

POSITION PAPER LAVORO

PARTE PRIMA LO SCENARIO

Lavoro, un'emergenza di senso

Il lavoro è uno degli aspetti della condizione umana più sottoposti al cambiamento, in modo rapido e profondo. L'essere crocevia delle tre grandi transizioni (tecnologica, ambientale, demografica) determina non solo profondi mutamenti nelle forme, nell'organizzazione e nella natura del lavoro ma, in termini sempre più evidenti, nel senso e nel suo significato. Il lavoro ha bisogno di un nuovo alfabeto, di nuovi pensieri, di cultura. La capacità di dotarsi di nuove architetture del lavoro (e di questi nuovi architetti) è la speranza di rilanciare un nuovo paradigma delle relazioni del lavoro che restituiscano "senso al lavoro". Il lavoro, ben fatto con gli altri è una delle chiavi per generare "comunità" che ricompongano la frammentazione delle relazioni, del lavoro stesso, delle produzioni. La grande trasformazione del lavoro, nel nostro paese hanno effetti problematici perché si manifestano in uno dei mercati del lavoro i più diseguali d'Europa. Le politiche del lavoro non tengono conto di questi cambiamenti, con scarsa possibilità di generare impatto. E' cambiato profondamente e se non ne approfondiamo le nuove caratteristiche rischiamo di mettere *vino vecchio in otri nuovi*, ovvero di sostenere politiche per la soluzione dei problemi che, applicate nel nuovo contesto, rischiano di avere effetti controproducenti. Le politiche del lavoro sono politiche impegnative e di lungo periodo. Le attese "elettoralistiche" di breve attengono (a prescindere dai colori dei Governi) a mera propaganda.

I numeri del lavoro

Crisi demografica, lavoro povero o saltuario, compresenza di posti di lavoro vacanti e disoccupati (*mismatch*), ma soprattutto concorrenza globale e opzione di delocalizzazione delle imprese che amplificano gli effetti del progresso tecnologico sui differenziali salariali per competenze (*skill wage differentials*) sono fenomeni fondamentali di cui tener conto quando si vogliono proporre soluzioni.

Il mercato del lavoro italiano registra record significativi sul tasso di occupazione (62,8%) ma che sono altrettanto significativamente bassi rispetto alla media europea. In particolar modo sul tasso di partecipazione al lavoro di donne e giovani. Siamo a poco più di 24 milioni di occupati su circa 38 milioni di persone in età da lavoro. A ben vedere i dati Eurostat aggiornati al terzo trimestre 2024 (gli ultimi disponibili), il nostro Paese si conferma ancora una volta fanalino di coda in tutte le principali classifiche europee riguardanti l'occupazione: in ultima posizione e battuti, ad esempio, persino dalla Grecia per tasso di occupazione sia globale sia femminile. Solo di poco migliori, e comunque ben al di sotto della media europea, i tassi riguardanti giovani e over 55. La transizione demografica (invecchiamento e bassa natalità) e la stretta sulle pensioni di anzianità. Aumentano l'età media della popolazione attiva e appunto il tasso di permanenza al lavoro degli over 50. La forza lavoro italiana cresce negli ultimi 20 anni (+1,86 milioni) ma invecchia sempre di più gli over 50 al lavoro a gennaio 2025 hanno sfiorato i 10 milioni (9.992.000) con oltre 5 milioni di unità rispetto allo stesso mese del 2005, mentre nello stesso periodo, gli under 35 sono passati da 7,47 milioni a 5,44 con oltre due milioni in meno (dati Istat gennaio 2025).

Il lavoro è polarizzato

Il lavoro in Italia è una clessidra rovesciata e ingiusta in cui la parte che sta scomparendo è il lavoro medio (in molti casi ha ingrossato l'ampolla del lavoro povero grazie alla difficoltà di tenuta del nostro modello contrattuale nel difendere i salari reali nel recente periodo con inflazione alta) e comunque una quota di lavoro "scelto" con alte competenze, solidità contrattuale e buone retribuzioni.

Il dato di fondo più importante generato dal nuovo contesto, come sottolineato dagli studi teorici ed empirici, è la crescita dei **differenziali salariali per qualifica e competenze**. In sostanza possiamo immaginare che in ogni settore di attività esista una scala delle competenze e dei talenti. In cima alla scala ci sono le superstar, scarsamente sostituibili ed altamente contese, con grande potere contrattuale e capaci di vendere il loro "prodotto" sui mercati globali. In basso ci sono i lavo-

ratori non specializzati, altamente sostituibili perché facenti parte di un gruppo molto numeroso in competizione tra di loro e con i lavoratori di paesi poveri ed emergenti disposti a lavorare a salari più bassi dei nostri che rappresentano per loro, comunque, un progresso partendo da condizioni di vita meno favorevoli. Questi ingredienti alimentano un processo di divari crescenti tra chi si trova in cima e chi si trova in fondo alla scala. Le evidenze empiriche confermano queste tendenze, mostrando che l'aumento delle disuguaglianze all'interno dei singoli paesi è stato determinato principalmente dalla crescita della quota di reddito detenuta dal 10 per cento più ricco (e ancor di più dall'1 per cento più ricco) in tutti i paesi ad alto reddito. La quota del 10 per cento più ricco è aumentata dal 33 al 43 per cento dal 1980 (Qureshi et al., 2023). Quasi il 90 per cento delle economie avanzate ha pertanto sperimentato un aumento della disuguaglianza all'interno del proprio paese.¹ Ed è comprensibile che chi si trova in fondo alla scala senta immigrati e lavoratori in aziende concorrenti in paesi poveri o emergenti come propri competitori, sviluppi una predisposizione al nazionalismo e cerchi sicurezza e protezione dentro i propri confini. E' stato ampiamente dimostrato dalla recente ricerca empirica nelle scienze sociali come la crescita delle disuguaglianze all'interno dei paesi mini la fiducia nelle istituzioni e alimenti comportamenti antisistema come negazionismi e populismi.

Va segnalato il "lavoro sociale" che per competenze dovrebbe stare nella parte alta della clessidra e che invece ha retribuzioni e fragilità contrattuali del terziario a basse competenze che sconfinano spesso nel "lavoro povero".

Molti degli altri fenomeni "nuovi" del mercato del lavoro che osserviamo oggi nel nostro paese nascono da questo contesto. La concorrenza al ribasso dei lavoratori non qualificati (un vero e proprio esempio di "esercito di riserva") crea il fenomeno, nuovo da noi, del **lavoro povero**,² ovvero di lavoratori che pur avendo uno stipendio sono al di sotto della soglia di povertà relativa o assoluta o molto vicini ad essa. Un fenomeno sconosciuto ai tempi dei nostri genitori quando avere "un posto" significava quasi sempre aver risolto i propri problemi economici. Nel nostro Paese il 12% dei lavoratori sono oggi working poor, persone che pur lavorando sono povere e non riescono a vivere in modo dignitoso. Parliamo di circa 3 milioni (al netto dell'evasione fiscale e del lavoro irregolare) di persone che guadagnano meno di 11.500 euro netti l'anno in termini di reddito disponibile equivalente (reddito che tiene conto del numero di membri della famiglia), cioè poco più di 950 euro al mese che è la soglia di povertà relativa nel nostro paese (il 60 per cento del reddito disponibile mediano). Molti dei lavoratori poveri si trovano in tale condizione in quanto sono lavoratori saltuari (part-time involontari) lavorando molte meno ore di quanto vorrebbero.

L'altro fenomeno emergente è quello del **mismatch** tra domanda ed offerta di lavoro. Le due grandi rivoluzioni della rete (il web prima e l'intelligenza artificiale poi) hanno aumentato vertiginosamente la velocità di circolazione delle conoscenze e la velocità dei processi d'innovazione che Schumpeterianamente accelerano la creazione e distruzione di aziende e posti di lavoro. Il mismatch si crea quando la velocità dei lavoratori nell'adeguarsi a questi processi è minore e dunque assistiamo ad una compresenza di disoccupazione (lavoratori in uscita dai settori in declino) e posti di lavoro vacanti (settori emergenti con nuovi posti di lavoro che richiedono competenze che i lavoratori non hanno ancora maturato o acquisito).

L'altro grande fenomeno strutturale con cui fare i conti, e con profonde conseguenze sul mercato del lavoro, è quello della **crisi demografica** che significa nell'ambito che stiamo considerando progressiva riduzione della forza lavoro italiana man mano che i boomers (le classi di età più numerose dei nati negli anni '60) vanno in pensione e sono sostituiti da generazioni di giovani

¹ Nel 2015, l'1% più ricco della popolazione possedeva tanta ricchezza quanto il resto del mondo intero (Oxfam, 2015). Dal 2020, questo 1% ha accumulato quasi due terzi di tutta la nuova ricchezza creata, quasi raddoppiando la propria quota rispetto al restante 99%. I miliardari hanno raddoppiato la loro ricchezza negli ultimi dieci anni, mentre il 50% più povero della popolazione ha visto solo una piccola parte di questo aumento (Oxfam, 2023). Per fare un paragone, per ogni 100 dollari di nuova ricchezza creata, 54,40 dollari sono andati all'1% più ricco, mentre il 50% più povero ha ricevuto solo 0,70 dollari. Dal 2020, a causa di eventi come la pandemia e l'aumento dei prezzi dell'energia, i miliardari hanno guadagnato 1,7 milioni di dollari per ogni dollaro guadagnato dal 90% più povero, con la loro ricchezza che cresce di 2,7 miliardi di dollari al giorno.

² Secondo Eurostat, un lavoratore è considerato "povero" se rispetta quattro condizioni: deve avere un'età tra i 18 e i 64 anni, deve essere occupato al momento della rilevazione dei dati, deve aver lavorato per almeno sette mesi nell'anno di riferimento, e in un anno deve avere un reddito disponibile equivalente (un particolare tipo di reddito che tiene conto del numero dei membri della famiglia) inferiore alla soglia della cosiddetta "povertà relativa". Questa è fissata a un valore pari al 60 per cento del reddito disponibile mediano nazionale equivalente (valore mediano significa che la metà dei redditi ha un valore inferiore e l'altra metà superiore). Per un lavoratore single stiamo parlando di una soglia di 11.500 euro l'anno.

di dimensioni molto inferiori.³ La crisi demografica (in parte assieme al mismatch) ci sta facendo progressivamente entrare in un'epoca nella quale ad essere scarsi non saranno i posti di lavoro ma i lavoratori. Si calcola infatti che il calo delle nascite registrato a partire dall'inizio del nuovo millennio comporterà una perdita di circa 5 milioni di persone in età di lavoro entro il 2040. La quota dei lavoratori anziani in procinto di andare in pensione risulterà superiore del 40% rispetto al potenziale ingresso dei giovani in uscita dai percorsi scolastici e universitari. Il fenomeno è già molto consistente in alcuni settori (in Italia mancano più di 50mila tra medici ed infermieri) e pare destinato ad accentuarsi anche per il parallelo esodo di giovani che emigrano per cercare remunerazioni ed opportunità di carriera migliori. E determina paradossalmente, in controtendenza, un aumento di potere contrattuale dei lavoratori (maggiore per i più specializzati) che è visibile nella crescita dei contratti a tempo indeterminato.

Ne al lavoro ne in formazione

Rispetto al resto d'Europa, le nuove generazioni lasciano gli studi presto e iniziano a lavorare più tardi. Un altro fenomeno strutturale del nostro mercato del lavoro è la quota elevata di giovani che non lavorano né studiano (**NEET**), ovvero si trovano in una condizione assolutamente non generativa nella quale non investono nel loro futuro né danno un contributo professionale alla società. Secondo l'Istat, **nel 2023 la quota di Neet in Italia si attesta al 16,1%**, con un incoraggiante calo di 2,9 punti percentuali rispetto al 2022 e di ben 7 punti rispetto al 2021. Un dato positivo che si allontana dai picchi del 2014 (26,2%) e che si posiziona al di sotto del livello pre-crisi del 2007 (18,8%) ma che comunque resta lo specchio di un problema importante da affrontare e risolvere, partendo dal contrasto all'abbandono scolastico.

Nel mondo del lavoro del nostro paese esiste anche una rilevante **questione di genere**. In Italia il salario delle donne è del 10% circa inferiore a quello degli uomini in professioni equivalenti. Le donne hanno un tasso di occupazione più basso della media europea (51,1%, contro il 64,9%) e un tasso di inattività superiore (43,6% contro il 30%). Il tasso di occupazione tra 25 e 49 anni per le madri nel Mezzogiorno con basso titolo di studio è addirittura fermo al 21,4%. In Italia inoltre una donna su cinque non torna al lavoro dopo la maternità.

Alla radice del differenziale salariale di genere troviamo storicamente un circolo vizioso. Quando il congedo parentale era solo per le donne i datori di lavoro anticipavano che assumere una donna giovane implicava un'alta probabilità di maternità e, successivamente, tempo di lavoro ridotto, oltre ad una probabilità non bassa di abbandono del posto di lavoro dopo la nascita del figlio. Di conseguenza offrivano alle donne salari inferiori. Con l'introduzione del congedo parentale paritario questo fattore è stato in parte rimosso ma è importante eliminare le condizioni che riducono la probabilità di una madre di voler tornare al lavoro dopo il parto. Gli effetti positivi di queste politiche sono duplici: ridurre il gap di genere ed eliminare quei fattori che riducono la propensione ad avere figli delle donne che vogliono mantenere possibilità di carriera con impatti positivi sulla crisi demografica.

Nella logica del paradigma relazionale che dà priorità alla libertà di scelta, al valore delle relazioni e alla generatività, le persone o le coppie/famiglie devono decidere il loro progetto di vita (e di squadra e ripartizione dei compiti nel caso di coppia/famiglia) ma la generatività di un sistema sociopolitico è nella capacità di eliminare gli ostacoli alla realizzazione del loro progetto. I dati del **gender gap** italiano sembrano segnalare che i progetti di donne che investono nel mercato del lavoro sono meno facilmente realizzabili che in altri paesi.

Un altro problema strutturale correlato a molti dei fenomeni già descritti è la **traiettoria temporale dei salari reali** in Italia, sorprendentemente fanalino di coda tra tutti i paesi dell'OCSE. Tra il 1991 e il 2022 i salari reali in Italia sono infatti rimasti sostanzialmente al palo con una crescita dell'1% a fronte del 32,5% in media registrato nell'area Ocse. Le ragioni di questa performance così

³ Le proiezioni demografiche delineano un declino definito dall'Istituto di statistica come "irreversibile". Tra il 2014 e il 2023, la popolazione residente è diminuita di circa 1,35 milioni (da 60,3 a 59 milioni) e si prevede che calerà ulteriormente: 400 mila unità entro il 2030 (58,6 milioni), 3,8 milioni entro il 2050 (54,8 milioni) e 8,8 milioni entro il 2080 (46 milioni). Complessivamente, si stima che l'Italia perderà circa 13 milioni di abitanti tra il 2023 e il 2080, pari a una riduzione del 22%, con la popolazione che scenderà di un quinto rispetto a quella attuale. Il Mezzogiorno appare inoltre destinato a una grave desertificazione demografica: da 19,9 milioni di abitanti nel 2023 a 11,9 milioni nel 2080, una perdita del 60%. Oltre alla riduzione numerica, la popolazione sarà significativamente più anziana. Attualmente, gli over 65 rappresentano il doppio degli under 14 (24% contro 12,4%), ma nel 2050 questo rapporto salirà a tre a uno (34,5% contro 11,2%). Parallelamente, la quota della popolazione in età lavorativa (15-65 anni) passerà dall'attuale 63,6% al 54,3% nel 2050. <https://www.ilfoglio.it/economia/2024/07/25/news/l-italia-di-fronte-alla-irreversibile-tragedia-demografica-6781517/>



deludente sono uno dei principali temi del dibattito di oggi nell'opinione pubblica. Tra le cause principali identificate ci sono la scarsa crescita della produttività del nostro lavoro e della produttività totale dei fattori (ovvero di quelle condizioni paese che rendono l'attività economica più produttiva e redditizia consentendo di pagare salari più elevati) e la specializzazione stessa del nostro mercato del lavoro con quote molto elevate di occupazione in settori con bassi salari (turismo, ristorazione, piccole e medie imprese contoterziste), lavoro nero e lavoro povero.

Il vento gelido per tornare indietro

Il cambio di guida alla Casa Bianca ha incoraggiato molte aziende a smontare in poche ore tutto ciò che era stato costruito in termini di D&I (diversity and inclusion), di sostenibilità, di riduzione orario e dei nuovi sistemi di organizzazione del lavoro e di "dimensione" di impresa. In troppi casi questi temi erano stati pensati come marketing e "rainbow washing" da esternalizzare per ottenere "certificazioni" da consulenze che non puntavano a incidere su la scelta minima: cambiare la cultura aziendale, il modello di business, le gerarchie, affinché la scelta fosse autentica.

Bisogna incoraggiare chi invece ha fatto sul serio e oggi sceglie di confermare le scelte improntate all'equità, alla sostenibilità e alla partecipazione.

Nessun processo di innovazione è tale senza partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori.

Le tecnologie e le nuove competenze abilitano nuove forme di organizzazione del lavoro. Lo smart working non è il "lavoro da casa o da remoto" è una dimensione completamente nuova del lavoro e dell'impresa. Dove lo smart working non è stato tale si sono costruite esperienze non positive per il benessere delle persone e al contempo per la produttività. Il contrario dove si sono accettate le sfide.

Lo **smart working** è una ricetta del nuovo lavoro basato su libertà, autonomia, responsabilità e fiducia. Una rivoluzione ha comportato dei benefici (maggiori opportunità di armonizzazione tra vita di lavoro e vita di relazioni, minore impatto ambientale) a fronte di rischi e di potenziali costi (difficoltà dell'inserimento di nuovi assunti nell'ambiente di lavoro, rischio di annullamento dei patti tra lavoro e tempo libero e di sfruttamento del lavoro).⁴ Non è comunque possibile né auspicabile tornare indietro e far finta che questa rivoluzione non sia accaduta anche perché il fenomeno delle "grandi dimissioni" e soprattutto il "quite quitting" indica come i giovani e non solo, chiedano oggi come condizione per l'assunzione la flessibilità e la possibilità di accedere allo smart working. I dati dell'osservatorio del Politecnico di Milano sullo sw ci dicono chiaramente che nelle aziende dove si sono bruscamente interrotte le esperienze di sw con il return to office gli indicatori su produttività e benessere delle persone sono crollati.

Lavoro e tecnologie, non solo strumenti.

Il paradigma dell'impatto delle nuove tecnologie sul lavoro sta cambiando profondamente. L'avvento del digitale e della robotica incideva (e incide) maggiormente sull'erosione delle mansioni di lavoro routinario e ripetitivo (in particolare impiegatizio) dando più valore alle mansioni e le abilità relative ad un maggiore ingaggio cognitivo. Con l'intelligenza artificiale cambia di nuovo tutto. L'IA svolge con più facilità (meno risorse computazionali) le mansioni ad alto ingaggio cognitivo rispetto a quelle che normalmente mobilitano le nostre capacità senso motorie (manualità, etc.).

I 3 effetti dell'IA sul lavoro

1) **Generazione** di nuove professioni (secondo il Wef i 2/3 dei bambini e delle bambine che oggi sono alle scuole elementari faranno un lavoro di cui oggi non conosciamo neanche il nome). 2) **Sostituzione** di professioni che le macchine e gli algoritmi fanno meglio di noi e più rapidamente. 3) **Integrazione** di professioni che nominalmente non varieranno ma che saranno evolute (nelle loro mansioni e abilità) da capacità crescenti dell'IA di automatizzare, potenziare, supportare e semplificare la nostra attività.

Essenzialmente possiamo pensare ad ogni lavoro come scomponibile in una serie di funzioni. Per ciascuna di queste è necessario valutare tre ipotesi: i) la funzione è realizzabile in modo più produttivo ed efficiente dall'intelligenza artificiale da sola senza il concorso del lavoratore umano; ii) è

⁴Secondo i numeri dell'Osservatorio Smart Working, nel 2023 sono 1,88 milioni le persone che hanno lavorato in Smart Working nelle grandi imprese. Rispetto al 2022, in cui il Lavoro Agile era presente nell'91% delle realtà, nel 2023 lo Smart Working è cresciuto, essendo stato implementato nel 96% delle aziende. Si stima inoltre circa mezzo milione di lavoratori agili nella pubblica amministrazione e mezzo milione nelle piccole e medie imprese. (https://blog.osservatori.net/it_it/smart-worker-in-italia)

la collaborazione tra umano ed intelligenza artificiale che crea il risultato migliore; iii) l'umano da solo resta l'opzione più competitiva. Appare comunque evidente che elementi come l'importanza delle relazioni interpersonali, la conoscenza tacita, la creatività e la necessità di interazioni frequenti per risolvere problemi rendono ancora il fattore umano importante e necessario anche quando ad esso si affianca la collaborazione dell'assistente digitale.

E' comunque prevedibile che i lavori per i quali per tutte le funzioni si realizza la prima ipotesi (assistente digitale più produttivo da solo) spariranno. In caso di prevalenza della seconda ipotesi i lavoratori umani diventeranno più produttivi e sostituiranno progressivamente lavoratori che non apprenderanno a collaborare con l'assistente digitale.

Il fenomeno dell'intelligenza artificiale è appena agli inizi ed è difficile fare previsioni a livello aggregato. E' pressochè certo che assisteremo alla distruzione di molti posti di lavoro ma le previsioni più accreditate ritengono che il saldo netto tra posti distrutti e posti creati potrebbe essere positivo. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Lavoro ILO il processo potrebbe generare un saldo netto positivo di 58 milioni di posti di lavoro nonostante la perdita di 75 milioni di essi. In ogni rivoluzione tecnologica la produttività umana è aumentata e con essa la disponibilità di risorse economiche che si sono trasformate in maggiore domanda che si è riversata in nuovi settori creando nuovi lavori. E' inoltre prevedibile che l'aumento di produttività non sarà speso interamente in aumento di offerta di lavoro ma darà luogo, come accaduto sempre in passato almeno in Europa, ad un aumento di tempo libero che farà crescere tutti i settori ad esso connessi come intrattenimento, cultura e turismo. Si tratta in ogni modo di un processo che, ancora una volta come già accaduto nelle altre grandi rivoluzioni tecnologiche, aumenterà in principio divari e diseguaglianze (tra proprietari delle nuove tecnologie e lavoratori in grado di utilizzarle verso quelli non in grado di farlo) se non opportunamente governato.

L'IA rappresenta una sfida educativa. Educare all'IA (diffondere consapevolezza), con l'IA, il supporto nei casi virtuosi ha dato forza e centralità al ruolo dei docenti e alla loro insostituibilità rafforzando la personalizzazione sulla persona dei metodi e dei contenuti del processo di apprendimento. In questa fase la dispersione scolastica e l'efficacia della formazione professionale devono essere di nuovo al centro, specie in un paese a bassissima mobilità sociale (si eredita la ricchezza ma anche la povertà).

La sfida dell'IA contiene molti rischi a cui rispondere con la nostra capacità di costruire sistemi nuovi di regole (a partire dall'IA act e dai nuovi standards). E' una sfida che se interpretata come potenza delle macchine di sostituire la nostra umanità non può che essere dannosa. Il digitale e l'AI senza la costruzione di nuove "architetture del lavoro" agevolano il deskilling delle persone e la spersonalizzazione del lavoro.

La sfida non può essere giocata solo come "delega" delle nostre attività meno pregiate e "umane" ma come capacità di **costruire una nuova umanità** a partire dalla coltivazione delle nostre abilità a maggiore tasso di umanità. Esattamente quanto avvenuto con l'avvento della scrittura, poi della stampa e ora con l'AI.

Luddismo, chiusura, ritorno al passato: non sono le soluzioni

Il primo e più importante dato di contesto da cui partire per comprendere la natura dei problemi ed elaborare soluzioni è superare l'idea di un'economia chiusa (l'Italia senza considerare le interdipendenze globali) che ancora, implicitamente, ispira molte delle ricette, per comprendere che viviamo in un mondo globalmente integrato.

La grande trasformazione, trainata dalla rivoluzione dell'elettronica e delle telecomunicazioni che ha azzerato i tempi di trasmissione delle merci senza peso come suoni, dati, immagini e moneta elettronica) significa mercati del lavoro e del prodotto che da locali diventano globali, vuol dire competizione tra imprese di tutto il mondo e opzione di delocalizzazione per le imprese che scelgono di stabilirsi laddove i costi di produzione (lavoro, energia, servizi, sistema-paese inclusi incentivi alla localizzazione) sono minori. Per questo *dobbiamo domandarci se ogni nostra proposta o ricetta per combattere la disoccupazione e promuovere dignità e qualità del lavoro è a "prova di delocalizzazione"*, ovvero non rischia di provocare una fuga delle imprese dal nostro paese generando effetti controproducenti ed opposti a quelli desiderati.



PARTE SECONDA

LE RELAZIONI DEL LAVORO

1. Il paradigma relazionale come chiave per le risposte di policy nel mondo del lavoro

Un comun denominatore delle nostre proposte che seguono è che l'approfondimento del valore della relazione è il principio chiave per la soluzione dei problemi. Il nodo fondamentale è introdurre la dimensione della "cura" nella cultura organizzativa aziendale. Questa è la base su cui rigenerare tutte le altre relazioni: dalla relazione tra datori di lavoro e rappresentanze sindacali nella formazione dei contratti, alla relazione tra docenti e studenti nel tutoraggio e orientamento verso il mondo del lavoro, alla relazione tra scuola e mondo del lavoro per ridurre il fenomeno del mismatch tra domanda di lavoro e competenze di chi lo cerca, alla relazione tra istituzioni ed assistenti sociali da una parte e persone in condizioni di povertà dall'altra per implementare un modello ottimale di uscita dalla povertà ed inclusione nel lavoro, alla relazione ed alleanza tra lavoratore e consumatore che, come sindacalista di complemento, usa il potere del proprio voto col portafoglio per promuovere dignità e qualità del lavoro, alla relazione tra chi accoglie e chi arriva nel nostro paese per favorire l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro.

2. Le proposte alla luce del paradigma relazionale

2.1 Lavoro cioè cura, cura cioè lavoro

Tra i comportamenti da sviluppare c'è la cura, che va declinata assieme al lavoro. Per ricreare lavoro la prima operazione da fare è riconoscere che l'esperienza lavorativa di una persona deve oltrepassare il lavoro remunerato (job) per includere attività di cura prestate in famiglia e nelle comunità. Nel Novecento abbiamo confinato il lavoro al posto di lavoro, alla fabbrica e all'ufficio, lasciando fuori dal lavoro tutti gli aspetti che non venivano valorizzati né conteggiati solo perché avvenivano fuori del "mercato del lavoro".

Oggi, invece, il lavoro rinascerà violando i confini che gli abbiamo assegnato finora, e incontrandosi – o re-incontrandosi – con il grande e decisivo mondo della cura e dei legami sociali primari non mercantili. La nostra società di mercato sta creando una crescente disuguaglianza soprattutto in termini di libertà e di opportunità. Chi oggi possiede sufficiente denaro ha il potere di comprare, sul mercato, tempo libero e persone per la propria cura. Chi non ne possiede abbastanza, soprattutto se è donna e mamma, è sempre più schiacciata in "trappole di povertà" nelle quali precipitano anche matrimoni, familiari, bambini. È questa una forma grave di neo-feudalismo, molto sottovalutata.

Il lavoro è stato il grande strumento e il principale luogo per far diventare libertà e uguaglianza principi sostanziali e non solo formali delle nostre democrazie. Ma quell'umanesimo del lavoro è nato e cresciuto in una società costruita su una forte divisione sociale del lavoro: gli uomini lavoravano fuori casa e le donne garantivano la cura di bambini, malati e anziani.

Negli ultimi decenni stiamo rivedendo la parte del patto sociale relativa al lavoro, per garantire pari opportunità di lavoro e fioritura civile anche alle donne. Un cambiamento epocale che però non sta avvenendo sull'asse della cura e dell'accudimento, e quindi del welfare. Con la grave conseguenza che le donne, in particolare le donne sposate, con bambini e ragazzi (e magari con anziani), si trovano oggi in una condizione di discriminazione sostanziale, che determina un forte svantaggio sociale e professionale negli anni cruciali della vita della persona (25-40), e che mette in grande difficoltà non soltanto loro, ma anche i loro bambini, tutta la famiglia, le relazioni, e quindi le comunità⁵.

Infatti, queste donne non solo lavorano di più a casa, ma dormono meno (in media circa 10 ore in meno alla settimana), hanno meno tempo da dedicare alla vita politica ed economica, e soffrono di più (degli uomini) quando per poter e dover lavorare sentono di non dare abbastanza tempo e cura ai figli e ai loro genitori anziani.

E le conseguenze non finiscono qui: un recente studio nordamericano, ad esempio, ha messo in luce che oggi, in questa situazione, per la prima volta le malattie psichiche dei bambini sono più numerose delle altre malattie. C'è proprio bisogno di ripensare il lavoro di tutti in rapporto alla cura che ogni cittadino adulto dovrebbe offrire.

Per migliorare la qualità delle relazioni familiari e sociali, e ridurre le asimmetrie tra uomini e don-

⁵ Luigino Bruni, "Oltre disuguaglianza e povertà", *Avenire*, 1° maggio 2014.



ne, dovremmo quindi ridurre le ore di lavoro e poter così redistribuire tra tutti le attività di cura e di accudimento di se stessi, dei propri familiari, ma anche dei bambini e degli anziani dei nostri vicini di casa, della comunità, dei beni comuni. E “cura part-time per tutti” vuol dire veramente per tutti: medici e magistrati, operai e politici; giovani, adulti, anziani... Dobbiamo cominciare a pensare che occuparsi di se stessi e degli altri sia parte del dovere di cittadinanza di ogni persona, ed espressione concreta del principio di fraternità e di solidarietà. E che crescere bambini e assistere anziani è lavoro, e un grande contributo al bene comune che va pubblicamente riconosciuto. La filosofa canadese Jennifer Nedelsky propone, ad esempio, che questo part-time della cura consista in almeno 12 ore settimanali per ogni persona adulta, di cui almeno due ore al di fuori della famiglia. Ore di lavoro che sarebbero sottratte a quelle lavorative fuori casa, ma considerate all’interno del “pacchetto di ore di lavoro” di ogni cittadino (quelle offerte sul mercato-impresa e quelle spese nella cura delle famiglie-comunità). Utopie, dicono in tanti. Progetti politici e democrazia sostanziale, diciamo in pochi. Ciò che è certo è che il lavoro va ripensato insieme alla cura, che non può più essere “appaltata” alle famiglie o allo Stato o, magari, ad aziende for-profit. Il prendersi cura può e deve diventare anche compito ordinario di ogni uomo e di ogni donna. La domanda di cura nel mondo è in grande crescita, ma la sua offerta è in continuo progressivo calo. E così il suo “prezzo” sta diventando troppo alto.

Ripensare il lavoro in rapporto alla cura significa, allora, essere coscienti che le nostre società post-moderne e frammentate hanno bisogno di nuovi legami sociali, di nuovi incontri e intrecci nelle relazioni ordinarie. Altrimenti il lavoro non si crea più, o non se ne crea abbastanza per tutti.

3.1 La qualità del lavoro con al centro il binomio relazionalità-sostenibilità

Non si tratta di rinunciare alla crescita, ma di riorientarla verso obiettivi più ampi, in cui la qualità prevalga sulla quantità, sia nel consumo che nella produzione, nell’ambiente e nel modo in cui viviamo i nostri anni. Questa nuova prospettiva comporta anche un’attenzione crescente alla riduzione delle disuguaglianze sociali, al miglioramento delle relazioni umane e allo sviluppo dell’intelligenza emotiva. Sul fronte lavorativo, il benessere dei dipendenti non può più essere ridotto alla sola retribuzione: contano sempre più anche la possibilità di armonizzare l’impegno professionale con la vita personale, l’identificazione con i valori aziendali e il senso di poter contribuire con la propria sensibilità al successo dell’organizzazione.

La centralità del lavoro di qualità richiede investimenti in molteplici direzioni: dalla formazione delle competenze alla costruzione di servizi efficienti per l’incontro tra domanda e offerta, fino alla qualità delle relazioni all’interno dell’ambiente lavorativo. È altrettanto importante riconoscere che vita familiare e lavoro non possono più essere considerate sfere separate e in conflitto. Devono invece essere messe in relazione, favorendo modelli integrati che tengano conto delle esigenze di entrambe.

Rivedere il concetto stesso di lavoro è ormai indispensabile. Non si tratta di sottrarre importanza alla dimensione economica, ma di ampliarne i confini, integrando il contributo positivo verso gli altri e verso il futuro come parte del benessere personale e collettivo. Questo approccio, coerente con i principi dello sviluppo sostenibile, attribuisce al lavoro un ruolo che va oltre il semplice reddito, legandolo al senso profondo dell’agire umano.

3.2 Come far crescere salari reali

I salari dipendono da una bassa produttività. Le ricette utilizzate sin qui ci collocano in fondo alla classifica europea. Allo stesso tempo siamo tra i paesi con gli orari di lavoro più alti e i salari più bassi. È chiaro che i dati di produttività sono una media tra pubblico e privato, grande e piccole imprese, realtà territoriali molto eterogenee. Il salario minimo, da questo punto di vista è una risposta ai settori (specie nel terziario) dove i salari sono spesso sotto la “soglia di decenza”. Pertanto se non messo in competizione con il nostro sistema contrattuale può rappresentare un’importante opportunità contro il lavoro povero.

Allo stesso tempo se analizziamo approfonditamente le caratteristiche contemporanee del mercato del lavoro e del nostro sistema economico (descritte in precedenza) comprenderemo che il salario minimo non è la bacchetta magica per rispondere al problema della mancata crescita dei salari reali in Italia.

I bassi salari reali in Italia dipendono da una combinazione di scarsa produttività totale dei fattori

(sistema paese che svantaggia la competitività delle imprese, dal costo dell'energia a quello della burocrazia e dei servizi ai tempi delle cause civili in caso di controversie che aumentano il rischio legale nel paese nella percezione degli investitori stranieri, professionalità intrappolate nel "low skilled equilibrium (basse qualifiche), scarsa adozione di nuove tecnologie e competenze, nanismo dimensionale d'impresa) e caratteristiche strutturali del nostro sistema produttivo specializzato in settori a bassa produttività e basso salario. L'Italia è una potenza industriale (con un'industria manifatturiera tra le prime esportatrici al mondo) costruita però sulla creatività e sull'innovatività della piccola e media impresa che opera spesso da contoterzista e su commessa nelle filiere globali dei prodotti e raramente arriva alle dimensioni di imprese che guidano le filiere. Un riscontro a questa descrizione lo troviamo nella letteratura empirica dei rendimenti della scolarizzazione che evidenziano come imprese con le caratteristiche descritte incidono negativamente sugli stessi remunerando meno le competenze che in altri paesi (non a caso l'Italia è uno dei paesi nei quali i rendimenti della scolarizzazione, pur positivi, sono tra i più bassi tra i paesi OCSE). Siamo inoltre specializzati per parte rilevante in settori e servizi a basso valore aggiunto e caratterizzati da bassi salari come il turismo e la ristorazione o comunque in settori dove la competizione internazionale si gioca sul prezzo.

Lavorare per aumentare la produttività totale dei fattori (del sistema paese) potenziando le caratteristiche del sistema paese, investendo sull'innovazione che sposta le imprese da una concorrenza di prezzo (che si fonda inevitabilmente anche sulla compressione dei salari) allo sviluppo di vantaggi competitivi "non delocalizzabili" fondati sull'innovazione sono le due vie principali attraverso le quali raggiungere l'obiettivo. Il salario reale può restare un riferimento per quei lavoratori non coperti da contratti di lavoro di sigle sindacali accreditate mentre per tutti gli altri lavori il principio relazionale del contratto di lavoro stipulato da datori di lavoro e sindacati rappresentativi resta il riferimento migliore per il solo fatto che le due controparti (garantendo il contrasto d'interessi) hanno tutte le conoscenze e le informazioni di settore che le abilitano a trovare la miglior soluzione vantaggiosa per entrambe.

3.3 Il valore dei contratti di lavoro

I contratti di lavoro, lungi dal regolare solo il livello dei salari, rappresentano una vera e propria miniera di opportunità e di interventi di policy per affrontare in modo collaborativo, relazionale ed integrato la complessità dei problemi del mondo del lavoro. Possono infatti, godendo da questo punto di vista degli opportuni incentivi previsti dal PNRR, assicurare percorsi di formazione continua e riqualificazione della forza lavoro realizzando di fatto il diritto alla formazione continua del lavoratore, includere i premi di produttività nella contrattazione di secondo livello in grado di stimolare la competitività delle imprese e legare una parte della remunerazione ai risultati, offrire misure importanti per assicurare il diritto alla salute e alle cure offrendo assicurazioni contro la non autosufficienza (problema destinato a crescere significativamente nel corso dei prossimi anni). In generale nei contratti le diverse opportunità di misure di welfare aziendale possono contribuire significativamente al benessere economico e non del lavoratore.

3.4 Politiche ottimali di smart work

Nell'anno della pandemia e del lockdown si è verificato un paradosso. L'Italia ha vissuto il più marcato declino del PIL nel secondo dopoguerra (attorno all'8%) e contemporaneamente la quota di coloro che si dichiaravano molto felici nella rilevazione dell'ISTAT è aumentata di un punto percentuale (dal 43,2 al 44,5%). Scomponendo l'effetto per classi di età è apparso evidente che l'effetto si concentrava nelle classi centrali tra i 35 e i 55, più povere di tempo, che avevano scoperto durante la pandemia un modo nuovo di conciliare vita di lavoro e vita di relazioni. Nonostante i limiti e i problemi che lo smart work può generare è indiscutibile che la possibilità di passare da un solo registro di relazioni (faccia a faccia in presenza) a tre diversi registri (faccia a faccia in presenza, faccia a faccia a distanza, interattivo a distanza) aumenti la soddisfazione di vita dei lavoratori e anche la profittabilità delle imprese. In questo nuovo quadro le istituzioni devono creare alcune regole di cornice per evitare che lo smart work possa ledere la dignità del lavoro (come ad esempio il diritto alla disconnessione dei lavoratori) lasciando le imprese libere di scegliere la loro combinazione ideale tra le tre forme di relazione. L'evidenza empirica indica che la scelta ottimale è quella di ridurre al di sotto del 100% le relazioni faccia a faccia in presenza (sicuramente le

più ricche di contenuti ma anche quelle con costi più elevati di sincronizzazione spazio-temporale) finalizzandole al team building e alla creazione e rafforzamento di rapporti di fiducia tra i colleghi di lavoro spostando una parte rilevante del lavoro nelle relazioni di secondo e terzo tipo. Con aumenti sia di produttività (dettati anche dalla possibilità di scegliere tempi e luoghi ottimali di lavoro), riduzioni dei costi e aumento della soddisfazione di vita dei lavoratori per la maggiore capacità di armonizzare vita di lavoro e vita di relazioni fuori dal lavoro. La buona ricetta è utilizzare degli “architetti del lavoro” che fungano da “piloti” per accompagnare le transizioni. Non basta dividere le percentuali di lavoro e in presenza e quelle in sw. Bisogna ripensare il proprio lavoro secondo le diverse attività(task) e abilità e responsabilizzare chi organizza il lavoro dividendo il lavoro di condivisione (critica, strategica, di relazioni, etc.) che bisogna necessariamente fare in presenza da quello operativo ed esecutivo che non ha nessuna necessità di mobilitare le persone.

3.5 Politiche attive per il lavoro

L'Italia si distingue per una combinazione di bassa natalità, bassa occupazione giovanile, bassa partecipazione femminile al mondo del lavoro, oltre che bassa capacità di attrazione di flussi migratori di qualità. Risulta, quindi, il paese in Europa che in termini assoluti sta subendo la maggior riduzione della forza lavoro potenziale, con ricadute sempre più evidenti in tutti i settori. L'afflusso solido e continuo delle nuove generazioni non è più scontato, ma va favorito in modo sistemico e strategico. Non è solo questione di essere di meno e di carenza di competenze richieste, ma anche di mutamento di fondo del rapporto con il mondo del lavoro.

Servono quindi risposte generali, di sistema. In primo luogo un potenziamento di tutto il percorso formativo. E' utile rafforzare anche la formazione terziaria non accademica con la filiera dei percorsi di formazione professionale che portano agli Istituti Tecnici superiori. Servono maggiori competenze avanzate ma anche trasversali che consentano ai giovani di portare nelle aziende e negli studi professionali capacità e sensibilità nuove, fondamentali per le sfide della transizione verde e digitale. Va di fondo migliorata la relazione tra scuola e lavoro, aiutando i giovani a inserirsi in un percorso virtuoso in cui imparare e fare si stimolano a vicenda. In raccordo con tutto questo va sviluppato maggiormente l'orientamento e il sistema dei servizi per l'impiego. Va, inoltre, migliorata anche l'intraprendenza dei giovani, ovvero la possibilità di creare nuove opportunità trasformando le proprie idee in nuovi prodotti e servizi. Tra i freni maggiori in questa direzione nel nostro paese c'è il basso investimento in ricerca e sviluppo e l'eccesso di burocrazia.

Ma non basta migliorare la qualità dell'offerta, serve anche una migliore qualità della domanda di lavoro e una maggior capacità dei vari ambiti lavorativi di essere attrattivi verso i giovani: è cruciale saper valorizzare il loro specifico capitale umano e mettersi in sintonia positiva con le nuove aspettative.

La disoccupazione giovanile e la piaga dei giovani che non lavorano né studiano, particolarmente grave nel Mezzogiorno, si combatte anche lavorando sul tutoraggio e sull'orientamento dei giovani. La missione dell'istruzione deve rifarsi all'etimologia della parola educare che viene dal latino “educere” tirar fuori. Come ricorda Plutarco gli studenti non sono vasi da riempire ma fiamme da accendere. La questione fondamentale è quella di far nascere nei giovani un desiderio in quando desiderare, ci ricorda Erik Ericson, è il primo verbo nel sentiero della generatività (desiderare, far nascere, accompagnare, lasciar andare). Se un giovane ha un desiderio troverà le energie e la volontà per fare la fatica di investire nella propria formazione, salendo nel percorso di studi e nella formazione di competenze adatte ad affrontare il mondo del lavoro. Molto importante da questo punto di vista che il PNRR abbia previsto risorse per il tutoraggio individuale dei docenti nei confronti dei ragazzi. Ancora una volta è la relazione e il dialogo che aiutano a maturare desideri e ad individuare percorsi.

Ancora, è fondamentale che nella scuola i ragazzi non vivano solo lezioni frontali ma abbiano sempre maggiori occasioni di fare esperienze che li vedono protagonisti, gruppi di lavoro che si pongono obiettivi di problem solving nei quali l'insegnante diventa un facilitatore (approccio formativo finlandese e montessoriano). Difficile infatti considerare la verità di un testo scritto, anche se ben insegnata, qualcosa di vero per noi finché non viviamo l'esperienza e ne scopriamo gli effetti in noi. Nel contesto attuale del mondo del lavoro sopra descritto, dove il problema fondamentale sta diventando trovare lavoratori con competenze adeguate e il mismatch (contemporanea presenza di posti di lavoro vacanti e disoccupati) è una caratteristica centrale del nostro mondo del lavoro, l'alleanza tra scuola e mondo del lavoro è cruciale.

Bisogna favorire sempre di più la relazione, il dialogo e l'incontro tra istituzioni scolastiche ed uni-

versitarie e mondo delle imprese per la creazione co-progettata di percorsi (master, corsi di specializzazione..) win-win dove la scuola può segnalarsi come capace di offrire buoni sbocchi professionali agli studenti e le imprese possono risolvere la loro difficoltà di individuare lavoratori con le competenze adeguate. Non c'è nessun bisogno di mettere tutto questo in contrapposizione con il ruolo primario e fondamentale della scuola che è quello di offrire una formazione a 360 gradi che stimoli e promuova una crescita culturale dei ragazzi

3.6 misure contro la povertà che favoriscano l'occupabilità

L'Italia ha sperimentato negli ultimi anni un modello di universalismo selettivo (reddito di cittadinanza), ovvero una misura contro la povertà destinata potenzialmente a tutti coloro che dimostravano, attraverso la "prova dei mezzi", le condizioni di difficoltà che davano diritto a ricevere la misura. La valutazione di Banca Mondiale e Ministero del Lavoro della misura ha evidenziato una delle principali lacune nel tempo medio del primo contatto tra i beneficiari e i servizi sociali (fino ad otto mesi). La misura ideale a cui tendere dovrebbe essere quella di un universalismo selettivo accompagnata da una relazione di qualità tra assistenti e beneficiario, ovvero da colloqui di frequenza almeno quindicinale. Il vantaggio sarebbe quello di individuare i falsi beneficiari e di conoscere ed accompagnare gli altri nei percorsi (formazione e ricerca di lavoro o servizi sociali) profilandone le caratteristiche e valutandone l'occupabilità. In un recente lavoro Becchetti e Cozzi hanno mostrato come sia possibile in futuro che la Banca Centrale Europea possa finanziare direttamente la misura con euro digitale a riserva obbligatoria del 100% per evitare che la creazione di moneta destinata alla misura di universalismo selettivo nei diversi paesi abbia effetti inflazionistici.

3.7 lavoro e migrazioni

La crisi demografica e il fenomeno del mismatch renderanno sempre più acuto il problema della scarsità di lavori in posti chiave della nostra economia. Un esempio è quello della sanità dove si stima la carenza ad oggi di almeno 60mila tra medici ed infermieri. La prospettiva di trovarsi con un numero sempre maggiore di pensionati, bisognosi di assistenza sanitaria e, allo stesso tempo, con una riduzione della popolazione nelle età in cui si produce ricchezza, benessere e innovazione, impone prima di tutto la necessità di valorizzare pienamente la presenza dei giovani nel mondo del lavoro, come base di una lunga vita attiva, ma anche di attrarre persone che rafforzino, a tutti i livelli, i settori con carenza di manodopera.

Le politiche per la natalità sono fondamentali per questo e per tutti gli altri motivi legati alla centralità delle relazioni nel nostro paradigma e per la soddisfazione e ricchezza di senso di vita della persona (come ampiamente dimostrato dalla frontiera delle evidenze empiriche nelle scienze sociali e non). Ma la crescita della natalità, quand'anche le nostre politiche avessero successo, potrebbe contribuire alla soluzione di un'emergenza già oggi solo nel medio periodo. Per questo sui migranti adeguata è fondamentale per contribuire alla soluzione del problema.

Oltre alla gestione delle emergenze e alle preoccupazioni legate alla sicurezza, fatica a emergere nel dibattito pubblico italiano una riflessione strategica sull'immigrazione come potenziale risposta agli squilibri demografici e ai fabbisogni del sistema produttivo. Si tratta di una questione cruciale, ma spesso elusa dalla politica, che tende a considerarla un tema scomodo.

L'insieme di norme e politiche in ambito migratorio mostra da un lato una gestione dei flussi in ingresso spesso inefficiente pur in presenza di elevati livelli di severità dichiarata, d'altro lato basso rimane anche l'investimento nelle politiche di integrazione. L'attuale normativa non funziona perché vincola l'entrata regolare per lavoro in Italia all'avere già un'offerta di lavoro nel nostro Paese. Questo fa aumentare le entrate irregolari e porta poi a fare continue sanatorie per regolarizzare ex post chi, arrivato in qualche modo, è riuscito a inserirsi nel sistema produttivo del paese. La conseguenza è però anche un alto rischio di sfruttamento nel sommerso da parte di datori di lavoro senza scrupoli, oltre che una alta esposizione al disagio sociale per chi è nella condizione di irregolare senza lavoro.

Il rapporto OCSE sulle migrazioni del 2024 fornisce dati e analisi aggiornate sulle migrazioni nel Nord del Mondo. Le migrazioni internazionali, che avevano subito una severa battuta di arresto con l'epidemia di Covid, hanno segnato una forte ripresa nel 2021-23. I cosiddetti "permanent migrants", cioè i migranti non stagionali o a tempo, che nei paesi Oecd ammontarono a 5,1 milioni nel 2019, anno anteriore all'inizio della pandemia, sono cresciuti a 6,5 milioni nel 2023.

Nel report l'Oecd si afferma che, se da un lato “questi intensi flussi hanno alimentato diffuse preoccupazioni circa il loro impatto sociale nei paesi di arrivo, ponendo la gestione delle migrazioni in testa all'agenda politica e al centro degli interessi degli elettori nelle votazioni del 2024”, d'altro lato: “l'impatto dell'immigrazione sul mercato del lavoro è migliore di quanto lo sia stato in passato”. Inoltre cresce la proporzione degli immigrati che svolgono lavori autonomi e attività imprenditoriali, vivacizzando l'economia.

In definitiva, una gestione lungimirante dell'immigrazione non è un'opzione, ma una necessità per affrontare le sfide demografiche e produttive del futuro. L'immigrazione può essere una risorsa cruciale per invertire il declino economico, ma solo se inserita in una visione strategica che miri a costruire un sistema più equo, dinamico e inclusivo, capace di valorizzare il capitale umano in tutte le sue forme. Solo così sarà possibile alimentare una crescita che apra nuove opportunità per tutti, evitando di scivolare in un declino segnato da lavoro di bassa qualità, poca innovazione e migrazioni in uscita dei nostri giovani più talentuosi.

I pilastri di questa politica potrebbero dunque essere due. Il primo è quello del potenziamento del canale di flussi regolari con una verifica ex ante della corrispondenza tra domanda ed offerta di lavoro sul piano delle competenze sul modello dei corridoi umanitari sperimentati dalla Comunità di S.Egidio. Il secondo è quello di una sanatoria per gli irregolari (in particolare per chi lavora nel campo dei servizi alla persona) che sono una parte importante della struttura produttiva del paese.

3.8 politiche per l'occupazione femminile

L'Italia è tra i paesi europei con il divario più marcato tra occupazione maschile e femminile, pari a 18 punti percentuali, il doppio rispetto alla media UE (pur con ampie differenze territoriali). Questa disparità è principalmente legata a una penalizzazione che le donne subiscono in relazione alla maternità: una donna su cinque lascia il lavoro dopo la nascita di un figlio, una dinamica che raramente riguarda gli uomini.

Rimuovere questa penalizzazione non è solo una questione di equità, ma una necessità strategica per il paese. Da un lato, la crisi demografica sta riducendo la forza lavoro potenziale, rendendo essenziale aumentare l'occupazione femminile e valorizzare il talento delle donne, indipendentemente dal loro ruolo di madri. Dall'altro, la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro è considerata sempre più importante, soprattutto dalle nuove generazioni. Quando questa conciliazione è presente, migliora il clima aziendale e i lavoratori risultano più produttivi, motivati e fidelizzati nei confronti dell'organizzazione.

Per incentivare questo cambiamento è necessario mettere il benessere dei dipendenti al centro delle politiche aziendali e pubbliche. Devono essere rafforzati strumenti di conciliazione come asili nido accessibili, congedi parentali flessibili e part-time reversibili, ma anche promosse misure di condivisione, come congedi di paternità più estesi, che favoriscano un maggiore coinvolgimento dei padri nella cura dei figli. La qualità delle politiche di conciliazione, tuttavia, deve essere accompagnata da un miglioramento delle opportunità lavorative, perché la qualità del lavoro incide profondamente sulla possibilità delle donne di conciliare famiglia e carriera. Se non si interviene per rendere il lavoro più dignitoso e ben remunerato, saranno soprattutto le donne con livelli di istruzione più bassi a pagare il prezzo maggiore, rinunciando a un impiego precario o mal pagato al momento della nascita di un figlio.

Questo cambiamento non può riguardare solo le grandi imprese: in un paese come l'Italia, caratterizzato da un tessuto produttivo dominato da piccole e medie imprese (PMI), è cruciale che queste ultime diventino parte attiva della trasformazione. Le PMI, lungi dall'essere un ostacolo, possono essere un terreno fertile per sperimentare modelli innovativi di welfare aziendale e comunitario, attraverso reti di imprese in collaborazione con i territori.

L'approccio deve essere integrato: ogni misura di sostegno alla genitorialità deve essere progettata per armonizzarsi con il lavoro e la carriera professionale, e viceversa. Questo doppio binario è ben rappresentato dalle politiche francesi, che mettono al centro la famiglia, e dalle politiche svedesi, orientate alla parità di genere. In Italia, invece, la carenza di politiche efficaci rende spesso l'aver figli un ostacolo alla carriera e, al tempo stesso, la carriera un impedimento alla piena realizzazione in ambito familiare.

Proviamo ad immaginare un Paese nel quale al colloquio di lavoro a una giovane donna venga chiesto se desidera avere figli, ma non per penalizzarla nell'assunzione, all'opposto: con la finalità di illustrare quello che l'azienda offre a madri e padri in modo che la loro attività sia positivamente integrata, non in contrapposizione, con gli impegni familiari. In una situazione di questo tipo non

esiste più un “ostacolo” maternità per le donne, con conseguenti possibilità di carriera e di reddito non diverse rispetto alle donne che non hanno figli e agli uomini. Il dato sulla bassa occupazione femminile e sul divario di genere dei redditi (che ci vede nelle posizioni peggiori in Europa) e quello sulle dimissioni volontarie (recentemente pubblicato dall'Inl-Ispettorato nazionale del lavoro, che risulta addirittura in aumento) ci dicono che non siamo sulla strada giusta.

Ci dicono che oggi in Italia per una donna la scelta più razionale, dal punto di vista economico, è non avere figli. Se poi decide di averli, la scelta più razionale è che lei lasci il lavoro e il marito si concentri ancor più sul lavoro a scapito del tempo con i figli. Ed è qui che l'Italia continua ad essere bloccata, a danno di tutte e tutti. Servono quindi migliori politiche di conciliazione pubbliche e aziendali. Ma servono anche opportunità e qualità di lavoro migliori. Se non migliora la qualità dell'occupazione in generale, saranno soprattutto le componenti più fragili (in particolare le donne con titoli di studio medio-bassi) ad avere le condizioni peggiori e quindi a rinunciare a un lavoro non dignitoso o poco pagato quando arriva un figlio. Assieme alle politiche di conciliazione va quindi migliorata la valorizzazione del capitale umano delle nuove generazioni nelle aziende e nelle organizzazioni, comprese quelle medio-piccole. La presenza diffusa di piccole e medie imprese non può però essere un alibi. Dovrebbe piuttosto diventare uno stimolo per sperimentare nuove soluzioni e in particolare per passare da un welfare aziendale ad un welfare comunitario costituito da reti di imprese in stretta collaborazione con il territorio.

3.9 lavoro e longevità attiva

L'aumento della popolazione anziana non deve essere visto esclusivamente in termini quantitativi. È fondamentale trasformare la longevità in opportunità, valorizzando gli anni aggiuntivi di vita delle generazioni più mature come risorsa per il Paese. Questo significa promuovere condizioni che permettano una presenza attiva e soddisfacente nel mondo del lavoro, sfruttando le migliori condizioni di salute, l'esperienza accumulata, i crescenti livelli di formazione e le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

Nella nostra storia recente ci siamo trovati da un lato con governi che guardavano soprattutto all'impatto dell'invecchiamento sulla spesa pubblica, cercando soluzioni che potevano essere utili per la tenuta futura del bilancio ma non necessariamente funzionali nella vita delle persone. Ma anche, d'altro lato, con governi interessati solo al presente, al consenso elettorale, ben disposti ad assecondare reazioni difensive rispetto al cambiamento, perdendo così di vista sia la valorizzazione delle potenzialità dei singoli sia i costi per le generazioni future.

E' invece necessario adottare ad ogni livello un approccio di base nuovo, che metta al centro le scelte consapevoli dei cittadini e la capacità di generare valore in tutte le fasi della vita. La questione non è, allora, tanto chiedersi oltre quale età bisogna o meno tenere al lavoro le persone, ma come sviluppare e rendere disponibili strumenti culturali e operativi che favoriscano la possibilità di rimanere attivi a lungo e in modo soddisfacente. Serve un approccio win-win-win, che parta però da ciò che funziona con le persone, per passare a ciò che rende più competitive le aziende (comprese quelle piccole e medie), per poi arrivare a ciò che migliora i conti pubblici dello stato. Detto in altro modo, non si tratta di partire dalla spesa pubblica da ridurre, operazione dalla quale non necessariamente derivano maggior qualità del lavoro, maggior produttività, maggior benessere e ricchezza prodotta. Ma puntare, piuttosto, alle opportunità di ciò che crea valore con le persone: favorendo salute e impegno attivo lungo tutto il corso di vita si ottiene anche maggior contributo alla crescita economica e minor costo sociale, con conseguente welfare più sostenibile.

La collaborazione tra generazioni è un ulteriore elemento fondamentale. Il mentoring, ovvero il dialogo e la condivisione di esperienze degli anziani con i giovani nel mondo del lavoro è una delle direzioni più importanti nella quale realizzare generatività e longevità attiva. Aziende che promuovono la collaborazione tra giovani e senior spesso rappresentano punte di eccellenza, dimostrando che una forza lavoro diversificata è più resiliente e innovativa. Questa collaborazione può essere estesa anche al territorio, favorendo modelli di welfare comunitario che coinvolgano imprese, enti pubblici e cittadini in progetti condivisi.

3.10 Integrare l'istruzione: lo Steam,

Il nostro paese è molto debole sulle competenze “Stem” (Scientifiche, tecniche, ingegneristiche e matematiche). Le esperienze realizzate dalla rete degli Its Academy sono molto positive ma raggiungono un numero

di studenti ancora troppo basso. In realtà il nostro sistema di istruzione è sempre più “compartimentato” tra istruzione umanistica e quella scientifica. Proprio l’immersione di tecnologie a portata “generale” come l’Ai ci sollecitano ad integrare sempre di più i due tipi di saperi.

3.11 il digital wallet del lavoro

Le nuove esperienze e progetti di lavoro necessitano di un nuovo libretto digitale delle esperienze formative e di lavoro. Dalla legge 196/97 che prevedeva il “libretto formativo” non abbiamo ancora un portafoglio delle nostre esperienze formative (formali e informali) e lavorative e tutto ciò che concorre a raccogliere le nostre più estese “competenze”. Bisogna superare burocrazia e resistenze istituzionali e realizzarlo al più presto almeno a livello europeo.

3.12 il diritto soggettivo alla formazione e le 150 ore per le competenze digitali

Con il crescente tasso di sostituzione delle tecnologie la formazione è l’elemento di tutela e di promozione più forte per le persone. Si configura come il vero e proprio diritto al futuro. In grado cioè di dare forza alle proprie condizioni contrattuali e ad assicurare prospettive nel lavoro che cambia. In questo momento in cui servirebbero per le competenze digitali (su cui siamo terz’ultimi in Ue) qualcosa di molto simile alle 150 ore del Ccnl dei metalmeccanici del 1973 (che portarono 1 milione di lavoratrici e lavoratori a conseguire il diploma di scuola media). Il diritto soggettivo alla formazione è stato introdotto per la prima volta nel contratto nazionale dei metalmeccanici. Andrebbe rilanciato e rafforzato in tutti i contratti collettivi.

Va detto, tuttavia, che con le crescenti necessità di riqualificazione professionale (reskilling) la formazione va “riformata” serve sempre di più formazione adattiva alle persone costruendo metodi di apprendimento e contenuti adatti a tutte le generazioni. Le transizioni del lavoro senza upskilling e reskilling ben fatto produrranno marginalizzazione diffusa. Non “il progresso” ma l’incapacità politica di costruire soluzioni per non lasciare indietro le persone di fronte ad esso rappresenta il principale nodo critico.

3.13 il nodo della generazione e trasferimento di tecnologie e competenze

Il nostro paese è molto indietro come capacità di investimento in ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e competenze (ricerca di base) ma è completamente sprovvista di un modello di innovazione (ricerca applicata) per trasferire tecnologie e competenze alle imprese e alle persone.

Bisogna costruire il nostro modello di innovazione con la consapevolezza che tutto ciò che è stato fatto sin qui (compreso nel Pnrr) non rappresenta la costruzione di un modello e lascia completamente a se stesse il tessuto industriale prevalente: le pmi. Bisognerebbe progettare un sistema basato su una rete di centri di eccellenza di ricerca applicata, collegate con il lavoro sulla ricerca di base delle università con l’obiettivo di abbassare la soglia di accesso all’innovazione e di sedimentare nel territorio le competenze generate dalle esperienze di innovazione stessa. Anche l’idea di un Cern sull’Ai è molto positiva per unire gli sforzi sulla ricerca di base ma ad essa va collegato lo strumento di ricerca applicata per scaricare a terra i risultati e le opportunità.

3.14 la sfida della partecipazione

La contrattazione rappresenta una risorsa importante per la composizione positiva dei conflitti. In un momento in cui cresce la professionalità e il ruolo delle persone bisogna alzare il punto di incontro tra imprese e lavoro organizzato nella partecipazione. Non solo quella diretta, di coinvolgimento nell’organizzazione del lavoro. Anche quella strategica nella Governance. (ricordate? Quando si parla di ESG, la G sta per Governance) assumendo in modo pieno che chi lavora in impresa va ascoltato anche perché rappresenta uno degli stakeholder più importanti dell’impresa stessa. E’ stata positiva l’iniziativa su questo fronte della Cisl e la successiva legge approvata (seppur molto depotenziata in Parlamento). Vanno in questo senso anche le iniziative a supporto di imprese e parti sociali come la Fondazione Capitale & Lavoro che sono nate proprio per sostenere e generare una cultura della partecipazione.

3.14 il voto col portafoglio alleato per promuovere qualità e dignità del lavoro

Qualche giorno fa abbiamo vissuto due eventi (il black Friday e lo sciopero generale contro il lavoro povero) che testimoniano il testa-coda dei prezzi e le contraddizioni del nostro sistema economico. Concorrenza globale, innovazione, opzione di delocalizzazione creano le condizioni per un “paradiso” dei consumatori e degli azionisti che senza una nuova capacità di ripensamento della rappresentanza sindacale, rischia di scaricarsi sui lavoratori (soprattutto quelli meno specializzati).

Il crollo delle vendite di Tesla a seguito del protagonismo politico di Elon Musk. Bisogna diffondere con impegno la mappa dei paesi e delle imprese che non accettano le libertà sindacali e di contrattazione, prevedono il lavoro forzato e non accolgono nessuno standard ambientale. Il mancato rispetto di queste regole (unito spesso ai sussidi pubblici) ha un riflesso sui prezzi verso il basso che genera dumping. Giocare ad armi pari per noi significa che la sostenibilità delle produzioni è un elemento irrinunciabile che non ammette deroghe né da paesi (spesso dittature) o aziende.

Il conflitto è un elemento positivo e ineliminabile della società moderna (Dahrendorf) ma deve assolvere il ruolo di dare forma e contenuto al disagio, alla rabbia affinché diventino energie positive di confronto e cambiamento. Lo strumento dello sciopero come espressione di potere contrattuale dei lavoratori nei confronti dei datori di lavoro non ha la forza di un tempo, in un mondo nel quale la proprietà delle imprese è spesso senza volto e nelle mani di fondi internazionali che decidono spesso di chiudere aziende in utile per rilocalizzare la produzione in paesi dove i costi (salari inclusi) sono più bassi). Secondo i dati Istat, il numero delle ore di sciopero nel privato è al minimo storico, ad alzare la media ci sono gli scioperi nei servizi pubblici (in particolare nei trasporti).

In un'economia globalizzata nella quale le imprese possono rispondere a misure nazionali che promuovono la dignità del lavoro con la delocalizzazione mettendo in moto meccanismi perversi di corsa al ribasso su salari e diritti, il voto col portafoglio di consumatori e risparmiatori può e deve svolgere un ruolo fondamentale di sindacalista di complemento. Il mercato è fatto di domanda ed offerta e noi consumatori siamo la domanda. Se i consumatori si mettessero d'accordo premiando con le loro scelte le imprese non solo sulla base di prezzo e qualità del prodotto ma anche di qualità del lavoro, il mercato e le imprese si troverebbero a competere virtuosamente sulla qualità del lavoro. Come insegna la storia degli anni passati il voto col portafoglio incontra numerosi ostacoli: consapevolezza dell'esistenza di questo strumento da parte dei cittadini, informazione appropriata sui rating di qualità del lavoro delle imprese, esigenze di coordinare le scelte atomistiche di tantissimi consumatori individuali per avere un impatto "politico", differenziale di prezzi al consumo tra prodotti "etici" e prodotti convenzionali. Nonostante questo il voto col portafoglio è cresciuto, soprattutto in finanza dove la finanza d'impatto e quella ESG è cresciuta in modo significativo. Gli stati nazionali competono con i titoli di debito sovrano verdi (BTP green in Italia) tra di loro per attrarre il voto col portafoglio di investitori che cercano impatto e non solo profitto. Istituzioni come le banche centrali (Banca d'Italia in primis) utilizzano criteri ESG per selezionare i titoli da includere nel proprio portafoglio guardando soprattutto al tema della sostenibilità ambientale (green tilting). Una spinta fondamentale a tale crescita è arrivata dalla regolamentazione UE (rendicontazione non finanziaria, rendicontazione sulla sostenibilità della filiera) che ha aumentato la qualità delle informazioni a disposizione dei cittadini.

E gli stati e le amministrazioni hanno iniziato a votare col portafoglio (Il 20% dei consumi sui mercati proviene da consumi pubblici) attraverso l'introduzione di criteri sociali ed ambientali per la premialità negli appalti. Per citare solo un esempio il PNRR investe risorse importanti sull'obiettivo della certificazione di genere nelle imprese offrendo una premialità negli appalti per le imprese certificate.

E' importante fare ulteriori progressi nella rimozione degli ostacoli al voto col portafoglio dei semplici cittadini che rappresenta un meccanismo libero e partecipato dal basso per promuovere la dignità del lavoro che ha anche il pregio di rafforzare civismo e cittadinanza attiva che sono la linfa della democrazia.

Per esempio proseguendo e portando a termine l'iter già avviato in sede di parlamento europeo sul passaporto digitale del prodotto che prevede, attraverso un QR code che consente di far arrivare sui cellulari dei consumatori, informazioni dettagliate sulla qualità del lavoro dietro i prodotti sugli scaffali. E riflettendo su una possibile estensione del voto col portafoglio nel commercio internazionale (i carbon border adjustment mechanism) al settore della qualità e dignità del lavoro, affrontando e risolvendo tutte le complessità legate a questa misura e alla sua possibile applicabilità in sede di tutela della dignità del lavoro per evitare che il commercio internazionale sia una competizione scorretta e senza regole nella quale vince chi va più al ribasso su dignità del lavoro e tutela ambientale.

Bibliografia Minima:

AAVV Piano B, uno spartito per rigenerare l'Italia, Donzelli 2023