

>>>> **volareoggi/lavoro***Prospettive*

Se si naviga a vista

>>>> **Tommaso Nannicini**

L'associazione "Volare. Il futuro oggi" (www.volareoggi.org) inizia la sua collaborazione alla nostra rivista per la redazione di dossier tematici. Il primo è sulle politiche del lavoro.

Quando venne approvato il reddito di cittadinanza, le critiche di merito all'impianto di quella riforma erano già chiare. E non parlo delle critiche ideologiche sul "divanismo" e sul fatto che non si debba dare un reddito ai poveri se non lavorano, pretestuose in un paese dove la più grande lacuna del welfare era proprio l'assenza di un reddito minimo di ultima istanza per chi si trova fuori dal mondo del lavoro e in condizioni di fragilità sociale: una lacuna che l'Unione europea denunciava da anni nelle sue raccomandazioni sull'Italia (raccomandazioni che, guarda caso, vengono ascoltate solo quando ci chiedono di tagliare le pensioni, non di aiutare chi ha bisogno e magari va poco a votare). Non solo: quelle critiche erano addirittura incomprensibili quando arrivavano da sinistra e da chi aveva realizzato il reddito di inclusione: che, per quanto sotto-finanziato, era stata la prima riforma che aveva colmato quella lacuna (e non a caso, prima della riforma grillina, il Partito democratico aveva presentato come primo disegno di legge della XVIII legislatura un intervento per completare il reddito di inclusione raddoppiandone le risorse)¹.

Parlo di altre critiche: quelle giuste, che fin dall'inizio aggredivano nel merito un impianto sbagliato, che faceva confluire in un'unica misura "ibrida" il sostegno alla povertà e le politiche attive del lavoro, per colpa sia dell'ideologismo dei 5 stelle sia dei compromessi al ribasso con la Lega nel governo giallo-verde. Erano queste le critiche della Alleanza contro la povertà in Italia, che denunciava come il reddito di cittadinanza, rispetto a quello di inclusione, prevedesse "maggiori risorse" (che ci volevano) ma disegnasse "peggiori risposte" (di cui non si sentiva certo il bisogno)². Erano queste le criti-

che del Pd, che ricordava come non tutti i disoccupati fossero poveri e non tutti i poveri fossero occupabili: e che l'illusione di aiutare disoccupati e poveri con uno strumento unico avrebbe finito per servire poco o niente sia agli uni sia agli altri³.

Alla fine della fiera, il Jobs act è diventato un po' una «riforma Gorbaciov»: molto amata all'estero, meno in patria

Va quindi accolto con favore il ripensamento di Luigi Di Maio, che in un lungo intervento programmatico sul *Foglio* ha spiegato come sia "opportuno in questa fase ripensare alcuni meccanismi separando nettamente gli strumenti di lotta alla povertà dai sostegni al reddito in mancanza di occupazione"⁴. È un'inversione di rotta radicale rispetto alla retorica del reddito di cittadinanza come strumento di sostegno alla disoccupazione, che non ha mai avuto senso, dal momento che, se i robot brutti e cattivi ti rubano il lavoro, non si capisce perché ti debbano rubare anche la casa, rendendoti povero, prima che lo Stato ti aiuti: per i disoccupati c'è il sussidio di disoccupazione (che in Italia si chiama Naspi e va rafforzato per i giovani e per gli over 50), che non deve essere sottoposto alla prova dei mezzi e deve essere integrato con servizi intensivi di orientamento e formazione. Ben venga, quindi, questa inversione di rotta. Sbagliare è umano, perseverare un po' meno. Le dichiarazioni di principio, però, non bastano. Serve un disegno alternativo e scelte conseguenti per realizzarlo. Ma facciamo un passo indietro. Nella scorsa legislatura, i governi a guida Pd investirono più di due miliardi sul raffor-

¹ Disegno di legge Nannicini et al., "Misure per il potenziamento e l'estensione del reddito di inclusione e per favorire l'occupabilità dei suoi beneficiari", Atto Senato n. 473.

² Alleanza contro la povertà in Italia, "Maggiori risorse, peggiori risposte. La posizione dell'Alleanza contro la povertà in Italia sul Reddito di citta-

dinanza", 23 gennaio 2019.

³ Tommaso Nannicini, "Relazione di minoranza sulla legge di conversione del decreto-legge 28 gennaio 2019, n. 4, recante disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni", Atto Senato n. 1018.

⁴ *Il Foglio* del 27 novembre 2020.



zamento della Naspi (D.Lgs. 22/2015) e altrettanti sull'introduzione del reddito di inclusione (D.Lgs. 147/2017), allargando nello stesso tempo alcuni istituti di welfare per il lavoro autonomo (L. 81/2017) e strumenti di integrazione salariale in costanza di rapporto per piccole imprese e lavoratori che prima ne erano privi (D.Lgs. 148/2015); e creando un nuovo disegno di politiche attive del lavoro, con una rete nazionale coordinata da una nuova agenzia (Anpal) e un assegno di ricollocazione che non è mai decollato (D.Lgs. 150/2015). Una serie di interventi legislativi ambiziosi che ruotavano intorno al cosiddetto Jobs act. Che cosa ha funzionato e che cosa meno? Il disegno era giusto, ma sia il capitale politico sia il capitale finanziario furono investiti in maniera insufficiente e asimmetrica sui diversi ingredienti di quel disegno.

In particolare, i limiti di fondo sono stati quattro: 1) poche risorse finanziarie (ignorando che le riforme a costo zero esistono solo negli editoriali degli economisti); 2) una scarsa integrazione tra politiche attive e passive (che si sarebbero dovute vivere come complementi e non come sostituti); 3) conflitti non sciolti tra Stato e regioni (in attesa di una riforma del Titolo V che non è mai arrivata si è persa l'occasione di strutturare una rete veramente nazionale); 4) una narrazione politica tutta sbilanciata sull'ingegneria contrattuale e sull'articolo 18 (che ha ostacolato un analogo investimento di capitale politico sugli ammortizzatori sociali e sulle politiche del lavoro).

Alla fine della fiera, il Jobs act è diventato un po' una «riforma Gorbaciov»: molto amata all'estero, meno in patria. E non è un caso che sia andata così. La narrazione iniziale con cui il governo Renzi introdusse quella riforma nel dibattito pubblico era molto sbilanciata verso la necessità di persuadere interlocutori esterni: i partner europei che dovevano garantirci margini di flessibilità di bilancio in cambio di riforme strutturali, o le multinazionali che dovevano investire nel nostro paese. Ci si è preoccupati meno di persuadere i beneficiari di ammortizzatori sociali più inclusivi, di politiche attive che non lasciassero nessuno da solo nella fatica del cambiamento, e di semplificazioni che aiutassero a superare il dualismo tra contratti garantiti e non garantiti. Tutti ingre-

dienti che c'erano, ma sui quali si investì poco capitale politico e alla fine pochi soldi.

Per chi continua a condividere i principi che hanno ispirato quella riforma, la sfida è quindi duplice: migliorare gli strumenti, non tutti rivelatisi efficaci, con i quali è stata realizzata; ricostruire una narrazione politica che recuperi il taglio inclusivo e universalistico del suo disegno originario. Ma questo è il punto da cui partire: al di là delle bandierine di questa o quella forza politica, e ammettendo gli errori che ci sono stati, quell'impianto è davvero condiviso come le parole di Di Maio sembrano far pensare? Se non rispondiamo a questa domanda, è difficile capire che cosa dobbiamo fare.

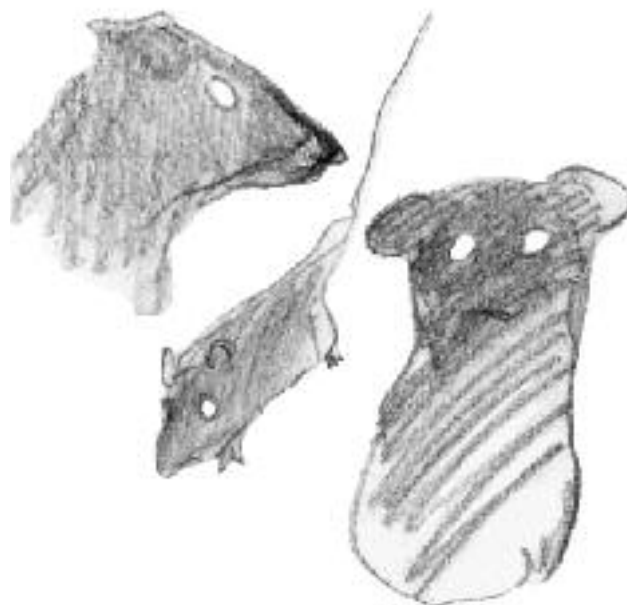
Per dirla con Diego Armando Maradona,
i calci di rigore li sbaglia
solo chi ha paura di tirarli

Se qualcuno cerca una risposta a questa domanda nelle azioni del Piano nazionale di riforma (Pnr) elaborato dall'attuale governo, beh, questo qualcuno può smettere di cercare. È inutile girarci intorno. Leggendo il Pnr e i documenti che preparano le riforme sulle politiche del lavoro si ha l'impressione che il governo navighi a vista. E per di più nella direzione sbagliata. I contributi raccolti in questo dossier, invece, una risposta la danno. Di fronte agli effetti devastanti della pandemia e agli enormi cambiamenti che attendono il mondo del lavoro, l'impianto riformista della scorsa legislatura va rilanciato in modo ambizioso. Superandone limiti ed errori. Investendoci soldi e idee fresche, ma all'interno di una cornice chiara.

Il nostro sistema di ammortizzatori sociali va ripensato per superarne la frammentazione categoriale e le troppe iniquità che ancora si porta dietro (tra dipendenti e autonomi, tra imprese piccole e grandi, fra settori e condizioni soggettive). Disegnando un unico strumento di garanzia del reddito per ognuna di queste quattro platee: 1) lavoratori in costanza di rapporto; 2) disoccupati; 3) autonomi, 4) persone in condizione di povertà. Per il punto 1 rimando alla proposta Astrid⁵. Per il punto 3 rimando al disegno di legge del Cnel⁶. Mi concentro sul 2 e sul 4, disoccupati (inclusi i giovani in cerca di prima occupazione) e poveri.

⁵ *Proposte per la ripresa. Gli ammortizzatori sociali nel post Coronavirus*, a cura di C. De Vincenti, Astrid Policy Brief n. 1/2020.

⁶ Disegno di legge CNEL, "Tutele delle lavoratrici e dei lavoratori autonomi e dei liberi professionisti iscritti alla gestione separata presso l'Istituto nazionale della previdenza sociale", Atto Senato n. 1908.



Per i disoccupati, i veri dimenticati degli interventi emergenziali durante la pandemia, ci sono Naspi e Dis-coll da potenziare, facendole confluire in un unico "reddito di formazione" rovesciandone la logica attuale. Non più sussidi con condizionalità che nessuno controlla, ma un percorso fatto di bilancio e certificazione delle competenze, orientamento, formazione e sostegno alla mobilità. Un percorso personalizzato da proporre a chi cerca un lavoro, permettendogli di accedere a una garanzia del reddito più forte di quella esistente solo se lo accetta. In particolare il reddito di formazione non prevede la forte riduzione mensile della Naspi, fornisce una copertura più lunga agli over 50, ed è più facile da ricevere per i giovani in cerca di prima occupazione (che non devono aspettare 4 anni di contribuzione piena prima di ricevere una garanzia del reddito che permetta loro di formarsi e mettersi in gioco).

Certo: per fare questa rivoluzione si devono cambiare radicalmente i processi con cui vengono erogati e valutati i servizi del lavoro e della formazione, come dettagliano Rossella Cappetta e Maurizio Del Conte in questo dossier. È necessario prevedere un sistema che leghi in stretto raccordo l'orientamento, la formazione e l'accompagnamento al lavoro. Per questo servono politiche del lavoro basate su un disegno strategico di banche dati interoperabili e sul loro utilizzo con tecniche alla frontiera della ricerca. E serve un sostegno alla mobilità per permettere a lavoratrici e lavoratori di spostarsi laddove ci sono opportunità di lavoro adeguate alle loro conoscenze e ai loro sogni: facendo confluire tutti questi interventi personalizzati in un "codice di cittadinanza attiva" che rac-

colga le politiche attive, passive e formative che ognuno di noi riceve lungo il ciclo di vita: una bussola dei diritti del lavoro che ti segua e si adatti al tuo percorso⁷. Senza questo cambio di passo non daremo risposte alle sfide che evidenziano Romano Benini e Titti Di Salvo.

Tra l'altro solo mettendo al centro la persona è possibile che l'esercizio effettivo del diritto al lavoro non si infranga contro le barriere fraposte tra un livello e l'altro: centro e periferia, pubblico e privato, istruzione e lavoro, e così via. In assenza di una riforma del Titolo V che riporti il diritto alla salute, al lavoro e alla formazione tra le competenze esclusive dello Stato (fermo restando un decentramento amministrativo), si può costruire lo stesso una rete veramente "nazionale" di politiche del lavoro e della formazione, come evidenzia Benini. E il reddito di formazione può essere proprio la leva per farlo.

⁷ *Il Foglio* del 22 dicembre 2017.

Per i poveri, infine, se proprio non si vuole dare al reddito di cittadinanza il suo vero nome di reddito minimo di ultima istanza (come viene chiamato in tutti i sistemi maturi di welfare), si faccia almeno una manutenzione straordinaria del suo impianto: togliendo il vincolo di dieci anni di residenza che è profondamente discriminatorio per gli stranieri che danno un contributo al nostro paese; cambiando la scala d'equivalenza per aiutare le famiglie numerose e i minori in condizioni di povertà; riducendo l'incentivo ai single occupabili; e allentando i vincoli patrimoniali laddove non c'è possibilità di usarli per ottenere liquidità. I problemi che abbiamo di fronte sono chiari. La visione, i soldi e le proposte che servono per affrontarli pure. Adesso si tratta di vedere se la politica è disposta a lasciarsi alle spalle annunci, bandierine ideologiche e documenti di pura fuffologia. Per dirla con Diego Armando Maradona, i calci di rigore li sbaglia solo chi ha paura di tirarli.

CLO. La Logistica vi sorride.

Numeri, non parole. Più di 1700 soci, più di 1000 mezzi di movimentazione interna. Oltre 2.800.000 ore/anno al servizio dei clienti. Oltre 200 milioni di colli/anno movimentati. CLO significa attività di trasporto e deposito, servizi di logistica integrata, gestione dei processi di magazzino. Ma CLO vuol dire anche formazione continua, flessibilità, partnership e trasparenza. CLO: un successo a rigore di logistica.



>>>> **volareoggi/lavoro***Formazione*

Oltre la chiacchiera

>>>> **Rossella Cappetta e Maurizio Del Conte**

Siamo stanchi di sentire l'ennesimo brillante intervento sull'importanza della formazione continua e su quanto le trasformazioni del lavoro più o meno attivate o accelerate dalla pandemia necessitano di nuove competenze. E siamo pure stanchi di ripetere dati che evidenziano quanto il paese sia indietro su questo tema, e quanto invece la formazione sia strumento fondamentale per la produttività delle imprese e della comunità tutta come per il benessere delle persone.

La verità è che il tema della formazione non è mai stato realmente oggetto di azione politica. Dopo il decreto legislativo 150 del 2015 le politiche attive sono partite a fatica, e nonostante il nome si sono spesso tradotte in elargizione di bonus e sussidi. Anche il più recente dibattito sul diritto soggettivo alla formazione è velleitario. Che senso ha rimarcare un diritto senza crearne le condizioni di fruizione? Che efficacia ha definire cifre e ore se una parte grande della popolazione, una volta ottenuti una dote o del tempo dedicato, non sa come identificare un programma utile al lavoro, come distinguere un programma rigoroso, come frequentarlo in modo compatibile con i tempi del lavoro e della vita familiare, come ottenere un riconoscimento dei risultati di competenza e come utilizzare questo riconoscimento per la propria crescita lavorativa?

E nulla si è davvero modificato con l'arrivo della pandemia. Per dare la cifra della discussione attuale, basti pensare che il neonato "Fondo nuove competenze" nulla prevede in tema di percorsi di sviluppo delle competenze, e nulla chiede in termini di risultati formativi per poter accedere alle sue risorse. Si tratta di un fatto che deve essere apparso particolarmente bizzarro pure ai potenziali utenti, tanto che le 56 Faq messe a disposizione da Anpal vertono essenzialmente su due dubbi che potremmo così sintetizzare: "Ma davvero un fondo denominato nuove competenze non prevede alcuna risorsa per le attività che servono a formare le nuove competenze?". E, in modo non troppo dissimile: "Ma davvero a fronte dell'utilizzo del fondo nulla è richiesto in termini di descrizione delle attività formative e dei risultati?".

Tante parole sul tema della formazione e tanta poca azione politica non accadono per caso. La formazione è difficile da progettare, da erogare e ancor più da valutare nei suoi risultati. Parlarne è facile e pure assolutorio, farla è rischioso. Trovare le risorse economiche è solo la base di partenza: il problema più grande è costruire una strategia che integri il processo di riqualificazione e il processo di orientamento al lavoro, abbia un orizzonte temporale almeno di medio periodo e coinvolga in modo diffuso e continuo la maggioranza delle persone. E questa strategia deve essere corredata da un piano di implementazione specifico che identifichi e soprattutto coordini fasi, strumenti e attori dell'insieme dei processi che accompagnano la persona fino a un lavoro di qualità.

La formazione "vera" comporta un processo lungo di accrescimento del patrimonio di competenze della persona

Ci sembra ormai acclarato che per non ritrovarsi a subire trasformazioni emergenziali al ribasso è necessario, adesso, un investimento sul lavoro. Al di là delle inevitabili difficoltà e delle incertezze del momento, si apre una grande opportunità di intervento: e dobbiamo utilizzarla per costruire e realizzare percorsi formativi finalizzati a raggiungere lavori di qualità. La formazione "vera" comporta la riqualificazione specifica del lavoro. E non può essere evidentemente confusa con i corsi "Excel, inglese e *soft skills* per tutti" (che, però, stante ai dati di Anpal sulla formazione continua, sono le tematiche più diffuse della formazione finanziata, dopo quelle obbligatorie per legge).

La formazione "vera" comporta un processo lungo di accrescimento del patrimonio di competenze della persona. E non può essere evidentemente confusa con corsi brevi erogati esclusivamente in modalità frontale (però, stante sempre ai sopra citati dati, il 70% dei corsi durano meno di 16 ore e oltre il 70% si svolge in aula in formato standard). La formazione "vera" è rarissima perché non ci occupiamo di qualità del la-



voro. Nella sostanza, continuiamo a pensare al lavoro come un insieme indistinto di compiti che la persona ripete per riempire 40 ore settimanali e ottenere un salario.

Questo indifferenziato “posto” di lavoro può essere oggetto di tutela, ma non di riqualificazione. E nella sua genericità è coincidente con il suo valore economico e può pure essere sostituito da un sussidio. Non è un caso se siamo passati senza soluzione di continuità dal dibattito sull’articolo 18 a quello sul reddito di cittadinanza. In questa idea di lavoro non trova spazio rilevante la formazione, perché questa afferisce innanzitutto alla qualità e non alla quantità del lavoro.

Per convincerci dell’utilità della formazione dovremmo partire dal fatto che non esiste un generico lavoro, ma ci sono i lavori specifici: e la loro specificità è connessa ai risultati di arricchimento materiale e immateriale che generano per la persona, per l’impresa e per la comunità. Sono questi risultati nella loro completezza a dare senso al lavoro: a non schiacciarlo su una dimensione solo economica, a renderlo salvifico, a farne qualcosa di cui le persone possano innamorarsi, con cui si possano identificare e che contribuisce al loro benessere. I lavori di qualità sono lavori caratterizzati da un risultato di senso compiuto, da varietà e ricchezza dei compiti, da discrezionalità rispetto alle modalità per raggiungere il risultato. Sono lavori svolti in condizioni di sicurezza e che contribuiscono a rispondere ai bisogni di socialità e di crescita culturale delle persone. I lavori di qualità sono lavori produttivi, ma sono lavori più complessi e necessitano di un patrimonio ampio e solido di competenze per essere svolti.

Per questo motivo ci serve una formazione che aggiunga competenze specifiche al lavoro. Ci serve la formazione “vera”, perché è funzionale alla bellezza del lavoro: e ci serve perché è funzionale alla produttività del lavoro. È questa formazione che trasforma l’indistinto posto di lavoro in lavoro di qualità, e per questo ce ne dobbiamo occupare adesso: per evitare che la pandemia sia una nuova occasione di dumping sociale e ci restituisca lavori più poveri, più isolati, più ripetitivi, e quindi ancor meno produttivi.

Contestualmente all’identificazione di un “reddito di formazione” (si veda il disegno di legge 1381, a prima firma Nannicini, e le sue evoluzioni), abbiamo bisogno di una strategia integrata che tenga insieme e armonizzi tutte le attività necessarie a un lavoro di qualità. La complessità di questa strategia deriva dalla molteplicità delle attività da integrare, ma anche dall’ampiezza e dalla varietà della platea da raggiungere: che è quella delle persone senza un lavoro (la responsabilità della formazione degli occupati è essenzialmente d’impresa e necessita di un’altra strategia).

Sarà il retaggio di troppi santi, navigatori e poeti, o saranno i tempi e i modi di una politica da 140 caratteri: ma è evidente che i piani di implementazione non appassionano i più

Costruire una strategia integrata per il lavoro di qualità ci permette di tenere insieme diversi obiettivi di valore:

- il primo e principale obiettivo è la costruzione del sistema dei servizi formativi per le persone che non hanno un lavoro; si tratta di definire quasi da zero le condizioni di progettazione, erogazione e valutazione di percorsi formativi finalizzati a una riqualificazione specifica per il lavoro;
- il secondo obiettivo è l’integrazione dei servizi formativi con i servizi al lavoro e il rafforzamento della rete dei centri per l’impiego, ampliandone e specificandone le responsabilità definite nel decreto legislativo 150 del 2015: sembra arrivato il momento di decidere che cosa farne davvero dei centri per l’impiego, e l’opportunità è quella di trasformarli nell’integratore di tutto il processo di riqualificazione (dalla profilazione della persona e rilevazione del suo fabbisogno formativo al coordinamento dell’erogazione formativa, dal monitoraggio e formalizzazione dei risultati formativi fino all’inserimento al lavoro);
- il terzo obiettivo è il rafforzamento del sistema della formazione professionale e del sistema di istruzione tecnico formale – Cfp, Ifts e Its in primis: anche in questo caso si

tratta di prendere una decisione su che cosa ne vogliamo fare davvero di questo sistema, e l'opportunità è quella di esplicitarne una responsabilità anche nel processo di riqualificazione degli adulti e in questo modo rendere possibile il raggiungimento di una massa critica che oggi non c'è e che ne pregiudica efficacia e rilevanza.

La strategia si realizza solo se è corredata da un piano di implementazione che identifichi e coordini fasi, strumenti e attori necessari per accompagnare una persona a un lavoro specifico di qualità. E non è necessario ricordare le molte storie di questi mesi per sottolineare che è sull'implementazione che le politiche del paese stanno mostrando le difficoltà maggiori. Sarà il retaggio di troppi santi, navigatori e poeti, o saranno i tempi e i modi di una politica da 140 caratteri: ma è evidente che i piani di implementazione non appassionano i più.

Il mercato dei servizi formativi è affollato
da una miriade di soggetti la cui scala di azione
è irrisoria e le cui competenze non sono
in alcun modo monitorabili

Eppure da qui non si sfugge: se non facciamo lo sforzo di dettagliare le fasi, gli strumenti, i metodi e gli standard di formalizzazione, continueremo solo a parlarne, di formazione. Infatti le attività che è necessario integrare sono oggi sparpagliate fra attori diversi, che hanno strumentazioni diverse e fra loro non compatibili e che molto spesso non sono monitorati rispetto ai risultati che producono. Quello che dobbiamo necessariamente fare è scomporre il processo complessivo in fasi e identificare un attore: che a nostro avviso potrebbe essere un rinnovato centro per l'impiego che diventi responsabile di tenere il *fil rouge* verso la persona e la comunità. E che quindi sia sistematicamente monitorato rispetto all'impegno specifico preso con la persona sia in termini di risultato formativo sia in termini di risultato occupazionale.

Proponiamo un processo in sei fasi. La *prima fase* riguarda l'incontro e la profilazione della persona. Con tutti i limiti che conosciamo, a oggi esiste una rete di centri per l'impiego chiamati a svolgere la presa in carico e la profilazione della persona in cerca di lavoro. Ci sono quindi luoghi, attori, e in parte anche strumenti funzionali a riconoscere un "reddito di formazione". Continuando nel solco definito dal decreto legislativo 150 del 2015, è importante che sia poi la persona a scegliere se spendere le risorse presso i centri per l'impiego stessi o presso le agenzie private accreditate: e questa discrezionalità è particolarmente rilevante ai fini di un percorso di

riqualificazione che ha tanto più valore quanto prima e più intensamente la persona è coinvolta in modo attivo.

La *seconda fase* prevede la costruzione del bilancio delle competenze della persona e l'identificazione di un fabbisogno di riqualificazione che ha senso solo nella misura in cui è personalizzato. Anche in questo caso, si tratta di una fase già prevista nel decreto legislativo 150 del 2015, ma i metodi di lavoro sono poco consolidati e diffusi. Dobbiamo dirci che nella sostanza molti centri per l'impiego, ma anche molte agenzie private, non hanno svolto queste attività. Si tratta quindi di fare un investimento affinché ci siano metodi condivisi e formalizzati per specificare l'obiettivo della riqualificazione in termini di tipo e intensità delle competenze necessarie al lavoro. È proprio a partire da questo obiettivo formativo che si costruisce un piano personalizzato. Il piano di riqualificazione deve essere leggibile con chiarezza dai soggetti che si occuperanno dell'erogazione formativa, e necessita quindi di essere dettagliato secondo uno standard comune che includa tempi e tipi di attività che accompagneranno la persona fino al lavoro.

Sulla base di questo piano di riqualificazione può attivarsi la *terza fase* del processo, in cui il centro per l'impiego o l'agenzia per il lavoro affidano l'incarico per il percorso formativo. Data la situazione di opacità e frammentazione dei soggetti formativi nel nostro paese, questa è una fase di grandissima criticità. Si tratta di fare una scelta che garantisca l'identificazione di un insieme selezionato di soggetti rigorosi e affidabili. Per fare formazione e farla bene servono numerosissime competenze, sia di contenuto che metodologiche: e non è possibile che oggi nei nostri albi regionali siano accreditati centinaia e più spesso migliaia di operatori. Come si può tenere un controllo continuo della qualità delle loro competenze metodologiche prima ancora che tecniche? Che tipo di riconoscimento possono avere i programmi di operatori che erogano un numero irrisorio di programmi all'anno?

Dobbiamo dirci con chiarezza che il mercato dei servizi formativi è affollato da una miriade di soggetti la cui scala di azione è irrisoria e le cui competenze non sono in alcun modo monitorabili. Per questo motivo ci sembrano chiari i vantaggi di investire nel sistema di istruzione e formazione tecnica esistente, e in particolare negli Its. Questo sistema, pur se con una scala ancora insufficiente, è in molti casi già dotato di un insieme ampio di moduli formativi utili all'accompagnamento verso specifici profili lavorativi richiesti dalle imprese. Ed è dotato di un patrimonio di competenze metodologiche necessarie alla costruzione

di percorsi lunghi, alla loro erogazione su grandi numeri e alla valutazione formalizzata dei risultati formativi.

In ogni caso, dal rigore degli attori formativi dipende fortemente l'efficacia del risultato di riqualificazione che orienterà l'accompagnamento al lavoro. E anche in questo caso è fondamentale la condivisione dei format dei moduli formativi (contenuti, competenze, modalità didattiche, ore), e delle procedure di valutazione delle competenze apprese (peraltro, se si volesse dare applicazione al decreto legislativo 13 del 2013, i risultati formativi dovrebbero essere non solo valutati, ma anche oggetto della validazione nazionale delle competenze).

È necessario prevedere da subito un sistema che leghi in stretto raccordo l'orientamento, la formazione e l'accompagnamento al lavoro

Una volta che il percorso formativo si è completato, si avvia una *quarta fase*: in cui sono di nuovo il centro per l'impiego o l'agenzia per il lavoro a essere responsabili di certificare il bilancio delle nuove competenze della persona. Questa della certificazione formale, lungi dall'essere un passaggio burocratico, è invece un elemento fondamentale per l'implementazione della strategia. È questa l'occasione di dotarsi di un "codice di cittadinanza attiva" che rappresenti il luogo digitale dove è archiviata la storia di istruzione formale, lavorativa e formativa della persona¹. Si tratta di uno strumento fondamentale per il riconoscimento dei percorsi di formazione degli adulti, che in questo modo uscirebbero dall'ambito ambiguo e inefficace del "non formale". Ed è uno strumento imprescindibile per la portabilità della formazione a supporto delle successive transizioni della persona.

In virtù della riqualificazione delle competenze acquistano a questo punto senso le attività della *quinta fase*, ovvero l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro che il decreto legislativo 150 del 2015 aveva immaginato. Ma non è qui che si può interrompere il processo. A mancare fino a oggi è stata anche la chiusura del ciclo con il monitoraggio dei risultati, che è la *sesta fase* del nostro processo. Questo monitoraggio - che, stanti gli attuali confini istituzionali, dovrebbe competere ad Anpal - deve essere svolto in modo sistematico e deve riguardare tutto il processo. Dati gli obiettivi che ci siamo proposti con questa strategia, il processo si compie solo se non ci limitiamo a contare quanti "redditi di formazione" ab-

biamo elargito: dobbiamo essere in grado di valutare sistematicamente il valore che abbiamo prodotto sia in termini di competenze validate e formalizzate nel codice di cittadinanza attiva della persona, sia in termini di qualità del suo inserimento lavorativo.

A partire dalla fine del secolo scorso e con una ricorsività che segue puntualmente gli shock economici, le politiche attive del lavoro e la formazione professionale entrano nel dibattito politico, e (se non altro per titoli) nei testi normativi delle riforme strutturali finalizzate al rilancio dell'economia e dell'occupazione. Altrettanto puntualmente il loro destino è segnato dalla mancanza di adeguate risorse finanziarie e della progettazione esecutiva di dettaglio. Nella storia più recente si è verificata la straordinaria circostanza di avere le risorse ma non un piano per utilizzarle. È stato il caso della riforma dei servizi al lavoro che avrebbe dovuto accompagnare il varo del reddito di cittadinanza. Purtroppo ha prevalso la tentazione della soluzione facile e veloce, che ha prodotto l'invenzione dei navigator. Invece di seguire gli esempi più virtuosi già sperimentati con successo in alcuni paesi europei come Germania, Francia, Svezia e Olanda, si è preferito costruire una superfetazione posticcia che avrebbe dovuto appoggiarsi sulle fragili e malandate fondamenta dei centri per l'impiego. Il fallimento di questo disegno non è stato nella sua realizzazione, ma era già scritto nelle sue premesse. Invece di partire dal rafforzamento della rete dei servizi territoriali si è pensato di creare ex novo un sistema alternativo, ma al tempo stesso gravante sulle strutture esistenti. Il risultato è stato un ulteriore appesantimento dei compiti dei centri per l'impiego, senza peraltro nessun apporto innovativo in termini di funzioni o competenze.

Se oggi si immagina di potenziare la formazione professionale, è necessario evitare un simile errore di metodo. È necessario evitare di gonfiare la formazione prima di aver definito un piano di riforma della governance dei soggetti formatori, del loro finanziamento e della articolazione dei percorsi formativi: tenendo conto delle competenze che spettano allo Stato e quelle che spettano alle Regioni. È necessario costruire i canali di orientamento e accesso dei cittadini alla formazione, partendo dalla premessa che non tutta la formazione è di qualità e che è praticamente impossibile per le persone orientarsi in autonomia verso l'offerta formativa coerente con le competenze di partenza e rispondente alle competenze richieste dal mercato. È quindi necessario prevedere da subito un sistema che leghi in stretto raccordo l'orientamento, la formazione e l'accompagnamento al lavoro.

¹ Maurizio Del Conte e Tommaso Nannicini ne hanno scritto su *Il Foglio* del 22 dicembre 2017.

>>>> **volareoggi/lavoro***Skill shortage*

Il capitale umano

>>>> **Romano Benini**

Un sistema che si evolve agisce principalmente attraverso i fattori dello sviluppo umano. Da alcuni anni le stesse trasformazioni del modello di sviluppo economico, quantomeno nei paesi avanzati, denominate come “Quarto capitalismo” fanno leva sulla valorizzazione delle risorse umane, in un contesto in cui la capacità di ascolto e collaborazione, la consapevolezza e la responsabilità costituiscono non più solo dei valori, ma precisi ambiti di competenze richieste ai lavoratori. L'unico modello di sviluppo che appare possibile per l'Europa e per l'Italia è quello che vede accompagnarsi alla specializzazione tecnica (il “saper fare”) anche una capacità di gestire relazioni sociali dentro e fuori i luoghi di lavoro: ossia la “capacità d'agire”.

I fattori dello sviluppo umano, come definiti dallo specifico indice elaborato dalle Nazioni Unite, misurano appunto come una nazione sia competitiva se è in grado di sostenere l'autonomia delle persone e la loro capacità d'agire attraverso investimenti che riguardano la salute, l'educazione primaria, la formazione universitaria e il mercato del lavoro. Permettere al maggior numero di cittadini di accedere a un buon sistema sanitario, scolastico, formativo e promuovere un mercato del lavoro che funzioni costituisce la chiave per garantire il benessere e per mettere nel necessario equilibrio la crescita economica e la giustizia sociale.

È questo un obiettivo fondamentale della politica. È infatti questo il sistema che permette oggi alle nazioni non solo di crescere, ma anche di prevenire le crisi e di assumere quella capacità di resilienza che costituisce una dote fondamentale che la politica ha il compito di promuovere. Prima della crisi del 2009 nell'indice che misura lo sviluppo umano l'Italia era stabilmente collocata tra i paesi con il più alto indice. Anni di riforme mancate o non completate e la diminuzione degli investimenti nel fattore umano hanno portato il nostro paese a essere oggi meno competitivo, resiliente e giusto: e al tempo stesso hanno reso gli italiani sempre meno in grado di agire, e quindi di reagire alle crisi. Altri paesi, come la Germania, proprio grazie ai poderosi investimenti sui fattori chiave dello sviluppo umano (sanità, educazione, formazione e mercato del lavoro) hanno

invece migliorato la loro capacità di competere e di rispondere alle crisi. Prima del 2009 la Germania, nella classifica delle Nazioni Unite per sviluppo umano, era collocata dietro l'Italia. Oggi i tedeschi sono al quarto posto al mondo tra le nazioni con il più alto indice e l'Italia è precipitata al ventinovesimo posto. I numeri e le analisi bocciano clamorosamente il nostro paese e la realtà intorno a noi lo conferma.

Non basta aumentare gli stanziamenti finanziari,
ma bisogna cambiare le logiche,
le politiche e gli strumenti che non funzionano

D'altra parte l'attuale crisi sanitaria ha reso evidenti i guasti causati dai tagli alla sanità, soprattutto nelle terapie intensive. Se consideriamo poi la formazione, possiamo considerare il dato in costante crescita dello *skill shortage*, ossia della carenza delle competenze richieste dalle imprese (mediamente intorno al 30%): mentre per il mercato del lavoro, se valutiamo il *mismatching*, ossia la difficoltà di far incontrare domanda e offerta, l'Italia, nonostante le riforme degli ultimi anni, non sta ancora facendo quel salto di qualità che è atteso soprattutto dalle nuove generazioni. In ogni caso è evidente che se un paese stenta nel dare ai propri cittadini adeguati strumenti e garanzie per la cura, l'inclusione, l'apprendimento e il lavoro ne risentono non solo l'economia e la società, ma la stessa credibilità delle istituzioni.

L'Italia ha urgente bisogno di una strategia complessiva per lo sviluppo umano, in grado di rafforzare e completare le riforme avviate e di utilizzare al meglio le significative risorse (dal Fondo *Sure* al *Next Generation EU*) che l'Unione europea mette a disposizione soprattutto per questo scopo. Ridare centralità agli investimenti per il fattore umano è fondamentale anche per promuovere quell'economia “del bello e del ben fatto” che appare sempre più come il percorso al quale il nostro paese è chiamato anche in ragione della sua stessa identità, e che ci consente nonostante tutto di rimanere i quinti al mondo per surplus commerciale e il secondo sistema manifatturiero in Europa.

Mettere in fila i dati per indicare una conseguente e coerente proposta politica è il compito che ci si propone. Non è tempo di manutenzioni e bricolage: serve fare le riforme che una buona parte dell'Europa ha fatto da tempo.

Realizzare una efficace strategia per lo sviluppo umano può sembrare un normale compito della politica, ma le difficoltà presenti in Italia per raggiungere questo obiettivo mostrano come per mettere davvero il fattore umano al centro delle politiche economiche non basti una ordinata azione riformatrice, ma si debba intervenire nel profondo: cambiare alcuni modelli che da decenni regolano l'educazione, la formazione, il lavoro e i relativi meccanismi di governo, i quali oggi ostacolano il raggiungimento di un efficace sistema della formazione, del lavoro e della promozione di opportunità.

Non basta aumentare gli stanziamenti finanziari, ma bisogna cambiare le logiche, le politiche e gli strumenti che non funzionano. Serve collegare gli investimenti ed i fondi disponibili a un sistema di regole per il funzionamento delle infrastrutture sociali, formative e del lavoro che porti a compimento le riforme lasciate in sospeso e che cambi un modello che in questi anni, come i numeri dimostrano, non sta portando ai risultati attesi.

Per creare lavoro è necessario in primo luogo che il sistema formativo promuova le competenze che sono richieste dall'economia. Sembra semplice, ma in Italia questo compito appare invece difficile: e dobbiamo rilevare questi impedimenti per rimuoverli prima possibile. Sappiamo sempre meglio quali sono le figure professionali che le imprese richiedono, anche nel dettaglio: in questo senso ci vengono incontro i big data del sistema delle comunicazioni obbligatorie delle assunzioni (che legge le scelte reali delle imprese) e i rapporti previsionali del sistema Excelsior e degli Osservatori delle regioni (che analizzano la domanda di assunzione dichiarata trimestralmente dalle imprese).

Eppure la distanza tra i fabbisogni professionali e le competenze dei giovani in questi anni è cresciuta: la specializzazione e i mutamenti dell'economia esprimono una domanda che non trova risposta in un'offerta formativa adeguata. In Italia insieme ai cambiamenti richiesti dal Quarto capitalismo è cresciuto lo *skill shortage*, la carenza di profili professionali: alla velocità del cambiamento della domanda non corrisponde una capacità di gestione e promozione dell'offerta da parte del nostro sistema scolastico e formativo. Un sistema di analisi delle attitudini degli studenti e di orientamento del tutto inadeguato, e le difficoltà delle famiglie nel capire il nuovo scenario del lavoro, rendono più difficile affrontare il problema di fondo e rendono difficilmente reperibili in media

in Italia più del 30% delle competenze richieste dalle imprese, con punte che arrivano a superare il 50% proprio per i profili più ricercati, ossia quelli digitali o legati alla *green economy*. Il tema dello *skill shortage* trova alla base un deficit di informazione ed orientamento, e porta come conseguenza ai noti problemi di incontro tra domanda ed offerta che determinano il mal funzionamento del mercato del lavoro italiano, in difficoltà nel promuovere quel lavoro che è possibile perché viene richiesto senza dover essere stimolato.

La strategia dello sviluppo umano ha bisogno di una riforma complessiva sul tema delle competenze e dell'apprendimento

Al centro del problema si colloca la stessa offerta formativa: con un sistema, anche a livello universitario, che nonostante le recenti riforme – con la promozione dell'alternanza scuola/lavoro e dei tirocini formativi – sembra ancora in difficoltà nel dialogare con il mondo delle imprese. È un problema di programmi, ma anche di selezione dei docenti. È evidente come in Italia, a differenza di quanto accade per esempio nel sistema anglosassone o tedesco, appare difficile, per esempio, che un manager possa anche insegnare management, per la sostanziale impermeabilità del reclutamento e dell'abilitazione dei docenti italiani verso quanti provengono da esperienze professionali.

Non a caso il sistema di formazione superiore degli Its, uno dei pochi che rende possibile la docenza per manager, consulenti d'impresa e imprenditori, è quello che offre i maggiori sbocchi professionali per i diplomati: mentre quelle facoltà umanistiche o di indirizzo politico-sociale che appaiono come le più ostili ad aprirsi all'esperienza di chi svolge attività professionale sembrano sempre più dei parcheggi per probabili disoccupati. È difficile aprire la formazione al mondo del lavoro senza aprire al mondo del lavoro anche i criteri di reclutamento e abilitazione dei docenti.

Le previsioni per i prossimi anni ci mostrano come assistiamo a una domanda di lavoro sempre più bipolare, che vede tuttavia emergere specializzazioni ben definite. L'eccesso di domanda di laureati appare concentrato soprattutto in alcuni indirizzi: come quello medico-paramedico (i limiti all'accesso posti in questi anni per queste facoltà è un ulteriore esempio di incapacità previsionale che ha danneggiato il paese), economico, ingegneristico, insegnamento-formazione e giuridico (questi due ultimi indirizzi vedono un aumento della domanda anche per via del forte turn over previsto per il pubblico impiego). Al tempo stesso, mentre crescono le

domande di tecnici superiori provenienti dal sistema degli Its (tanto apprezzato quanto poco frequentato dai giovani italiani), il diploma tradizionale appare sempre più debole.

A conferma della bipolarità del lavoro italiano, appare in forte crescita anche la domanda di giovani con qualifica professionale soprattutto nei settori principali del nostro manifatturiero: come la meccanica, che è alla costante ricerca di operai qualificati, e servizi come la ristorazione e l'area del benessere. Il disallineamento formativo è però complessivo: si fa fatica a trovare l'ingegnere esperto in sistemi energetici esattamente quanto è difficile trovare un saldatore o un operatore sanitario. In ogni caso, se un giovane o un disoccupato appaiono sprovvisti di una competenza adatta, abbiamo due conseguenze: aumenta il numero di chi non lavora e al tempo stesso le imprese non riescono ad assumere. Si tratta del perfetto circolo vizioso. La strategia dello sviluppo umano ha quindi bisogno di una riforma complessiva sul tema delle competenze e dell'apprendimento: il mercato del lavoro può funzionare solo se alla domanda di figure professionali corrisponde una capacità di rilevare, formare e preparare le competenze adatte, magari con un'attenzione particolare a quelle trasversali. E questa riforma necessita anche di un ripensamento del modello di funzionamento delle nostre istituzioni scolastiche e dell'incontro tra la didattica tradizionale e il mondo delle professioni.

Le previsioni più attendibili per il lavoro italiano nei prossimi mesi ci offrono informazioni piuttosto significative. Il fatto che su questi dati non ci sia nessun significativo dibattito tra le forze politiche e sindacali mostra una distanza con i fenomeni in corso che fa temere ci possa anche essere una certa difficoltà nell'affrontarli. È difficile affrontare le conseguenze di un cambiamento se non se ne ha consapevolezza.

Eppure il cambiamento in corso nel lavoro italiano in questi mesi è davvero significativo, anche oltre la crisi sanitaria che si sta affrontando con una certa difficoltà, ma che non modifica le caratteristiche di questo cambio di scenario che la politica deve saper gestire in modo adeguato, per non finire travolta da un mutamento davvero imponente. Se analizziamo i due scenari possibili nei prossimi mesi segnalati dal rapporto previsionale 2020-2024 di Unioncamere – Anpal, vediamo come a una fase di forte contrazione della domanda nei prossimi mesi, con l'esclusione del settore sanitario e informatico, possa seguire una fase di segno del tutto diverso.

Tuttavia questa fase successiva può portare, secondo l'analisi, a due scenari piuttosto differenti, in cui la situazione italiana può avere una robusta ripresa occupazionale oppure adagiarsi a uno stock di occupati decisamente più basso. Questa varia-

zione dipende dalla capacità di innestare efficaci azioni di riforma in grado di sostenere non solo un maggiore incremento del Pil, ma anche una ripresa del lavoro. Perché si determini un rapporto di causa-effetto tra l'aumento della crescita economica e lo sviluppo occupazionale è quindi necessario avviare una stagione di robusti investimenti e di riforme delle politiche della formazione, e dare a questa azione una direzione chiara, aggredendo i punti di debolezza del sistema. Se è chiaro che il rapporto tra crescita economica e sviluppo sociale passa attraverso il fattore umano servono politiche conseguenti, che agiscano nella filiera che collega la competitività dei sistemi economici alla presenza di adeguate infrastrutture per lo sviluppo umano, al buon funzionamento del mercato del lavoro, alla presenza di efficaci politiche attive e formative erogate da enti pubblici e agenzie accreditate in grado di affiancare chi cerca lavoratori e chi cerca lavoro.

Non basta cambiare passo, serve conoscere
bene la direzione e la strada per arrivare

Tutto questo in Italia appare oggi, nonostante alcuni sforzi del legislatore, basato su investimenti deboli e su una capacità di intervento frammentata e poco omogenea, anche per via della legislazione concorrente tra Stato e regioni e di un'inadeguata capacità di promozione e coordinamento a livello nazionale. L'impatto delle norme del Jobs act sul mercato del lavoro resta in parte ancora sulla carta, mentre l'opportuna, ancorché limitata, azione di rafforzamento dei centri per l'impiego avviata dal governo rischia di perdersi nei rivoli e nei tempi delle decisioni regionali, in assenza di una chiara funzione di Anpal nella gestione di misure nazionali e nella garanzia dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi.

D'altra parte, se la funzione che la Costituzione lascia al governo centrale sui temi dello sviluppo umano è proprio quella della garanzia dei livelli essenziali delle prestazioni sanitarie, sociali e del lavoro, affermati come diritti di cittadinanza, osservando i dati sulla sussistenza e l'esigibilità di questi livelli (denominati Lea per la sanità, Liveas per l'assistenza sociale, Lep per i servizi per il lavoro), abbiamo la necessità di interrogarci su quale sia stata in questi anni la capacità di governance e di promozione da parte dello Stato di servizi così importanti. Al tempo stesso, se analizziamo le performance del nostro sistema formativo, il fatto che un giovane residente in Trentino risulti più avanti di due anni nell'apprendimento di un suo coetaneo siciliano solo perché ha la fortuna di essere nato in Trentino la dice lunga su come il problema della garanzia di un effi-

cace sistema nazionale riguardi tutta la filiera dello sviluppo umano: dall'educazione alla formazione, dalla sanità al lavoro. Un paese che non fa sistema per promuovere salute, formazione e lavoro diventa per questo motivo anche meno resiliente e competitivo. È necessaria una strategia politica fatta di investimenti, regole, infrastrutture e misure coordinate e verificate. Il quadro che emerge per il lavoro italiano nei prossimi anni, considerando un progressivo controllo della crisi sanitaria e il suo auspicato superamento dal 2022, mostra alcune importanti potenzialità che rischiano di non essere pienamente colte, e alcuni problemi di fondo che vanno affrontati in modo risoluto. La potenzialità deriva dalla forte domanda di lavoro che già nei prossimi mesi si rivolgerà alle nuove generazioni per effetto del progressivo "rimpiazzo" della generazione nata negli anni Cinquanta e collocata in pensione. Questa domanda potrà essere incrementata in ragione della crescita economica, ma è destinata, soprattutto nel pubblico impiego, a essere comunque significativa: tuttavia ci sono alcune questioni di fondo da affrontare per permettere ai nostri giovani, pur appartenenti a generazioni numericamente meno consistenti, di poterla cogliere. Soprattutto nel settore privato, infatti, la domanda di lavoro espressa richiede competenze tecniche e specialistiche più alte rispetto a quelle delle generazioni precedenti, in ragione del cambiamento in atto nei sistemi produttivi: mentre lo stesso pubblico impiego ha sostanzialmente bisogno di laureati.

Pertanto, per poter cogliere l'obiettivo minimo dei due milioni di posti di lavoro a tempo pieno, appare fondamentale intervenire attraverso riforme e interventi, anche grazie al corretto uso dei fondi europei per la resilienza e la resistenza, destinati alle misure che seguono:

- intervenire sullo *skill shortage* per rafforzare un'offerta formativa in grado di rispondere alle esigenze del settore privato, soprattutto per quanto riguarda i tecnici superiori, sia a livello universitario che per i diplomati da Its (sistema da potenziare, specializzare e qualificare);
- intervenire sul *mismatching* per sostenere un sistema di incontro tra domanda e offerta funzionale ed efficace, anche nella gestione delle transizioni da lavoro a lavoro, attraverso una governance adeguata tra Stato e Regioni e tra pubblico e privato in grado di valorizzare in modo corretto le risorse comunitarie per le politiche attive e i servizi per il lavoro;
- promuovere una maggiore diffusione dei piani formativi e una loro maggiore capacità innovativa, sostenendo in particolare una azione di *reskilling* dei lavoratori over 40 soprattutto nelle piccole aziende, e favorendo l'accesso alla formazione continua con specifici strumenti di soste-



gno per le aziende con minore capacità produttiva;

- avviare, partendo dai beneficiari del reddito di cittadinanza, una strategia di riqualificazione formativa rivolta alle centinaia di migliaia di giovani italiani privi di qualifica professionale e destinati altrimenti a rimanere al margine del mercato del lavoro.

Queste misure vanno collocate all'interno di una strategia d'investimento per lo sviluppo umano che veda lo Stato e le regioni agire in modo coordinato. È del tutto evidente come la debolezza delle infrastrutture sociali, formative e del lavoro dipenda anche da quella estrema disomogeneità tra i territori che rende difficile garantire i livelli essenziali delle prestazioni.

Il contesto delineato dal Titolo V sullo sviluppo umano rende difficile garantire per gli italiani una comune cittadinanza sociale. In questo senso le misure di riforma e gli investimenti attesi vanno ricondotti a una strategia di intervento in grado di migliorare la capacità di coordinamento e condivisione delle politiche tra lo Stato e le regioni. In questo snodo si collocano le necessarie funzioni delle "agenzie nazionali" (e non statali), costituite da Stato e regioni e chiamate a dare unitarietà agli interventi e a sostenere i territori in difficoltà.

È del tutto improbabile la gestione di politiche nazionali senza una efficace funzione di quelle agenzie che in tutti i paesi europei si occupano della gestione e promozione diretta delle misure e degli interventi. L'attuale incerta collocazione di Anpal è figlia dell'incapacità del governo di promuovere e soprattutto gestire politiche nazionali. Gli ingenti investimenti in arrivo dall'Ue per sostenere una strategia dello sviluppo umano impongono al governo italiano scelte di riforma e di intervento sulle politiche di inclusione, formazione e lavoro che non possono essere rinviate. Non basta cambiare passo, serve conoscere bene la direzione e la strada per arrivare.

>>>> **volareoggi/lavoro***Smart working*

Il lavoro che verrà

>>>> **Titti Di Salvo**

La pandemia ha accelerato la transizione verso l'uso delle piattaforme digitali, che hanno consentito alle persone, anche nel lockdown, di spezzare solitudini e mantenere relazioni affettive; alla pubblica amministrazione di continuare a erogare servizi; alle imprese di continuare a produrre e ridurre i costi della crisi (nonostante l'analfabetismo digitale e le deboli competenze informatiche dei lavoratori italiani, con l'età media più alta di quella europea); alla scuola di mantenere il rapporto educativo con gli studenti (non con tutti per colpa delle diseguaglianze territoriali e sociali nella connessione).

Il lavoro da remoto ha mostrato in questi mesi vantaggi e limiti. Ne è stata ampiamente indagata la valutazione da parte delle imprese e delle persone. Gli studi dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, in particolare, hanno spiegato le ragioni del suo gradimento prevalente: da parte delle imprese per l'aumento della produttività e la riduzione dei costi; da parte delle persone per ragioni legate all'uso del tempo; da parte della collettività per l'impatto positivo sull'inquinamento e sul traffico. Ma nello stesso tempo ne hanno evidenziato anche le ricadute negative: per esempio da parte delle imprese commerciali e di ristorazione nei centri delle città.

Ostacolato per anni - sia dalle imprese, per le modifiche organizzative e di cultura aziendale necessarie, sia dalle organizzazioni sindacali, che nella dimensione collettiva hanno costruito i diritti del lavoro - lo smart working ha conquistato rapidamente il centro della scena. Non si tratta di una novità transitoria, ma di un cambiamento del lavoro, non l'unico: di straordinario impatto sul rapporto tra le persone e il loro impiego e sull'organizzazione sociale complessiva. Con trasformazioni positive che la rivoluzione digitale consente, ma non realizza automaticamente.

Vale dunque la pena di approfondire il senso dello smart working, i singoli aspetti del cambiamento che determina e le condizioni per governarlo e indirizzarlo positivamente con politiche del lavoro e della formazione conseguenti.

Il lavoro agile è, o dovrebbe diventare a regime, una articolazione produttiva svolta in autonomia dalle persone, con responsabilità, libertà e fiducia. Non necessariamente da casa.

Richiede l'acquisizione di abilità e competenze non solo tecnologiche. Presuppone il cambiamento innanzitutto della cultura d'impresa e della sua organizzazione. Nello smart working cambia la relazione tra impresa, lavoratrice e lavoratore, e cambia il ruolo del management. Quindi cambia la regolazione del lavoro. E per questo cambierà anche la cultura sindacale.

All'osservazione di Norberto Bobbio, secondo cui bisogna sempre precisare cosa si intende per libertà, Trentin rispondeva che essa non può che essere la libertà della persona nel rapporto di lavoro

A chi svolge lavoro agile vanno riconosciuti diritti e doveri, equa retribuzione, libertà sindacali, sicurezza, hardware e connessione adeguata. Diritti appropriati a tutelare e valorizzare nella prestazione di lavoro quella "libertà" di cui parlava un visionario Bruno Trentin all'inizio del 2000, nel passaggio tra il capitalismo del Novecento e le nuove forme della produzione. All'osservazione di Norberto Bobbio, secondo cui bisogna sempre precisare cosa si intende per libertà, Trentin rispondeva che essa non può che essere la libertà della persona nel rapporto di lavoro. Perché è la libertà rimasta «minore» nelle culture storiche del movimento operaio. E in questo senso Trentin motivava l'aspirazione dei lavoratori a maggiore autonomia e creatività nel lavoro attraverso l'esercizio del loro diritto alla conoscenza e al sapere. La rivoluzione digitale nel lavoro, di cui lo smart working è solo un aspetto, rende oggi quel traguardo possibile. E insieme necessario per la stessa qualità del processo produttivo.

Se il sistema dei diritti del lavoro e la rete di protezione sociale rimanessero uguali nel tempo, il risultato sarebbe l'esclusione da entrambi di molta parte del mondo del lavoro: e in parte così è andata in questi anni di profondi cambiamenti, che sono la realtà nella quale calare un nuovo sistema di diritti per garantire in un tempo nuovo quella libertà, dignità, sicurezza di cui all'articolo 1 della Costituzione.

Per farlo due sono le strade, sul piano dei diritti e su quello

delle politiche. Sul piano dei diritti serve un nuovo architrave che li sorregga. Se l'articolo 18 lo è stato per lo Statuto dei lavoratori degli anni '70, il diritto al digitale e alla formazione permanente lo possono essere per il futuro. In particolare l'istruzione e la formazione permanente possono essere l'architrave del nuovo sistema dei diritti dei cittadini, dei lavoratori e delle lavoratrici. Come diritto costitutivo di cittadinanza e per impedire l'obsolescenza delle proprie competenze davanti ai cambiamenti strutturali dei processi produttivi legati all'innovazione, e per acquisirne di nuove e liberare creatività.

Il diritto al digitale a sua volta è la cura per le nuove disegualianze digitali. Se il lavoro di domani non potrà essere ripetitivo e procedurale, come dicono tutte le previsioni dei maggiori istituti internazionali, ma basato sulla creatività, l'intraprendenza, la progettazione e l'adattabilità, a tale previsione non potrà che corrispondere sul piano delle politiche la formazione 4.0: un insieme cioè di misure e scelte, strutturali e finanziate adeguatamente, per accompagnare le persone e le imprese nella transizione verso nuovi modi di guardare al lavoro. E per rinnovare il sistema scolastico.

Sarebbe però

un errore grave valutare l'impatto enorme della rivoluzione tecnologica sui processi produttivi e immaginare una formazione rivolta solo ai lavoratori, per esempio agli smart workers. I destinatari dovranno invece essere tutti: dai manager, ai Ceo, all'insieme dell'impresa, perché ognuna delle funzioni di impresa dovrà essere coinvolta nel passaggio dalla organizzazione produttiva piramidale a controllo gerarchico a quella per progetti con valutazione dei risultati. L'alto tasso di gradimento da parte di aziende, lavoratori e lavoratrici giustifica le previsioni sullo smart working dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, che dal 2012 ne monitora l'evoluzione.

Dopo la pandemia in Italia continueranno a lavorare in smart working più di 5 milioni di persone: molte di più dei 570 mila del 2019. L'impatto sarà grande anche sulla mobilità delle persone, sull'organizzazione delle città, sul rapporto tra centro e periferia: perfino tra Nord e Sud, campagna e città, piccoli borghi e grandi agglomerati urbani, e quindi sulla qualità ambientale: in sostanza sulla vita delle persone e delle città.

Il governo ha annunciato un disegno di legge sull'argomento collegato alla nota di aggiornamento del Def. A questo proposito è molto importante



fare tesoro dell'esperienza di questi mesi e mantenere le maglie larghe della legge attuale, ancora in vigore ma sospesa dallo stato di emergenza. Ci aiuta nell'analisi la moltiplicazione degli studi sull'argomento: Politecnico di Milano, Università Bocconi, Inapp, rapporto Agi-Censis, inchieste sul campo dei sindacati: fino alla recentissima ricerca di Domenico De Masi effettuata con metodo Delphi¹.

Dal punto di vista dei lavoratori il gradimento del lavoro agile è larghissimo: dal 60% testato dal rapporto Agi-Censis all'80% emerso dall'indagine della Uil sulle lavoratrici e sui lavoratori romani. Tante le ragioni. Dalla maggiore sicurezza e dai minori costi legati agli spostamenti, all'accumulo di tempo risparmiato per raggiungere il posto di lavoro. Non è un caso che nella indagine romana questo elemento abbia un peso rilevante. Roma è la città in cui è maggiore il numero di macchine di proprietà, maggiore il tempo di percorrenza per raggiungere il luogo di lavoro, peggiore la qualità del trasporto pubblico. In molti, però, contemporaneamente lamentano la mancanza di socialità.

Le innovazioni possono essere governate
o contrastate. Per governarle serve però
una visione d'insieme: sul futuro del lavoro
e sul futuro del paese

La normativa attuale sul lavoro agile (la legge 81 del 2017) prevede in realtà l'alternanza di periodi e giorni di lavoro da remoto e da ufficio: impossibile nel lockdown, ma a regime coerente con la flessibilità dello strumento. La stessa alternanza modificherà l'organizzazione del lavoro e gli spazi nell'impresa. Le aziende più dinamiche stanno già cominciando a ristrutturarsi in questo senso con nuovi spazi collettivi in sostituzione degli uffici individuali: più coerenti con un lavoro di gruppo e per progetti. Molti sottolineano negativamente anche il trasferimento di costi aziendali (connessione e hardware) sui lavoratori, che la contrattazione dovrà affrontare e risolvere. Così come la durata senza limiti dell'orario di lavoro e della connessione (anche se sempre la legge 81 già prevedeva il diritto alla disconnessione, che va poi reso esigibile anche grazie alla contrattazione collettiva).

Testato è stato anche da varie ricerche l'aumento del carico di lavoro: in particolare sulle donne e in particolare nel periodo più acuto della pandemia in cui, a scuole chiuse, hanno sommato il lavoro produttivo, il lavoro di cura e il lavoro educa-

tivo. Ciò che ha pesato sono stati i consolidati stereotipi nella divisione dei ruoli, che le politiche pubbliche possono però favorire o ostacolare. Li si ostacola se si evita di collegare lo smart working all'aumento dell'occupazione femminile, come invece viene fatto nel *Family act* e nella stessa legge 81, che indica solo per le madri il diritto allo smart working nei primi tre anni di vita del bambino, invece che estenderlo anche ai padri. E ancora riconoscendo gli stessi sostegni nella cura previsti nel lavoro non da remoto (bonus baby sitter, congedi, etc.): perché il lavoro agile non è uno strumento di conciliazione dedicato alle donne. A loro volta le donne potrebbero avvantaggiarsi di una modalità di lavoro organizzata sui risultati e non sulla presenza, e la disponibilità agli straordinari: le attuali differenze salariali tra donne e uomini a parità di mansione si spiegano anche così, e potrebbero quindi ridursi.

Positiva è stata fin qui la valutazione delle imprese, che apprezzano l'aumento della produttività dimostrata da molti studi recenti italiani e meno recenti americani. E la riduzione dei costi, legata prevalentemente alla rimodulazione degli spazi. Insomma, per affrontare i tanti nodi emersi nell'esperienza di questi mesi, non serve una nuova legge ma la contrattazione aziendale: che è il luogo più prossimo per individuare le soluzioni migliori per evitare che una modalità di lavoro flessibile sia snaturata da eccessiva regolamentazione, generale ma anche generica.

Alcune organizzazioni di imprese hanno lamentato un calo di consumi legati alla diffusione dello smart working, che il rapporto Agi-Censis ha confermato: non solo "crisi della cotoletta", ma conseguenza della desertificazione del centro, che nelle grandi città è amplificato dal calo dei flussi turistici. Se governato questo processo in realtà potrebbe avere come effetto centri urbani decongestionati e periferie rigenerate; nuovi spazi di coworking da condividere; città intelligenti e meno inquinate; potenziale riequilibrio delle diseguaglianze come esito della riorganizzazione della città in senso policentrico.

Ma ciò che si è osservato è anche una sorta di controesodo tra Nord e Sud, città e borghi, censito anche attraverso le rilevazioni del mercato immobiliare. Secondo il rapporto Svi-mez, da marzo sono tornati nel Mezzogiorno fino a 100 mila lavoratori. L'80% di loro, secondo la ricerca realizzata dall'associazione "South Working – Lavorare dal Sud", è tra i 25 e i 40 anni, ha titoli di studio elevati (principalmente in ingegneria, economia e giurisprudenza), e nel 63% dei casi ha un contratto a tempo indeterminato. In sostanza, le innovazioni possono essere governate o contrastate. Per governarle serve però una visione d'insieme: sul futuro del lavoro e sul futuro del paese.

¹ D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, 2020.