduli più che a individuare opportunità e corrispondenti bisogni formativi.

**L'obiettivo di incentivare addirittura due transizioni, quella digitale e quella ecologica, pone l'esigenza di non ingessare il mercato del lavoro ma, all'opposto, di accompagnare tutte le persone coinvolte nelle corrispondenti transizioni occupazionali.** La flessibilità diventa quindi una esigenza innanzitutto dei lavoratori la cui attesa forzosa in una condizione passiva, ancorché tutelata, accentua poi le difficoltà della riconversione professionale. Certo, il cambiamento richiede la rete protettiva di forme di sostegno del reddito ma nella nostra esperienza queste non sono mai mancate per i lavoratori dipendenti. Si tratta piuttosto di estenderle a tutti e di individuare un giusto equilibrio tra il finanziamento delle imprese e quello della fiscalità generale. Il necessario riordino dei sussidi dovrebbe distinguere quelli dedicati ad una temporanea assenza di lavoro da quelli rivolti ad uno stato di indigenza per il quale il lavoro potrebbe non rappresentare la

prima risposta. In questo secondo caso, prima delle politiche attive del lavoro, devono soccorrere servizi di prossimità, ancor meglio se affidati a forme di volontariato professionale, con il compito di liberare le persone da fenomeni di povertà assoluta e di dipendenza o di aiutare madri singole con figli minori a carico.

**Nel caso invece di una integrazione del reddito funzionale al rientro nel mercato del lavoro, dobbiamo constatare l'eterno fallimento del vincolo della "condizionalità".**

Praticamente nessuno ha mai perso il sussidio perché ha rifiutato una offerta "congrua". E ciò nonostante il richiamo di sanzioni anche di carattere penale. Pesano comportamenti tradizionalmente permissivi, il carattere fortemente disincentivante del lavoro implicito nei sussidi, la pochezza delle stesse offerte formative anche quando non mirate. Solo l'ingresso di una cultura dei doveri, anche dei lavoratori, può indurre ogni percettore di sussidio ad avvertire la responsabilità di cercare una vita attiva e la comunità in cui è inserito a pretenderla. Diventa comunque necessario ripartire dalla intensità e dalla qualità delle attività di assistenza alla ricerca della nuova occupazione.

**La mobilità in mercati del lavoro sempre più transizionali non si accompagna più attraverso i servizi di mero incontro tra domanda e offerta, tipici dei mercati tradizionali nei quali le transizioni erano rare e le competenze tipizzate e costanti nel tempo.** Oggi, e sempre più nel divenire imprevedibile, il modo di accompagnare ad una nuova occupazione o di sopravvivere nella stessa consiste nella individuazione del potenziale employer e del percorso di *upskilling* o *reskilling* della persona affinché risulti occupabile in quello specifico contesto. Certo, permangono nel mercato del lavoro bisogni diffusi di conoscenze e competenze elementari come la alfabetizzazione digitale che richiedono programmi straordinari nazionali su larga scala. Ma, oltre questi, occorrono analisi e offerte quanto più personalizzate.

**Nella ripresa stiamo constatando il paradosso di grandi numeri di lavoratori condannati a cercare un altro lavoro dalle riorganizzazioni o dai fallimenti indotti dalla crisi pandemica** e, contemporaneamente, numeri significativi di imprese che potrebbero ancor più cogliere le opportunità di mercato se non manifestassero carenze di materie prime e di collaboratori specializzati. Si evidenzia così il fallimento del nostro sistema educativo e formativo, bloccato da autoreferenzialità corporative.

**Rianimare l'offerta educativa significa da un lato sostenere una domanda consapevole e dall'altro promuovere la riqualificazione dei percorsi attraverso l'incontro con la cultura d'impresa.**

Nel primo caso si tratta di dotare ogni disoccupato o inoccupato di un assegno liberamente spendibile per migliorare le proprie competenze e abilità anche attraverso il sostegno professionale di facilitatori privati o pubblici. E in questa seconda ipotesi, come abbiamo già detto, meglio i navigator (o similari) degli amministrativi bloccati nei centri per l'impiego. Quanto invece all'offerta, questa si può ragionevolmente riqualificare solo nei territori ove, in prossimità alla domanda, le imprese possono guidare la formazione e lo sviluppo di esperienze di formazione tecnica superiore, prendere in carico giovani meritevoli dalla più tenera età, realizzare corsi universitari tarati sulle caratteristiche del mercato locale del lavoro. Una considerazione specifica meritano i fondi interprofessionali costruiti sul prelievo obbligatorio dello 0,30% sul monte salari e da tempo paralizzati dalle disposizioni pubbliche sulle modalità di spesa. Le ingenti risorse bloccate nei conti correnti sollecitano o un diverso atteggiamento del regolatore pubblico o l'abbandono della fonte legislativa del prelievo per preferire quella contrattuale, che si applicherebbe *erga omnes* ma conserverebbe natura privatistica.

**La grande sfida per una nuova fase di crescita con adeguati incrementi occupazionali è soprattutto qui, nella possibilità per tutti di accedere agevolmente a conoscenze e competenze,**

nella tensione delle strutture educative a esiti misurabili e valutazioni terze, in una organizzazione del lavoro che riconosca e premi l'evoluzione professionale del lavoratore. Qui sorge il problema di assetti organizzativi interni alle imprese (per non parlare del settore pubblico) di tipo fordista. Troppi inquadramenti, declaratorie segmentate in rigide mansioni, struttura della retribuzione piatta e per nulla o poco influenzata dalla produttività o dalle capacità maturate. Alcuni contratti nazionali hanno cercato di porre rimedio a questa situazione ma la pretesa di considerare il largo spettro delle imprese di un intero settore ha fortemente limitato le novità. Solo nella dimensione aziendale, o per le piccole imprese interaziendale, sono possibili adattamenti degli inquadramenti e delle dinamiche professionali alle concrete circostanze. Il progressivo superamento dei vecchi impianti, nati per tutelare e finiti per ingabbiare i lavoratori, deve essere quanto più negoziato o comunque definito in termini compatibili con il percorso d'impresa. Non è un caso che molte resistenze al cambiamento vengano opposte dalla parte datoriale nel timore di perdere il controllo della dinamica del costo del lavoro con stipendi *skill based*. Crescono tuttavia gli accordi in cui le parti individuano modalità di valutazione degli incrementi professionali cui corrispondono incrementi retributivi. Certamente risultano obsoleti tutti gli schemi che segmentano

esageratamente le prestazioni nel momento in cui i processi di produzione non sono più seriali e ripetitivi.

**In questo contesto, la formazione si configura come un diritto-dovere del lavoratore la cui effettività determina più di ogni altro profilo la qualità e la prospettiva della relazione di lavoro.** Tuttavia, non ha le caratteristiche tradizionali dei diritti e dei doveri in quanto non è rigidamente tipizzabile e non è sanzionabile. Così come ogni tentativo di identificazione nei contratti nazionali risulta meramente retorico mentre solo in prossimità si fa concreta e valutabile. È diritto del prestatore poter accedere alla continua evoluzione delle abilità e capacità richieste dalle nuove “macchine” ma è anche suo dovere aderire con impegno a queste opportunità affinché egli garantisca la migliore resa degli investimenti tecnologici.

**In questa dimensione promozionale si collocano molti dei nuovi doveri del datore di lavoro e del lavoratore oltre gli obblighi di legge.** Senza indulgere alla “fuffa” dei molti documenti dedicati alla responsabilità sociale d’impresa, possiamo affermare che in modo crescente i rapporti di lavoro non si riducono allo scambio algido tra remunerazione e prestazione in base all’orario ma si configurano come relazioni “calde” tra persone. La qual cosa si realizza ancor più in ambienti comunitari, nei quali cioè ogni lavoratore si riconosce nei valori (oltre che negli interessi) della comunità d’impresa cui appartiene.

**Il datore di lavoro cerca collaboratori capaci di “saper essere” prima di “saper fare” perché nei nuovi modelli organizzativi si richiedono attitudine a risolvere i problemi, alla interazione con i colleghi, a recepire l’innovazione continua.** Si cercano insomma persone integralmente formate e questo conduce al dovere del datore di lavoro di considerare a sua volta il lavoratore nella integralità dei suoi bisogni e delle sue aspirazioni. Ne consegue innanzitutto una stretta interazione tra salute e lavoro in quanto entrambi bisogni primari della persona. Non ci si riferisce tuttavia agli obblighi sanzionati del datore di lavoro in materia di prevenzione dei rischi generali e specifici connessi a quell’ambito lavorativo. Sono doveri imposti dalla legge cui, al più, ci interessa qui aggiungere i doveri di collaborazione che, nel proprio stesso interesse, è chiamato a rispettare anche il lavoratore oltre il dettato delle norme. Vogliamo invece sottolineare come il datore di lavoro già tenuto alla sorveglianza sanitaria possa spontaneamente valorizzarla trasformandola da adempimento minimo a robusta opportunità prevenzionistica. *Screening*

periodici, preparazione ad evitare le malattie croniche non trasmissibili, formazione ai corretti stili di vita sono attività che il medico del lavoro può realizzare per un datore di lavoro non solo socialmente responsabile ma soprattutto imprenditore consapevole del valore delle persone.

**Più ampiamente, il riconoscimento ai collaboratori di un pacchetto di welfare aziendale integrativo dovrebbe muovere dalla gratuità delle prestazioni socio-sanitarie, includendo i familiari tra i beneficiari.** La nuova sfida per le famiglie è rappresentata dalla assistenza alla cronicità per cui un buon datore di lavoro dovrebbe considerare gli oneri spesso insostenibili che si caricano sui lavoratori unitamente alla dura prova fisica ed emozionale di un congiunto non autosufficiente in casa.

E ancora, il sostegno allo studio dei figli, ancor più se meritevoli, diventa un investimento sul futuro oltre che un ulteriore modo di promuovere la fidelizzazione dei collaboratori.

**La gestione del personale (per usare una terminologia tradizionale) non può insomma ridursi alla pur rigorosa applicazione del contratto nazionale.** Nella nuova dimensione le persone non sono omologate e richiedono quindi attenzione personalizzata, tale da generare contratti individuali nei quali profili come l'orario possono essere adattati alle esigenze di ciascuno e del suo nucleo familiare.

**Se le relazioni di lavoro assumono queste caratteristiche perché i vecchi lavoratori dalle mansioni ripetitive riacquistano un volto, diventa spesso rigida e obsoleta la fonte regolatoria costituita dalla legge.** Ma anche il contratto nazionale, pur più flessibile per i modi e i tempi di adeguamento, appare inadeguato perché pretende di disciplinare aspetti che possono variare nelle diverse situazioni del prestatore o del contesto in cui opera. Il criterio di sussidiarietà, oggi enfaticamente riconosciuto dalla Carta Costituzionale deve consigliarci non solo il primato del contratto sulla legge ma anche, in termini verticali, il primato del contratto più prossimo su quello più lontano. In questa stagione ancor più appare opportuna una moratoria legislativa sul lavoro rimettendo ai datori di lavoro e ai lavoratori, alle loro rappresentanze, la capacità di autoregolarsi. Servirebbe piuttosto la riproposizione della disciplina fiscale semplificata degli anni 2008-2011 per la detassazione "secca" e agevolata di tutti gli incrementi retributivi deliberati nella dimensione aziendale e interaziendale per incentivare accordi adattivi e premianti lo sviluppo professionale, la

produttività, la rimodulazione dell'orario, il lavoro notturno, lo stesso straordinario. L'aliquota marginale penalizza infatti il reddito del lavoratore quando il maggiore guadagno corrisponde ad un maggiore impegno lavorativo. La norma vigente limita fortemente la possibilità di accedere alla tassazione agevolata pretendendo progetti futuri e risultati misurabili.

**Il lavoro sarà, peraltro, sempre più remunerato a risultato e meno sulla base dell'orario. Il cosiddetto "lavoro agile" è stato disciplinato nella convinzione di una progressiva transizione di tutte le prestazioni oltre il vincolo spazio-temporale e non a caso la norma parla di "obiettivi"**. La emergenza pandemica ha determinato il repentino isolamento domiciliare di molte lavoratrici e di molti lavoratori secondo modalità più prossime al telelavoro che non al cosiddetto *smartworking*. La casa di abitazione non è stata peraltro riorganizzata in funzione di queste prestazioni tradizionali ma da remoto. Con il progressivo (e auspicato) superamento dei vincoli indotti dal contagio, sarà possibile riflettere sulla possibilità di allargare strutturalmente l'area di coloro che lavoreranno a risultato flessibilizzando l'orario e i luoghi della prestazione. La premessa sarà tuttavia costituita dal riorientamento della organizzazione aziendale alla capacità di chiedere il perseguimento di obiettivi, di misurarli e di remunerare corrispondentemente il lavoratore. Non appare utile una ulteriore regolazione legislativa del lavoro agile in quanto, piuttosto, solo accordi collettivi aziendali e contratti individuali possono disciplinare i modi con cui rendere effettiva una prestazione per obiettivi e una remunerazione correlata ai risultati conseguiti. Nello stesso contesto può trovare una regolazione adeguata anche la tutela della salute e sicurezza valorizzando soprattutto quell'approccio olistico di cui abbiamo sopra parlato. Il lavoro di domani insomma potrà dare soddisfazioni nuove tanto a molti prestatori quanto ai datori di lavoro che avranno fatto evolvere la loro organizzazione aziendale verso una intensa dimensione digitale.

**Rimarranno tuttavia attività produttive, soprattutto di servizi, che nella loro lunga filiera potrebbero unire modernità e arretratezze o manifestare solo queste ultime.** È il caso della logistica distributiva sviluppatasi ulteriormente nella crisi pandemica. L'opera di pulizia delle cooperative spurie che un tempo caratterizzavano totalmente questo mercato non è stata completata come testimoniano i recenti conflitti. Ma andrebbe in ogni caso verificato, anche nei sistemi apparentemente più evoluti, il carattere genuino degli appalti quando le società appaltatrici rivelassero poca o nulla autonomia imprenditoriale se tenute a rispettare protocolli operativi invasivi fino ai minimi dettagli. Solo recentemente è stata aperta una vertenza dedicata prevalentemente ai carichi di lavoro ma non ancora alle modalità lavorative. A suo tempo fu

innescata una polemica inutile e infondata sul cosiddetto “braccialetto” all’interno dei magazzini mentre avrebbe senso verificare il carattere e il ritmo delle prestazioni a prescindere dal modo con cui il device di orientamento viene portato. Si ha insomma la sensazione che spesso i problemi nuovi vengano affrontati (o trascurati) a causa di lenti vecchie che fanno leggere il mondo nuovo con i parametri della società industriale. Senza considerare come anche i corpi sociali possano essere “influenzati” dai miti della società digitale.

**Rimarranno infine possibili le distorsioni recentemente denunciate dai Consulenti del Lavoro finché il costo indiretto del lavoro conserverà la dimensione abnorme che ha nel nostro Paese.** Operatori spregiudicati offrono prestazioni esterne a buon mercato, inevitabilmente fondate su comportamenti elusivi o di pura evasione. Più che continuare a praticare sconti contributivi per incentivare (in termini rivelatisi spesso inefficaci) singole modalità di assunzione, converrà un percorso di graduale riduzione strutturale degli oneri sul lavoro a partire da quelli ai quali non corrisponde un corretto rapporto sinallagmatico con le corrispondenti prestazioni.

**In conclusione tuttavia, è doveroso ribadire la necessità di un efficiente Ispettorato Nazionale del Lavoro, incaricato compiutamente anche dei profili di salute e sicurezza, capace di intelligenza nella selezione degli ambiti prioritari di controllo e di assistenza amichevole a tutti coloro che in buona fede gli si rivolgono per essere accompagnati alla piena legalità.**

Le politiche del lavoro sono complesse perché varia è la realtà cui si rivolgono. È importante che si rinnovino continuamente in relazione ai cambiamenti che intervengono nei modi di produrre e di lavorare. Questa capacità, come abbiamo cercato di sostenere, si realizza soprattutto attraverso il criterio di sussidiarietà che riconosce la vitalità delle imprese e dei territori.

**Maurizio Sacconi**

Chairman ADAPT Steering Committee

 @MaurizioSacconi

\*pubblicato anche in *Dieci idee per il rilancio del Paese*, col titolo *Il rilancio e il lavoro del futuro*, Agenzia Nova, 2021