

Il senso del lavoro oggi



UNIONCAMERE



ISBN 978-88-97793-36-6



9 788897 793366

Il senso del lavoro oggi



Il senso del lavoro oggi

Atti del convegno
Roma, Unioncamere
13 settembre 2023



UNIONCAMERE

Edizione a cura di
Fondazione per la Sussidiarietà

Copertina
Milanidesign
Progetto grafico e impaginazione
Renata Rocca

© 2023 Fondazione per la Sussidiarietà, Milano
Tutti i diritti riservati
ISBN 978-88-97793-36-6
Prima edizione, dicembre 2023
www.sussidiarieta.net

Stampato in Italia – Printed in Italy
Stampa: La Serigrafica, Buccinasco (Milano)

Mettere a fuoco le evoluzioni che hanno interessato e stanno interessando il mondo del lavoro, fino a declinarne i mutamenti nei diversi contesti dell'agire umano. È questo l'obiettivo che ha condotto Unioncamere, in collaborazione con la Fondazione per la Sussidiarietà, a organizzare l'incontro "Il senso del lavoro oggi", svoltosi a Roma il 13 settembre scorso. Un momento di confronto ad altissimo livello, vista la presenza, tra gli altri, della presidente della Corte costituzionale, Silvana Sciarra, e del presidente del CNEL, Renato Brunetta, oltre che di altri autorevoli relatori.

Le Camere di commercio hanno sempre avuto nella propria mission istituzionale anche compiti di analisi e di proposta di soluzioni per i diversi problemi che, nelle varie epoche, il mondo del lavoro si è trovato ad affrontare e compiti di supporto al sistema della formazione per la crescita delle competenze degli stessi imprenditori, dei loro collaboratori e, in generale, per i lavoratori.

Se abbiamo scelto un titolo così impegnativo per questa riflessione è perché pensiamo che sia importante proprio ora promuovere insieme una "nuova cultura del lavoro", che sappia rispondere alle nuove domande di senso che stanno emergendo nelle giovani generazioni e alle sfide che un'innovazione sempre più veloce pone al mondo delle imprese, così come alla pubblica amministrazione e agli enti del Terzo settore.

Una cultura del lavoro che metta in relazione coerente le istanze di crescita personale e professionale del lavoratore, che ricerchi nuovi equilibri tra tempi di vita e tempi di lavoro, tra giusti salari e produttività, tra sviluppo economico e sostenibilità ambientale, tra competizione e coesione sociale.

Andrea Prete

*Presidente
Unioncamere*

Giorgio Vittadini

*Presidente
Fondazione per la Sussidiarietà*



Indice

Interventi

- 11 **Renato Brunetta**
Presidente CNEL
- 17 **Andrea Prete**
Presidente Unioncamere
- 21 **Giuseppe Tripoli**
Segretario generale Unioncamere
- 27 **Giorgio De Rita**
Segretario generale Censis
- 31 **Francesca Coin**
Sociologa alla SUPSI e autrice de "Le grandi dimissioni" (Einaudi 2023)
- 35 **Tiziano Treu**
Professore emerito Università Cattolica di Milano
- 47 **Silvana Sciarra**
Presidente Corte costituzionale

Dibattito

- 57 **Carlo Borgomeo**
Presidente Assaeroporti
- 61 **Luca Antonini**
Giudice Corte costituzionale
- 63 **Don Vincenzo D'Adamo**
 Rettore della chiesa di Sant'Ignazio di Loyola
- 67 **Simonetta Iarlori**
Chief Human Resources & Org. Multiutility Toscana
- 73 **Laura Lega**
Capo Dipartimento Ministero dell'Interno
- 79 **Massimo Luciani**
Professore emerito "La Sapienza" e accademico dei Lincei
- 83 **Giorgio Vittadini**
Presidente Fondazione per la Sussidiarietà



Interventi



Renato Brunetta

Presidente CNEL

Pregiatissimi ospiti,

desidero iniziare il mio intervento ricordando Giacomo Brodolini, che ci unisce come riferimento culturale e come memoria di una storia comune.

C'è una frase che lo racconta e che sento profondamente mia: "Da una parte sola, dalla parte dei lavoratori". A queste parole accosto, per consonanza ideale, quelle del presidente Mattarella, pronunciate di recente: "Non si può morire di lavoro".

Ricordo che a Cernobio, davanti al mondo dell'economia e della finanza, ho detto che mi vergognavo, anche come presidente del CNEL, per quello che era successo pochi giorni prima a Brandizzo, dove cinque operai, che facevano manutenzione su una massicciata in mezzo ai binari, hanno perso la vita travolti da un treno. La loro morte interpella tutti noi, a partire dalle istituzioni, ovviamente, che sono preposte ai controlli, ma interpella anche, e soprattutto, quelli che si chiamano corpi intermedi.

Abbiamo fatto tutti abbastanza perché queste tragedie non si ripetessero? Abbiamo fatto tutti abbastanza, a partire da chi è preposto istituzionalmente a controllare e a dare sicurezza? Questa è la premessa da cui voglio far partire la mia riflessione.

Io sono un economista, la mia formazione e le mie competenze mi dicono che siamo al crocevia di tre transizioni epocali: la prima è quella demografica, che sta cambiando le società occidentali e tra queste quella italiana.

Non solo per l'invecchiamento della popolazione, che è comune a molti altri Paesi ricchi e industrializzati, ma per la mancanza delle cosiddette coorti giovanili che, riducendosi sotto una certa soglia, abbattano drasticamente le probabilità di formare nuovi nuclei familiari.

Si mette così in moto un meccanismo perverso di riduzione della natalità.

tà che ha effetti spaventosi sul mercato del lavoro, ma non solo, poiché impatta sul mercato del welfare, facendo saltare la solidarietà generazionale dei sistemi a ripartizione, per la quale i contributi versati dai lavoratori attivi sono utilizzati per pagare le pensioni di quelli a riposo.

Se non ci sono gli attivi, se la demografia non funziona, non è finanziato il sistema di welfare.

La demografia è una scienza esatta e purtroppo ci dice che per modificare i trend servono decenni. Non vedo all'orizzonte strategie in grado di invertire la rotta.

La seconda transizione in atto è quella digitale, che ha avuto con l'intelligenza artificiale un'accelerazione inedita nella storia umana. Si tratta di processi destinati a modificare totalmente il mondo del lavoro, incidendo sull'occupazione, sulle competenze, sulla formazione. Abbiamo di fronte due possibili scelte: possiamo contrapporci e rallentare, opporci al cambiamento in una sorta di neoluddismo. Ma sappiamo tutti come sia finito il luddismo, movimento degli inizi dell'Ottocento, che vedeva bande di facinorosi, in nome di un mitico e mai esistito Ned Ludd, andare a distruggere i telai meccanici perché questi avrebbero distrutto il lavoro. Cedere alla paura del futuro che avanza può farci ricadere nella stessa sindrome distruttiva e regressiva.

D'altra parte, la paura esiste. E dico della paura che l'Intelligenza Artificiale distrugga intere aree produttive e intere professionalità.

L'ultima fondamentale transizione è quella ambientale, ecologica, energetica. Anche questa cambierà il nostro modo di vivere e lavorare.

Il primo esempio che mi viene in mente riguarda il settore dell'automotive: il volume di un propulsore a idrogeno è un decimo del volume di un propulsore di tipo tradizionale. Pensate a che cosa vuol dire dal punto di vista dell'occupazione e delle materie prime.

Di fronte a queste tre transizioni epocali, che ci appaiono così ambivalenti, perché foriere allo stesso tempo di occasioni e di rischi, abbiamo una risorsa straordinaria: i corpi intermedi, che sono da sempre il modo con cui le società governano i cambiamenti, attivando il dialogo, il bilanciamento degli interessi, le sintesi e i compromessi virtuosi, capaci

di spalmare i costi del cambiamento in maniera equanime e di dividerne allo stesso modo i vantaggi.

Ma i corpi intermedi sono stati desertificati negli ultimi decenni per ragioni diverse. Volontà di semplificazione, volontà di comando, volontà di governance. Si è caduti dell'errore di pensare che fosse possibile governare meglio senza intermediazioni.

Quando il pensiero insulta la logica e la storia, la storia si vendica.

Il risultato è che oggi abbiamo un grande bisogno di corpi intermedi e purtroppo li troviamo svuotati, debilitati, o messi al margine da un'ideologia populista.

Il caso vuole che, trentacinque anni dopo il mio primo incontro con il CNEL, mi trovi oggi a presiedere la casa dei corpi intermedi, cioè quel luogo fondamentale dove sono rappresentati i datori di lavoro – i lavoratori e il volontariato, portatori di interessi collettivi ed esperienza – e i saperi, portatori di conoscenza.

I saperi e gli interessi integrano i poteri e fanno più ricca la democrazia, realizzando così il dettato costituzionale e la stessa legge che disciplina il funzionamento dell'ente e che porta la firma del nostro presidente Sergio Mattarella.

È importante avere un luogo di sintesi che metta insieme – come dicevano i nostri Padri costituenti e il primo presidente del CNEL, Meuccio Ruini – la rappresentanza politica, che trae legittimazione direttamente dal corpo elettorale, e la rappresentanza degli interessi legittimi delle parti, che si esprima in forme non corporative ma solidali nell'interesse dell'intera comunità.

A questo proposito mi piace citare un punto sul quale il "nuovo" CNEL, sulla scia del "vecchio", si sta impegnando: il ministro Nordio ci ha chiesto di dare una mano per cercare di risolvere il problema dello studio e del lavoro in carcere, perché solo questi due strumenti hanno la forza e il potere di ridurre o eliminare la recidiva, in una sorta di investimento comunitario.

È un investimento che dobbiamo fare, perché altrimenti il carcere diventa il luogo del rafforzamento della recidiva.

Ho studiato tutta l'estate questo problema e ho visto iniziative straordinarie, meravigliose, che però non sono riuscite a intaccare, a entrare in maniera organica in questo mondo chiuso che è il carcere, con lo studio e con il lavoro.

Con il ministro ci siamo chiesti se non potrebbero essere proprio i corpi intermedi a portare quel delta di valore, di sensibilità, di intensità, di cultura, di pragmatismo, tra datori di lavoro, lavoratori, volontariato, per avviare a soluzione, in un congruo lasso di tempo, questo problema dello studio e del lavoro in carcere.

Questo è l'esempio del modo in cui i corpi intermedi possono rappresentare non solo gli interessi delle singole categorie, ma quelli di tutta la società, agendo non in forma conflittuale, cioè di mera contrapposizione o di trattativa, ma anzitutto attraverso una giusta istruttoria, con trasparenza, nello spirito di conoscere a fondo per deliberare meglio, trovando la sintesi tra momento politico e momento di rappresentanza, e facendo valere, innanzitutto, i valori e gli interessi della comunità.

Nel caso delle carceri, dobbiamo cercare di trovare 20mila posti di lavoro e dobbiamo consentire a tutti quelli che lo vogliono, di conseguire la licenza elementare, la licenza media, il diploma, la laurea o la specializzazione, e di farlo durante la detenzione.

Ma dobbiamo anche costruire un ponte tra il carcere e la società con la formazione e l'avviamento al lavoro, che sono la prima forma di risocializzazione. Dobbiamo aiutarli a usare il tempo per uscire dal carcere diversi, lavorando, cominciando a fare impresa o imparando un mestiere.

Possibile che in un Paese che ha 23/24 milioni di occupati regolari e ne ha altri 5 milioni di irregolari non si riescano a trovare 20mila occasioni di lavoro e non si riesca a far studiare tutti quelli che lo vogliono, proprio per consentire loro, una volta usciti, di vivere un'altra vita?

Da ultimo vi confesso il mio sogno: è far emergere i 5 milioni di lavoratori irregolari, perché la società intera farebbe un grande balzo in avanti. Innanzitutto il 90/95% di questi sono donne, quindi avremmo un mercato del lavoro con tassi di occupazione femminili simili a quelli dei virtuosi d'Europa e simili a quelli maschili. E poi cambierebbe la demo-

crazia, cambierebbero le relazioni umane, cambierebbero le comunità, cambierebbe la distribuzione del reddito, cambierebbe il finanziamento del welfare, perché avremmo 25 milioni di gettito, di contribuzione welfaristica in più, e con 5 milioni di posti regolari in più avremmo più democrazia economica, più democrazia interpersonale.

Anche questo è un tema da corpi intermedi e una bella missione che ci aspetta.

Andrea Prete

Presidente Unioncamere

L'intervento del presidente Brunetta ha dato già molti stimoli. Vorrei solo ricordare che, dalla riforma della legge 580/93, le Camere di commercio hanno il cuore della propria governance nei consigli camerali, dove sono presenti i rappresentanti delle associazioni di categoria dei vari settori e anche del sindacato, delle professioni, delle cooperative. Per le Camere di commercio il tema del lavoro rappresenta da sempre una priorità di azione, conoscendo bene la centralità che questo riveste nella vita delle persone e delle imprese.

Proprio per favorire il collegamento tra formazione e lavoro è stato costruito, a partire dal 1996, il Sistema Informativo Excelsior. Uno strumento strategico attraverso il quale da 27 anni analizziamo con continuità i fabbisogni professionali e formativi delle imprese.

Questo lungo percorso, avviato con l'accordo dell'allora ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, Tiziano Treu, ha visto Unioncamere affiancata da accademici ed esperti di grande spessore in campo statistico, economico, sociologico, giuridico. Consentitemi di citare, tra i tanti, soltanto Marco Martini, Alberto Valentini e Carlo Dell'Aringa.

Anche grazie al loro contributo, è nato questo sistema di monitoraggio del mondo del lavoro che, mai come ora, sta mettendo in evidenza dati e dinamiche in qualche modo sorprendenti, che sono costantemente all'attenzione dei media e di chi governa il Paese. Dati che devono far riflettere e che rendono quanto mai urgente interrogarsi su dove va il mondo del lavoro.

Infatti, quella che abbiamo osservato negli ultimi anni, tramite Excelsior, è una situazione del tutto inaspettata. Si è imposto all'attenzione un termine che ormai utilizziamo spesso: mismatch, cioè la forbice tra offerta e domanda di lavoro. Il mismatch esisteva anche prima del Covid, quando circa un quarto dei profili ricercati non si trovavano, ma gli ultimi dati mostrano un notevole aumento, tanto che oggi la metà dei profili professionali risultano difficili da trovare.

Questo, ovviamente, desta preoccupazione.

Vorrei ricordare che quando, per proteggere i lavoratori durante il Covid, fu deciso il blocco dei licenziamenti, si è diffusa nell'opinione pubblica la preoccupazione riguardo a cosa sarebbe successo una volta tornati alla normalità, nella convinzione che dalla pandemia saremmo usciti con un altissimo numero di disoccupati.

Al contrario, quando il mercato ha ripreso il suo corso, non solo l'occupazione non è diminuita ma è sorto il problema – che viviamo tutt'oggi – dei tantissimi profili professionali ricercati ma praticamente introvabili per le imprese.

Abbiamo così stimato che già oggi il mismatch fa perdere all'Italia un pezzo di PIL che vale quasi 38 miliardi l'anno, considerando soltanto i costi del ritardato o del mancato inserimento in azienda dei profili ricercati e difficili da reperire. Questo disallineamento, che per la verità non è solo un problema italiano perché si verifica praticamente in tutte le più grandi economie avanzate, mette in luce per l'Italia una serie di criticità caratteristiche che andrebbero affrontate con decisione.

Una delle criticità è certamente la crisi demografica, citata dal presidente Brunetta. Le imprese avranno sempre maggiori difficoltà a trovare i profili professionali che ricercano, anzitutto perché mancheranno le persone in età da lavoro a causa del declino demografico in corso da anni in Europa e, come sappiamo, in particolare in Italia.

Tra il 2004 e il 2022, i lavoratori della fascia tra 50 e 64 anni sono passati da 4 milioni e mezzo a 8 milioni e 300 mila, quindi 3 milioni e 800 mila in più; di contro, i giovani under 35 sono passati da 7,6 milioni a 5,2 milioni con una riduzione del 31%. Con questo trend, nel 2050 ci saranno in Italia 8 milioni e mezzo circa di persone in età da lavoro in meno del 2022.

Al problema demografico dobbiamo aggiungere un altro fenomeno emergente, spesso anche molto attenzionato, quello della "fuga dei cervelli". I giovani italiani che vanno all'estero superano in numero i giovani che dall'estero vengono nel nostro Paese. Per non disperdere queste "energie" è necessario rendere il Paese più attrattivo sia intervenendo sul

versante del riconoscimento del merito, sia su quello salariale. Proprio su quest'ultimo punto il governo e il CNEL stanno riflettendo. Ci sono tante possibili strade da perseguire per dare risposte adeguate, anche per superare la perdita del potere di acquisto della busta paga mangiato dall'inflazione. Io mi limito a sottolinearne una: il cuneo fiscale. La forbice tra costo del lavoro per le imprese e salario netto, infatti, è oggettivamente troppo ampia.

Nell'affrontare questi problemi dobbiamo fare comunque in modo che si incrementi il tasso di occupazione (arrivando almeno alla media europea del 70%, rispetto all'attuale 61%), soprattutto favorendo in maniera più massiccia l'entrata nel mondo del lavoro delle donne, dei giovani, recuperando gli oltre 1.600.000 di NEET (il 19% della popolazione giovanile tra i 15-29 anni), riducendo gli abbandoni scolastici.

Un ultimo tema sul quale dobbiamo fare una riflessione è quello del fenomeno migratorio. Le politiche legate alla natalità hanno bisogno di molti anni per poter dare i primi risultati. I dati Excelsior ci dicono che già oggi le imprese italiane – al netto del settore agricolo e dei servizi di cura alle famiglie – avrebbero intenzione di assumere oltre 922.000 lavoratori stranieri (dato 2022, +295.000 unità rispetto al 2019). Dobbiamo, quindi, avere progetti e servizi per programmare flussi migratori sicuri e processi di integrazione sociale efficaci, favorendo in particolare programmi di formazione realizzati nei Paesi di provenienza e ben collegati con le potenzialità occupazionali della nostra economia.

Il sistema camerale sta perciò ragionando insieme ad altri attori anche su questo filone, con l'obiettivo di aiutare le imprese a trovare personale proveniente dall'estero, qualificato e preparato a entrare nel mondo del lavoro all'interno di una cornice di cooperazione internazionale ben definita. Un esempio viene dalla Germania che, nel caso della Siria, ha favorito l'immigrazione delle professioni e delle competenze ritenute necessarie, come i medici e il personale sanitario. L'immigrazione, fatta in maniera regolata e accompagnata da processi formativi, può dare una risposta all'esigenza e alla carenza di competenze che, come mostra Excelsior, riguardano soprattutto i profili scientifici, le lauree stem, le specializzazioni della mecatronica, gli operai specializzati.

Probabilmente in questa fase sono diventati ancora più evidenti i problemi legati al disallineamento tra il sistema della formazione e le esigenze delle imprese. Occorre perciò avvicinare i percorsi formativi alle grandi trasformazioni in atto nella società, a partire dalle transizioni epocali che abbiamo davanti: da quella dell'intelligenza artificiale a quella dei cambiamenti climatici.

In questa direzione il potenziamento degli ITS Academy e dell'istruzione tecnica e professionale devono giocare un ruolo centrale. Basti pensare che l'80% dei diplomati ITS trova subito lavoro. Le Camere di commercio stanno facendo la loro parte per il ridare centralità, nei singoli territori, alla filiera formativa tecnico-professionale e per far crescere il canale degli ITS Academy.

Come sistema camerale poniamo grande attenzione all'orientamento e all'alternanza scuola-lavoro, organizzata con criteri di "qualità" e "sicurezza", che rimane una valida esperienza di scuola fatta in azienda.

Una riflessione finale riguarda invece un aspetto che emerge forse anche a seguito dell'esperienza del Covid, e cioè la ricerca, da parte dei giovani, di un migliore utilizzo del tempo, di una qualità della vita migliore, di istanze di crescita personale e professionale.

Temi e dinamiche che rimandano a una "nuova" cultura del lavoro, di cui è indispensabile tener conto.

Giuseppe Tripoli

Segretario generale Unioncamere

Il mio compito in questa occasione è di fornire alcuni numeri tra i tanti sull'universo del lavoro, di fonte ufficiale e di fonte non ufficiale, in modo da offrire alcuni spunti al dibattito.

La prima riflessione che vorrei fare è capire com'è cambiato il lavoro in questi anni. Prendiamo come anno di riferimento il 2007, anno a partire dal quale c'è stato un succedersi di avvenimenti, di crisi finanziarie, del debito pubblico, il Covid, l'inflazione, la guerra. Alcuni di questi eventi sono ancora in corso e hanno letteralmente cambiato la concezione dello sviluppo economico, della globalizzazione, dell'economia e del ruolo del lavoro nel mercato.

I lavoratori in Italia, nel 2022, sono 23 milioni e 100 mila, in lieve crescita rispetto al 2007 (+0,9%). Il tasso di occupazione è al 60%, ben al di sotto di quello europeo, che è circa il 69%. L'occupazione è fatta in Italia da dipendenti (18,1 milioni) e da indipendenti (5 milioni).

A questi 23 milioni vanno aggiunti i lavoratori irregolari. L'Istat li stimava nel 2020 in 3 milioni. Sono lavoratori ma non regolamentati. E qui sottolineo un tema che a me sta particolarmente a cuore: l'Ilo (Organizzazione Internazionale del Lavoro) da alcuni anni insiste per includere in modo compiuto nelle statistiche sul lavoro quello che chiamano "work", a differenza di quello che chiamano "employment", cioè includere nel totale anche la parte di lavoro non retribuita che viene svolta.

L'Istat ha stimato un montante altissimo (70 miliardi di ore) svolto in Italia nelle famiglie, nel volontariato, nella cura familiare parentale; è un'idea di lavoro su cui dobbiamo confrontarci e su cui si stanno confrontando tutti gli istituti di statistica.

Cos'è cambiato di fatto nel mondo del lavoro in questi anni? Si è ridotto il numero dei dipendenti della pubblica amministrazione, oggi sono circa 3 milioni e 400mila, 266mila in meno del 2007. La crescita è avvenuta tutta nel privato (+353mila), nelle sue varie forme, e, in particolare, nel Terzo settore (+17mila, oltre il 16% in più di 15 anni fa), che è un conte-

sto piccolo ma significativo, perché è in crescita soprattutto man mano che il welfare statale si riduce.

Sono cresciuti i dipendenti (+7,3%) si sono ridotti gli autonomi (-16,3%). In quest'ultimo ambito si sono ridotte le figure che erano un po' più tradizionali: si è ridotto il numero dei liberi professionisti, si è ridotto il numero dei lavoratori autonomi, tra cui le ditte individuali, che in Italia hanno avuto una contrazione costante nel tempo. È cresciuta, invece, la fascia più debole, la fascia che si lega ai contratti di collaborazione (+9,7%), ai contratti rapidi e legati a congiunture particolari. Inoltre, sono cresciuti i lavoratori a tempo indeterminato (+417mila) ma, soprattutto, sono aumentati i lavoratori a tempo determinato (+823mila).

La crescita è avvenuta soprattutto nel mondo dei servizi (+6,7%) che, in Italia, occupa circa 12 milioni e mezzo di persone, quindi, circa la metà degli italiani; si è ridotta l'industria (-12,2%) e si è ridotta l'agricoltura (-9%). È cresciuto consistentemente il numero delle donne (+667mila), pur rimanendo il nostro Paese ben al di sotto della media europea. Oggi sono quasi 10 milioni le donne che lavorano. Sono cresciuti gli stranieri. Sono circa 2 milioni e 400 mila i lavoratori stranieri in Italia, 37mila in più del 2018.

È cresciuto il numero dei laureati (+276mila), ma anche in questo caso siamo ben al di sotto della media europea (24,3% in Italia contro 36,9% della UE). Mi ha molto colpito un dato reso noto dall'Inapp qualche mese fa: in Italia il 41% della popolazione tra i 18 e i 74 anni, quindi una gran parte della popolazione italiana, ha soltanto la licenza media. Abbiamo, quindi, un problema a livello di conoscenze di base.

Concludo questo primo ragionamento ricordando che dei 23 milioni di occupati in Italia, 7 milioni e 600mila lavorano nelle microimprese, cioè nelle aziende fino a 9 addetti, e 3 milioni e mezzo nelle piccole imprese (tra 10 e 49 addetti).

Quindi: la metà del lavoro italiano privato è collocato nella realtà delle micro e piccole aziende; in gran parte nei settori dei servizi, che hanno cicli congiunturali di durata spesso più breve delle aziende del manifatturiero; si tratta per una quota significativa di lavoratori indipendenti; e c'è stata una crescita dei contratti a tempo determinato. Qui si colloca in

parte quell'area che viene avvertita come un'area di precarietà.

Un altro dato veramente rilevante interessa gli under 35 e la loro sensibile riduzione: oggi sono 5 milioni e 200mila circa i giovani under 35 che lavorano a tutti i livelli (quasi 2 milioni in meno rispetto al 2007). Anche le imprese giovanili ogni anno si riducono di numero.

C'è dietro un costante calo demografico, su cui non si può non riflettere.

Chiudo ricordando due temi che sono già stati citati, per avere un quadro completo di com'è la realtà nel mondo del lavoro: il problema dei Neet (1,7 milioni in Italia), i giovani che stanno al bordo, al margine del mercato del lavoro; e il dato drammatico degli infortuni nel mondo del lavoro. È vero che gli infortuni si sono ridotti, ma non tutti, perché quelli più gravi e quelli mortali sono invece cresciuti negli ultimi 15 anni, dal 2008 al 2021, secondo i dati dell'Inail. È un tema fondamentale perché chi lavora deve sentirsi rispettato, tutelato e garantito; e oltre al rispetto delle regole, anche la diffusione delle nuove tecnologie può contribuire a una diffusa cultura della sicurezza.

Faccio rapidamente degli affondi su temi che entrano un po' più nel vissuto.

Il primo è quello del peso del lavoro nella vita. I dati ci dicono che il lavoro come fonte principale di reddito era tale per 59 famiglie su 100 nel 2007 ed è tale oggi per 56 famiglie 100. Quindi il suo peso si è ridotto, è cresciuto in particolare il peso dei trasferimenti pubblici e l'incidenza delle pensioni. Basta ricordare che ogni 100 persone in età lavorativa oggi ci sono 38 persone ultrasessantacinquenni, che saranno 65 nel 2050.

Il lavoro come dimensione fondamentale su cui si basa la ricchezza e il benessere di una famiglia ha perso peso, così come si sono ridotte le ore lavorate. Questo significa che ogni lavoratore lavora 120 ore circa in meno all'anno (rispetto al 2007) e, quindi, il lavoro riempie meno la vita. L'87% degli occupati (Censis) ritiene ancora di dedicare troppo tempo alle attività lavorative.

Il secondo aspetto che vorrei sottolineare riguarda lo scopo del lavorare. Per il 64% degli italiani (Censis), il lavoro serve solo per avere di che vivere, non ha altro scopo, puramente, che per avere il sostentamento.

Guardando ai giovani, il 62% dei nati alla fine del secolo scorso, ritiene il lavoro centrale per la propria identità personale, mentre tra i ragazzi della generazione Z, quella compresa tra il 1997 e il 2012, solo il 49% ha questa convinzione (Deloitte).

Cosa si cerca nel lavoro. Molte ricerche, nazionali e internazionali, pubbliche e private, sottolineano quattro aspetti.

Il primo riguarda la retribuzione, che nel 44% dei casi (Censis) è ritenuta inadeguata. Tra i tanti aspetti, qui vorrei sottolinearne uno: il ruolo che ha avuto l'inflazione nel far percepire e scoppiare il problema. Negli ultimi anni la forbice tra i salari e i prezzi (pensate a quelli dell'alimentare e dell'energia) è cresciuta del 34%, è come se lo stipendio si fosse ridotto di quasi un terzo (elaborazione su dati Istat e Ocse).

Secondo punto di attenzione è l'equilibrio vita-lavoro: sempre più persone non accetterebbero un lavoro che non garantisca questo equilibrio (58%, Randstad).

Importante è anche la condivisione dei valori, un tema che viene sentito molto a livello mondiale; se non ci si identifica fino in fondo con un'azienda, con i valori che l'azienda persegue, si è anche disposti a lasciare il proprio lavoro (48%, Randstad).

Infine, la sicurezza nel tempo: il 66% degli occupati rifiuterebbe un nuovo ruolo se non fornisse adeguata sicurezza (Randstad).

Questi temi motivano spesso le scelte di "exit", per usare il linguaggio di Hirschmann, cioè riguardano quelli che decidono sostanzialmente di distaccarsi dal lavoro, come accade con il fenomeno delle "grandi dimissioni". C'è stata una crescita delle dimissioni volontarie in Italia, ufficialmente registrate dal Ministero del Lavoro tra il 2012 e il 2022 (269mila dimissioni in più rispetto al 2021), anche se nel 2023 è in corso una lieve riduzione. Perché così tante persone decidono di allontanarsi dal proprio lavoro? La gran parte, sicuramente, per migliorare la propria retribuzione (45%, Adecco), per la conciliazione tra lavoro e vita (35%, Adecco), per cercare maggiori opportunità (34%, Adecco). Inoltre, si è diffuso anche il cosiddetto "quiet quitting". Le misurazioni dicono che in Italia si limita ad adottare questo comportamento ("faccio lo stretto indispensabile

perché la mia vita si svolge fuori”) il 12% delle persone (Politecnico di Milano).

Un altro punto che vorrei rapidamente toccare è l’impatto della tecnologia, sottolineandone quattro aspetti. L’impatto sull’organizzazione in particolare con lo smartworking, i cui numeri si sono decuplicati tra pre-Covid e post-Covid (da 570mila lavoratori nel 2019 a 5,3 milioni nel post Covid, Politecnico di Milano). L’impatto sulle modalità di lavoro, con l’uso delle piattaforme. Su ciò il presidente Sciarra ha richiamato l’attenzione in un suo importante intervento al Meeting di Rimini: in Italia sono 700mila (Inps); a livello europeo, le stime del Consiglio europeo indicano in 28 milioni le persone della gig economy.

L’impatto sulle competenze. C’è un’obsolescenza rapidissima delle competenze: secondo una indagine di Unioncamere, sono solo il 25% i lavoratori che hanno competenze medie sul tema del digitale, quando oggi la richiesta ovviamente è molto più vasta.

Infine, c’è il tema delle potenzialità che offre la tecnologia, l’uso dell’intelligenza artificiale. La possibilità che ne derivi non una riduzione ma un aumento delle occasioni di lavoro è ciò che ritiene la maggioranza degli imprenditori che il World Economic Forum ha intervistato nel 2023.

L’ultima questione riguarda il mismatching. Anzitutto va detto che questo fenomeno non è solo Italiano ma è presente in diversi Paesi (Germania, Giappone, Inghilterra, e diversi altri). Ma in Italia esso è cresciuto molto rapidamente negli ultimi anni: fino al 2019 la difficoltà delle imprese nella ricerca di collaboratori riguardava un caso su 4, oggi un caso su 2, quindi viene avvertita con molta intensità. Tra le cause, oltre che sulla carenza di candidati, e sulla mancanza di competenze adeguate – competenze tecniche, digitali e green in particolar modo, e sempre più competenze trasversali, soft, character skills come flessibilità, capacità di imparare, di lavorare in gruppo... – va puntata l’attenzione anche sulle modalità della ricerca del personale. La modalità più utilizzata è, infatti, il contatto informale, il passaparola; i canali pubblici, i centri per l’impiego, veicolano meno del 10% delle possibilità offerte dalle imprese, un dato estremamente basso.

Infine, e concludo, quali strategie adottano le imprese per trattenere le

persone, i talenti? Secondo una indagine del Centro studi Tagliacarne e Unioncamere, le imprese (circa il 66%) cercano di venire incontro su alcuni dei campi già ricordati che sono avvertiti come più critici: il tema economico, aumentando i salari (63%); il tema dell'equilibrio vita-lavoro, proponendo l'uso più ampio dello smartworking e altre facilitazioni (50%); la maggior valorizzazione delle competenze (45%) e del capitale umano (15%). Grazie.

Giorgio De Rita

Segretario generale Censis

Grazie per aver proposto questa riflessione che è diventata molto importante, quasi centrale. Si dibatte poco nel Paese, quindi ogni occasione di confronto è preziosissima. Credo che sia stato detto un po' tutto, quindi cerco di rimettere in fila i pensieri. Che cosa sta succedendo? Negli ultimi 3-4 anni, probabilmente anche come effetto di processi di più lunga durata, la questione del lavoro si è completamente ribaltata. Veniamo da una storia in cui bisognava creare lavoro, adesso il problema è trovare i lavoratori. Veniamo da una storia in cui le imprese selezionavano i lavoratori, oggi sono i giovani candidati che selezionano le imprese, e via di questo passo.

C'è un rovesciamento di assetto sul tema sociale e quindi sul tema del senso sociale del lavoro. Questo è determinato, probabilmente, dalla compresenza di processi di natura diversa: da un lato i processi strutturali di lungo periodo, di lunga durata. Ne abbiamo sentiti alcuni – forse è bene anche sottolinearli – rispetto ai quali dobbiamo prendere atto che negli ultimi vent'anni non abbiamo saputo fare politica su alcuni difetti strutturali del nostro Paese. Li ricordo velocemente.

Il primo, il più importante, è quello demografico, sono venticinque anni che i rapporti del Censis iniziano dicendo: "Attenzione l'Italia ha un problema demografico", è un problema enorme che solo da pochi mesi, da pochi anni, stiamo rimettendo al centro dell'attenzione. I dati sono ben noti, consideriamo che fra vent'anni avremo un terzo di ventenni in meno, ed è già scritto oggi perché sono i nati nel 2022. Consideriamo che oggi le scuole hanno 65.000 banchi vuoti, cioè ci sono 65.000 bambini in meno nelle scuole elementari rispetto all'anno scorso, che vuol dire una città come Cosenza, e via di questo passo. Le previsioni ci dicono che fra quattro anni avremo 100.000 bambini in meno nelle scuole elementari, quindi i processi strutturali della demografia affermano che avremo sempre meno lavoratori.

Secondo, abbiamo un problema strutturale, che è quello che il presidente Brunetta ha chiamato "delle grandi transizioni": la transizione digitale, la transizione ecologica, il problema delle competenze. Anche in questo

caso, avremmo dovuto investire qualche anno fa, non è che oggi recuperiamo un gap di competenze in pochi mesi o in poche settimane. Sono necessari investimenti, sono necessarie attenzioni, sul tema digitale abbiamo, tutto sommato, un ritardo generalizzato, sul tema ambientale, invece, il nostro Paese è un po' all'avanguardia in Europa, quindi sono due visioni abbastanza diverse. Dobbiamo recuperare, dobbiamo colmare dei gap di competenze, dobbiamo ritrovare anche il gusto di investire sulla formazione.

Terzo problema strutturale, che tendiamo un po' a sottovalutare, è quello delle università in mezzo a un guado. Le università, in questo momento, sono piene di soldi, sono piene di risorse, il PNRR e una serie di riforme e l'aumento degli studenti universitari hanno garantito la possibilità all'università di avere spazi di investimento, però poi le cose da fare e il modo di investire sono ancora un punto interrogativo.

Abbiamo ulteriori problemi strutturali, penso alle difficoltà delle imprese che cercano lavoratori ma che hanno un sistema di servizio, di selezione, di gestione del personale che è ancora, in qualche modo, quasi artigianale, nel senso che negli ultimi anni le stesse imprese, gli stessi corpi intermedi, le stesse associazioni, lo stesso mondo dei servizi, sul tema risorse, selezione, gestione, accompagnamento, formazione ha investito relativamente poco e oggi il problema ci esplose fra le mani.

Potrei andare avanti, ci sono fenomeni strutturali che stanno rovesciando completamente il mondo del lavoro e che chiedono una politica di recupero dei ritardi più che un investimento sul nuovo. Accanto a questo, ci sono però problemi più sottili, più fluidi potremmo dire, più nascosti, che operano come un fiume carsico e rispetto ai quali occorre riaprire o riconsolidare il dibattito, per andare un pochino più a fondo rispetto alle cose che oggi, in qualche modo, intravediamo. Uno di questi, probabilmente il principale, il più forte processo, è che i giovani, ma non solo loro, hanno smesso di investire sul lavoro, perché questo investimento rende poco, e l'ha detto anche prima Giuseppe Tripoli. Tutto sommato se i salari sono bassi io o me ne vado, perché trovo una compensazione altrove, oppure faccio il minimo indispensabile. Il nostro Paese è quello che ha visto negli ultimi vent'anni la minor crescita delle retribuzioni che sono oggi le più basse di tutto il mondo. Negli ultimi trent'anni la

crescita è stata dello 0,4%, significa un centesimo di quanto i salari medi non siano cresciuti in Francia, in Germania o nel Regno Unito. È ovvio che, progressivamente, i giovani, ma non solo loro, si allontanano dal lavoro perché l'investimento di energie, la fatica che tutti noi della nostra generazione abbiamo fatto, sicuri questo poi, alla fine, avrebbe restituito qualcosa, questa dinamica è sempre meno vera.

Secondo processo fluido, processo non strutturale ma significativo, io credo che sia, come è stato ricordato dal presidente Prete prima, la poliarchia degli interessi, cioè mentre prima era lavoro-casa-famiglia, oggi ognuno di noi, soprattutto i nostri giovani, portano nel mondo del lavoro una serie di interessi diversificati (io voglio poter giocare a tennis, poter andare con gli amici, voglio poter leggere, voglio poter partecipare alla vita culturale, voglio poter partecipare alla vita associativa). È tutto giusto, è tutto legittimo, ma questo, in qualche modo, disarticola il senso sociale del lavoro, e questo fenomeno è evidente, è palese, è registrabile, però poi diventa sfuggente quando bisogna ricondurlo a un senso sociale del lavoro, è una frammentazione di tante cose.

Ci sono poi altri fenomeni – è stato citato lo smartworking il lavoro a distanza – che sono trasformazioni organizzative e funzionali che stanno modificando il modo in cui i nostri giovani, e non solo, lavorano.

Ci sono ulteriori elementi che pongo come basi di discussione e di approfondimento, uno di questi è la solitudine dei lavoratori: oggi sempre più il lavoratore è solo, ed è solo per tante ragioni. Ci sarebbe bisogno di un convegno dedicato solo a questo. Pensate ad esempio ai lavoratori che sono senza figli, che non sono diventati genitori. Non abbiamo stime precise perché gli ultimi dati dell'Istat sono del 2009, ma oggi siamo oltre il 36-37-38% di lavoratori senza figli; anche questo fenomeno, in qualche modo, sottrae senso al lavoro.

Quello che mi preme sottolineare è che ci sono due categorie, due famiglie, due insiemi di processi che richiedono due modi di essere affrontati diversi, due modi di far politica del lavoro differenti; da una parte quelli strutturali su cui c'è un ritardo da colmare, c'è un gap da recuperare, c'è una politica da immaginare sapendo che di fronte abbiamo 10-15-20 anni – e sul tema della demografia e delle competenze credo che sia assolutamente evidente – e dall'altra parte ci sono una serie di processi

che, invece, sono sotterranei, sono carsici, sono più sfuggenti.

Due conclusioni, la prima: questo ribaltamento del senso del lavoro, che per chi ha la mia età e appartiene alla mia generazione ha sempre avuto un senso eroico: si lavora perché il lavoro dà senso alla nostra vita, perché è la vocazione allo sviluppo, è la vocazione alla crescita – poi per qualcuno è la crescita personale, la crescita della propria famiglia, la crescita della propria comunità, la crescita della propria città o del proprio ambito politico – e c'è sempre stata questa tensione unitaria, questo grande sforzo, questo grande fiume di senso sociale, di senso collettivo del lavoro, che è quello che, in qualche modo, abbiamo chiamato per tanti decenni la "vocazione allo sviluppo".

Questo grande fiume, di fatto, si è frammentato, si è disperso, si è ridotto in mille rivoli, inevitabilmente sarà così ancora per tanto tempo, quindi quel senso eroico del lavoro si distribuisce in una infinità di piccoli significati quasi minimi che, in qualche modo, andranno riportati insieme, andranno ricondotti a un senso unitario, ammesso che questo sia possibile, perché è ovvio che la rappresentanza e anche il senso di responsabilità, i corpi intermedi, sono l'assunzione di responsabilità, l'assunzione di rappresentanza rispetto a un interesse che è chiaro, definibile nel suo perimetro. Questo, in qualche modo, oggi lo abbiamo perso, l'abbiamo smarrito, non abbiamo più un senso unitario del Lavoro. Cosa ci resta quindi?

Io credo che ci resti soltanto il dovere – il senso umano e il senso professionale di responsabilità – di rimettere al centro del nostro dibattito, del nostro quotidiano impegno, del nostro essere corpi intermedi, enti di ricerca, istituzioni, nel rimettere al centro la qualità delle persone. Abbiamo dedicato tanto tempo alla qualità dei processi, alla qualità dell'organizzazione, alla qualità del territorio e forse abbiamo dimenticato l'importanza di coltivare, di curare e di aver attenzione e rispetto per la qualità delle persone e, soprattutto, dei nostri giovani, non dimenticando, rispetto anche al dibattito attuale, che abbiamo di fronte la miglior giovane generazione di sempre: mai tanti laureati, mai tanti ragazzi che hanno imparato le lingue, che hanno viaggiato, che hanno studiato. Non dobbiamo dimenticare che, pur nelle patologie, abbiamo di fronte i migliori ragazzi dal dopoguerra e, forse, di tutta la nostra storia.

Francesca Coin

Sociologa alla SUPSI, autrice
de "Le grandi dimissioni" (Einaudi 2023)

Il lavoro che svolgiamo ha ancora senso? O è diventato a tal punto inutile che se smettessimo di farlo non se ne accorgerebbe nessuno? Di recente, il tema del senso del lavoro si è imposto nel dibattito pubblico, complice la disaffezione che ha scandito la fine della pandemia con fenomeni come le grandi dimissioni e la carenza di personale. Ma che cos'è il senso del lavoro?

Qualche anno fa, l'antropologo David Graeber interrogava questo tema in un testo intitolato *Bullshit Jobs* (Garzanti, 2018). "Ci sono molti sondaggi che chiedono alle persone della loro soddisfazione al lavoro, ma nessuno chiede loro se credono che ciò che fanno abbia ancora ragione di esistere", scriveva. In effetti, i dati che abbiamo a disposizione sono scarsi e, a volte, contraddittori. I più noti sono quelli di YouGov, società britannica che si occupa di ricerche di mercato, che nel 2015 ha chiesto a un campione di occupati nel Regno Unito di valutare il senso del proprio lavoro. A questo fine, la rilevazione poneva domande diverse. Chiedeva, in primo luogo, se ciascun occupato percepiva il proprio lavoro come "appagante", e se pensava che il proprio lavoro fornisse "un contributo al mondo". Poi si concentrava sul contributo del lavoro alla stima di sé o all'autostima, chiedendo a ciascuna persona se sentirebbe alcuno "stigma o imbarazzo a parlare del proprio lavoro con uno sconosciuto". E, infine, chiedeva a ciascun lavoratore se pensava di lasciare il lavoro nel futuro prossimo¹.

È utile riguardare questo sondaggio, perché mostra come definire – e quindi misurare - il senso del lavoro sia complicato, alla luce delle molteplici dimensioni di questo concetto. I risultati a cui queste rilevazioni portano sono, non a caso, spesso tra loro divergenti. Nel sondaggio di YouGov nel Regno Unito, per esempio, il 37 per cento degli intervistati rispondeva "no" alla domanda che chiedeva se il lavoro svolto portava alcun contributo al mondo e il 13 per cento rispondeva "non so"². Nello stesso anno, negli Stati Uniti il 24 per cento delle persone rispondeva

“no” alla stessa domanda, e questa percentuale scendeva al 22 per cento nel 2021. Nel 2021, infine, un sondaggio diverso, la EU Working Conditions Survey, mostrava che solo una percentuale compresa tra il 5 e il 10 per cento considera il proprio lavoro inutile.

Nel suo libro, Graeber si serviva delle rilevazioni YouGov del 2015 nel Regno Unito per sostenere che una percentuale compresa tra il 37 e il 50 per cento dei lavoratori considera il proprio lavoro inutile. Graeber, inoltre, partiva da qui per sostenere che i lavori inutili stanno aumentando: si concentrano nel terziario avanzato, nei servizi finanziari, assicurativi e nel marketing e la loro diffusione va monitorata perché svolgere un lavoro che non serve a niente significa sottoporsi a una specie di violenza spirituale che deteriora la salute mentale di chi lavora.

È difficile negare il successo editoriale di questo testo, la cui tesi è stata in grado di risuonare con l'esperienza dei lettori portando a diverse traduzioni in tutto il mondo. L'uso che Graeber ha fatto dei dati, tuttavia, non è stato esente da critiche. Graeber, infatti, da un lato ignorava le discrasie esistenti tra le diverse rilevazioni; dall'altro, sosteneva che il senso del lavoro è intrinseco all'attività svolta: ci sono lavori utili e lavori inutili, scriveva l'autore, il cui unico fine è fare sì che tutti noi continuiamo a lavorare anche se ciò che facciamo non ha alcuna finalità. Quando parliamo di senso del lavoro, tuttavia, difficilmente ci riferiamo al senso intrinseco all'occupazione. Di norma, ci riferiamo al significato soggettivo che ciascuno dà alla relazione tra un determinato costrutto e il contesto. Il senso di un lavoro, insomma, dipende dalla percezione soggettiva della relazione tra una determinata attività e il contesto in cui questa avviene. Questa relazione è cangiante: un impiego che aveva senso prima di un determinato evento, per esempio, può perdere di senso dopo, come è accaduto nel caso di un evento traumatico come la pandemia. Similmente, un lavoro inutile, spiega il rapporto britannico *The meaning of work* (2019), può divenire sensato se solo la paga aumenta o i giorni di lavoro diminuiscono. Insomma, quando parliamo del senso del lavoro la dimensione soggettiva è dirimente. E questo, in effetti, è un bel problema.

La cultura del lavoro che ha plasmato l'epoca post-fordista è stata in buona parte forgiata dall'idea toyotista della famiglia e dalla necessità

di aderire agli obiettivi e ai valori dell'azienda. È l'individuo, insomma, che deve fare propri i valori aziendali. È esattamente questo modello che oggi non sembra funzionare più. Lo diceva bene l'editorialista del "Financial Times" Gillian Tett³, quando spiegava che la capacità personale di controllare i modi e i tempi del lavoro è diventata fondamentale. Per Tett, la nostra epoca ha abituato le persone a personalizzare tutto, "dai programmi di viaggio alla musica che ascoltiamo". La profilazione degli utenti ha abituato a modellare ogni cosa secondo le preferenze individuali. È la "generazione playlist", scrive la giornalista, abituata a plasmare il mondo in base alle proprie esigenze, ben più di quanto sia disposta ad adattarsi a un pacchetto preimpostato. "Non sorprende che questo si stia trasmettendo anche nell'atteggiamento verso il lavoro", conclude.

Il senso del lavoro, da questo punto di vista, non risiederebbe tanto, o solo, nella qualità intrinseca delle attività svolte, ma nella possibilità di adattarle alla propria vita, lasciando ciascun dipendente libero di controllare come lavora, con quale modalità (da remoto o meno), quali orari e quali turni. In quest'epoca, insomma, è l'aspetto soggettivo del lavoro a sancire il senso di ciò che si fa. E forse è utile partire da qui, per risolvere l'enigma della disaffezione delle persone al lavoro.

1. https://ygo-assets-websites-editorial-emea.yougov.net/documents/Opi_InternalResults_150811_Work_W.pdf

2. <https://today.yougov.com/economy/articles/37310-working-americans-jobs-fulfilling-meaningful-poll>

3. <https://www.ft.com/content/2ecc2819-d54c-4539-9c9d-e849cfe618ba>

Tiziano Treu

Professore emerito Università Cattolica di Milano

L'art 1 della Cost., scrive Costantino Mortati, accoglie "una concezione generale della vita secondo la quale deve vedersi nel lavoro la più efficace manifestazione della personalità sociale dell'uomo", il quale "vi riesce a esprimere la potenza creativa in lui racchiusa" e vi trova "insieme allo stimolo all'adempimenti del proprio compito terreno di perfezione, il mezzo necessario per soddisfare al suo debito verso la società con la partecipazione all'opera costitutiva della collettività in cui vive"¹.

Con questa visione, scritta nella Costituzione italiana e nelle Carte dei diritti europee e internazionali, dobbiamo confrontarci nella nostra opera di studiosi e responsabili delle istituzioni. A questa visione si è ispirata la legislazione italiana e di altri ordinamenti moderni per sancire un corpo di diritti e di tutele volti a garantire la dignità del lavoro nelle diverse realtà della economia e della società.

Le istituzioni pubbliche e le parti sociali si sono adoperate durante oltre un secolo per garantire la effettività di questa visione e per affermare l'insieme dei diritti che danno dignità e senso al lavoro. Ma la strada per dare attuazione a questi diritti secondo il messaggio costituzionale è ancora cosparsa di ostacoli.

L'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) ci ricorda che una parte consistente – in molti Paesi la maggioranza – dei lavoratori opera nell'economia informale, ove non esistono diritti e che, anche in Paesi sviluppati, una quota di lavoro continua a essere svolto in condizioni irregolari e lesive della dignità umana.

In anni recenti anche nel nostro Paese sono cresciute le disuguaglianze di opportunità e di reddito, in particolare per i giovani che entrano nel mercato del lavoro con conoscenze e con nuove aspettative. Le dinamiche salariali sono rallentate e sono sempre più numerosi i *working poors*, anche perché si è ridotta la capacità dei contratti collettivi di garantire salari dignitosi. Inoltre, i nuclei centrali delle norme inderogabili di tutela manifestano gravi deficit di effettività, come testimonia, fra l'altro, la sequenza continua di drammatici infortuni sul lavoro.

D'altra parte, le aspettative delle persone sono cambiate. Alla domanda di lavoro si accompagna, specie da parte dei giovani, la ricerca del "senso del lavoro". Le analisi sociali e gli operatori aziendali rilevano con preoccupazione una diffusa crisi di senso e una svalutazione del lavoro, che nega, di fatto, la sua proclamata centralità. Ne sono segnali evidenti fenomeni quali il numero senza precedenti di dimissioni, insieme con le difficoltà delle imprese di trovare e trattenerne i lavoratori adatti.

Le sfide per il diritto del lavoro: l'universalizzazione dei diritti

Sulle ragioni di questa crisi dobbiamo interrogarci tutti; i giuristi devono chiedersi perché le normative fin qui approvate e le politiche che le hanno sostenute non hanno dato risposte sufficienti alle domande di senso e di dignità del lavoro. È necessario domandarsi perché i principi della nostra carta costituzionale che valorizzano il lavoro, la sua qualità e dignità, non hanno avuto seguito in scelte conseguenti ed efficaci nel nostro ordinamento.

Segnalo alcune delle questioni che mi sembrano oggi più rilevanti per dare risposta a questo interrogativo e che riguardano non solo i contenuti, ma anche le dimensioni applicative del nostro diritto del lavoro.

Su questo secondo aspetto, oggi divenuto sempre più importante, si è creata una grave sfasatura fra le indicazioni costituzionali e la nostra legislazione.

La norma fondamentale dell'art. 35, che impegna la Repubblica e le sue istituzioni a tutelare il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni, è stata a lungo disattesa da una legislazione, invero non solo italiana, che si è concentrata sul nucleo forte del lavoro subordinato e ha trascurato di occuparsi dei bisogni e delle tutele del variegato mondo del lavoro atipico e autonomo.

Dare seguito alla universalizzazione delle tutele richiesta dall'art. 35 è un compito urgente che le istituzioni del lavoro e gli attori collettivi devono assumersi per garantire protezioni e dignità alle forme di lavoro finora trascurate.

L'urgenza di questo obiettivo è segnalata anche dall'*Agenda OIL 2030* per la dignità del lavoro umano che sollecita a rafforzare le istituzioni

del lavoro e le impegna a promuovere una garanzia universale dei diritti fondamentali per tutti i lavoratori, a prescindere dai tipi e dai contratti di lavoro.

Il rapporto della *Global Commission on the future of work*, presentato all'Assemblea del centenario OIL a giugno 2019² segnala, inoltre, che il rispetto della dignità del lavoro richiede non solo l'effettività dei diritti fondamentali e garanzie di protezione dai rischi sul lavoro, ma anche l'impegno delle istituzioni a promuovere le capacità delle persone, con misure che arricchiscano le risorse personali e permettano a tutti di sviluppare la loro personalità anche nel lavoro.

Per rispondere alle sfide della società e dell'economia digitale queste misure sono diventate sempre più complesse e personalizzate.

La *Global Commission* segnala due obiettivi centrali di una *Human centred* agenda: investire nelle istituzioni del lavoro, attrezzandole con strumenti adeguati per fornire a tutte le persone che lavorano opportunità di accedere alla formazione continua necessaria per acquisire le conoscenze e competenze essenziali per svolgere un lavoro dignitoso; predisporre strumenti pubblici e privati in grado di sostenere i lavoratori nelle transizioni digitale ed ecologica, in particolare i giovani nel passaggio dalla scuola alla vita adulta.

Una sfida inedita per il lavoro umano è rappresentata dalle tecnologie digitali e dagli strumenti dell'intelligenza artificiale che stanno invadendo non solo le strutture produttive, ma quelle sociali e la vita stessa delle persone³.

La sfida è senza precedenti per la qualità e il senso del lavoro, perché questi strumenti mettono in discussione, oltre alle norme tradizionali di regolazione e valutazione delle prestazioni, la possibilità del controllo umano sullo svolgimento di queste prestazioni a tutela della personalità di chi ci lavora.

I caratteri di questa sfida chiedono alle istituzioni pubbliche e private di rinnovare sia le tecniche sia gli obiettivi dei loro interventi, perché per incidere sulle tecnologie intelligenti non basta agire ex post sugli effetti del loro uso, ma occorre entrare nella loro logica interna e nei meccani-

smi di funzionamento, al fine di mantenere la capacità di controllo delle persone e delle rappresentanze collettive⁴.

L'individualizzazione dei rapporti di lavoro e la crisi del collettivo

Le questioni aperte dalle grandi trasformazioni in atto confermano che la costruzione di un sistema di garanzia universale in grado di affermare la dignità del lavoro in tutte le sue forme richiede ancora un grande impegno da parte delle istituzioni e delle parti sociali.

La costruzione di queste garanzie e il riconoscimento degli stessi diritti individuali si sono situati finora in una dimensione collettiva che ne ha costituito il centro propulsore e la funzione essenziale: quella di far uscire i lavoratori dell'era industriale dalla condizione di subalternità economica e sociale. Come si è detto, il diritto del lavoro dell'era industriale è disegnato per un mondo del lavoro in cui non si è soli, ma si partecipa ai destini comuni di una classe e di una comunità omogenee⁵.

Su questo punto essenziale si è oggi consumata una discontinuità destinata a cambiare gli equilibri complessivi del nostro sistema.

La frammentazione e la volatilità dei lavori nella nuova economia dominata dalle tecnologie digitali hanno alterato i legami materiali e di vita che tenevano insieme la classe operaia del Novecento.

Hanno attivato processi di individualizzazione dei rapporti sociali ed economici che non risparmiano il mondo del lavoro e inseriscono nella sua dimensione collettiva e nelle attività quotidiane potenti istanze di personalizzazione.

Queste trasformazioni hanno modificato in profondità le aspettative e il vissuto dei lavoratori che popolano la nuova economia, sollecitando domande di qualità del lavoro e di autorealizzazione inimmaginabili nell'epoca fordista, periodo in cui si è formato il diritto del lavoro, e che si collocano oltre o accanto alle richieste di tutele tradizionali.

Al fondo di queste domande c'è una esigenza fondamentale – non sempre formulata esplicitamente ma avvertibile – che esprime la ricerca di libertà, di benessere non solo materiale, di qualità della vita e di senso nel lavoro e non in opposizione al lavoro. Queste domande di personalizzazione dei rapporti di lavoro, e in generale dei rapporti

sociali, costituiscono uno dei segnali più significativi e dirompenti delle trasformazioni del nostro sistema produttivo e sociale⁶.

Sono proprio queste domande che non hanno trovato risposta sufficiente nelle regole e nelle politiche del lavoro fin qui prevalenti nei nostri Paesi. Esse sono entrate in tensione con le dimensioni collettive che hanno ispirato l'intero assetto e lo stesso DNA del diritto del lavoro. Sono risultate estranee alla regolazione standard dominante nella produzione fordista e adottata sia dal legislatore sia dalla contrattazione collettiva, mettendone in discussione se non la legittimità, certo le condizioni di efficacia.

Il processo di personalizzazione dei rapporti ha alterato l'equilibrio fra individuale e collettivo, indebolendo i legami di solidarietà tradizionalmente operanti nel mondo del lavoro e incrinandone la capacità di coesione. Inoltre, ha aperto conflitti e fratture all'interno delle organizzazioni rappresentative con divisioni secondo crinali vecchi e nuovi, fra giovani e anziani, fra lavoratori stabili e precari, fra italiani ed extraeuropei.

Le possibili implicazioni di queste tendenze sono incerte, possono acutizzare le spinte all'individualismo e alla chiusura in piccoli gruppi o, invece, favorire nuove forme di aggregazione collettiva aperte all'innovazione.

Le implicazioni di questi due esiti possibili sono importanti per le sorti del lavoro sul piano sia collettivo che individuale, per cui le decisioni in proposito chiamano in causa direttamente la responsabilità delle istituzioni pubbliche e degli attori collettivi.

Il lavoro digitale: nuove regole e forme partecipative

Come si è argomentato altrove, la novità del contesto digitale e delle aspettative individuali sollecita il ripensamento non solo delle principali policies pubbliche in tema di lavoro, ma anche delle tecniche regolative necessarie a tradurle in atto⁷.

Tale ripensamento chiede di sperimentare nuovi modelli regolativi che non si limitino a predisporre le pur necessarie tutele al lavoratore contraente debole, ma che promuovano le sue capacità con interventi formativi e di sostegno allo sviluppo personale. Al riguardo sono utili

strumenti istituiti che valorizzino l'autonomia individuale e che adottino tecniche premiali in grado di stimolare motivazione e condivisione da parte delle persone. Per altro verso, servono nuove forme di sostegno all'azione del sindacato, dirette a tutelare diritti ibridi che coinvolgono la sfera privata della libertà individuale, ma insieme richiedono una regolazione collettiva.

Un'area emblematica per questa sperimentazione è il lavoro a distanza, che si presta a essere una modalità innovativa di esecuzione del lavoro basata su basi fiduciarie condivise fra persone e organizzazioni⁸.

Più in generale, la stessa configurazione del contratto di lavoro è chiamata a rispondere alle aspettative delle persone, arricchendosi di contenuti ulteriori rispetto allo scambio tradizionale fra prestazione e retribuzione.

Questi nuovi contenuti del rapporto comprendono opportunità di welfare e di benefit orientati a soddisfare le esigenze delle persone e delle famiglie: dalla formazione personale non solo tecnica ma anche culturale, alla migliore combinazione fra tempi di lavoro e di vita, a forme di previdenza e assistenza sanitaria integrativa.

Le pratiche aziendali raccolte dalle ricerche e analizzate anche dal CNEL, mostrano la ricchezza di queste esperienze e confermano che esse possono contribuire positivamente sia al benessere delle persone, sia al clima e alla produttività aziendale⁹.

La diffusione di queste esperienze è ancora parziale, ma indica una linea di tendenza che prefigura sia una diversa qualità del lavoro sia un ruolo più attivo dei lavoratori nella vita delle imprese.

Il concetto-guida che ispira questa tendenza e che dovrebbe coinvolgere sia il sindacato sia la responsabilità sociale delle imprese, è quello secondo cui il lavoratore non è un soggetto passivo, ma è chiamato a collaborare agli obiettivi produttivi e alla efficienza dell'azienda, a fronte non solo di una retribuzione adeguata e di una sicurezza personale, ma anche di un pieno riconoscimento del suo ruolo nella attività aziendale e della valorizzazione delle sue capacità.

Tale riconoscimento di ruolo – e quindi di senso – dovrebbe implicare

il diritto dei lavoratori ad aver voce e a essere coinvolti nelle questioni organizzative e gestionali riguardanti la vita aziendale, se non anche di essere rappresentati negli organi di governo delle società.

Sulla spinta di queste esigenze si registra anche nel nostro Paese un revival di esperienze partecipative che si sono sviluppate soprattutto in imprese operanti in contesti ad alta intensità tecnologica. In queste produzioni digitali intelligenti sono presenti più che altrove le condizioni oggettive e soggettive propizie alla partecipazione attiva dei lavoratori¹⁰.

Da un lato cresce l'esigenza delle imprese di operare continui adattamenti dei comportamenti produttivi e personali e di poter contare su qualcosa di più rispetto alla flessibilità tradizionale prevalentemente passiva cioè, appunto, su forme di partecipazione attiva di tutti i collaboratori.

D'altra parte, in queste aziende si concentrano soprattutto i nuovi operai dotati di conoscenze formali e informali maggiori dei loro predecessori, i quali esprimono anche individualmente bisogni di autorealizzazione personale e di valorizzazione del proprio lavoro.

Tali forme partecipative sono per lo più concentrate sugli aspetti di organizzazione del lavoro nelle quali le persone possono offrire più facilmente il loro contributo individuale ed esprimere la loro capacità innovativa. Le imprese si stanno mostrando non solo aperte, ma spesso protagoniste nella promozione di questa partecipazione individuale, perché la ritengono utile per valorizzare le persone che operano al loro interno e per mantenerle coinvolte nelle vicende aziendali¹¹.

Le nuove criticità del lavoro: il fenomeno delle dimissioni di massa

Come già ricordato, le pratiche e le regole tradizionali del lavoro devono ora confrontarsi col fenomeno delle dimissioni di massa che, secondo le rilevazioni più attendibili, ha interessato anche in Italia – sia pure con qualche ritardo rispetto ad altri Paesi – milioni di lavoratori¹².

La novità di questo fenomeno, unito alle incertezze del nostro mercato del lavoro, non facilita le valutazioni circa i motivi che spingono tante persone a lasciare volontariamente il lavoro, ma è significativo che alcune prime analisi menzionino come motivo generale “una nuova

concezione di vita da parte delle persone in cui i desideri, gli interessi e le ambizioni hanno più rilevanza rispetto al passato¹³.

A questo si aggiungono motivazioni specifiche, variabili per tipo di attività e a seconda dell'età e del genere dei lavoratori, quali la ricerca di condizioni migliori di quelle esistenti o offerte, non solo economiche, ma riguardanti le opportunità di crescita personale; il bisogno di maggiore benessere personale e di flessibilità volontaria sia di orario sia di luogo, fino alla pressione eccessiva e ai controlli sul lavoro, alle preoccupazioni per la salute fisica e mentale, per lo stress e burnout da lavoro¹⁴.

Per altro verso, soprattutto i giovani con buona scolarità denunciano spesso anche la mancanza di una cultura aziendale che sia basata non solo sulla presenza fisica, ma capace di creare rapporti di fiducia tra le persone.

Dare risposta a queste esigenze costituisce oggi un test decisivo per le politiche aziendali e per la responsabilità sociale delle imprese, ma mette alla prova anche la capacità del sindacato di intercettare i segnali di questo malessere dei lavoratori per darvi riposte sul piano collettivo e individuale.

Per dare tali risposte la contrattazione collettiva non dovrebbe limitarsi a imporre regole standard valide per la generalità delle persone interessate, ma potrebbe sperimentare proposte regolative aperte a una pluralità di scelte dei lavoratori. Dovrebbe offrire opzioni fra regole diverse, specie nelle tematiche più sensibili alle aspettative delle persone e alle esigenze di conciliazione fra vita e lavoro, come la regolazione degli orari, dove esempi di regolazione a menù sono stati da tempo adottati.

Fra le risposte avanzate dagli operatori va segnalato che, oltre a nuove forme partecipative utili a dare voce alle istanze e alle capacità dei lavoratori, si stanno diffondendo forme non solo di flessibilità, ma di riduzione degli orari di lavoro. Queste, peraltro, a differenza del passato, non si attuano secondo regole contrattate o stabilite a livello nazionale, ma si sperimentano caso per caso a seconda delle condizioni organizzative e di redditività delle singole aziende¹⁵.

Il mismatch occupazionale

Un altro fenomeno senza precedenti che segnala le criticità dell'attuale mercato del lavoro è quello del cosiddetto mismatch occupazionale.

Le ricerche in materia, comprese le analisi svolte dal CNEL¹⁶, mostrano che sfasature fra domanda e offerta di lavoro si riscontrano con particolare gravità per le professioni tecniche legate alla transizione digitale ed ecologica e per le professioni nei settori della sanità e dei servizi sociali in cui c'è tradizionale carenza e delle quali il PNRR promuove lo sviluppo. Gli ultimi dati Excelsior indicano che quasi metà (il 48%) delle assunzioni previste a settembre 2023 (531.000) sono considerate difficili da realizzare, con punte del 60-70% per molte figure tecniche ingegneristiche e di operai specializzati. Analoghe sfasature con difficoltà di reperimento di manodopera sono segnalate anche in settori con occupazione a bassa qualificazione, specie nella ristorazione, nel turismo e nei servizi alla persona, spesso frequentati da immigrati e da italiani poco istruiti.

Per contrastare il mismatch del primo tipo, le rilevazioni del CNEL richiamano la necessità di un impegno congiunto fra scuola, imprese e istituzioni del lavoro.

Le imprese, specie quelle medio grandi, sono impegnate a porre rimedio al mismatch che si verifica al loro interno, rafforzando i loro sistemi di previsione e di programmazione dei fabbisogni professionali e le attività di formazione continua finalizzata a soddisfarli, anche con strutture stabili quali le academy aziendali variamente costituite.

Sistemi previsionali e formativi del genere non sono facilmente adottabili dalle piccole imprese di cui è popolata la nostra economia. Per supplire a tale difficoltà è necessario costituire reti con il contributo delle stesse imprese e degli enti locali, finalizzate a organizzare queste attività formative e di orientamento a beneficio delle piccole aziende del territorio: un esperimento in tale direzione è stato avviato dalla Regione Lazio.

Ma la risposta delle aziende alla carenza di manodopera necessaria richiede interventi ulteriori quando si riferisce ai fabbisogni che le imprese devono soddisfare attingendo alle competenze disponibili all'esterno,

sul mercato del lavoro. Qui servono azioni congiunte fra mondo delle imprese, mondo della scuola e istituzioni competenti per le politiche attive del lavoro¹⁷.

Uno strumento fondamentale per affrontare il problema alla radice è un sistema organico e diffuso di orientamento, realizzato in stretto rapporto fra tutti gli attori del sistema e coordinato con le politiche della formazione e del lavoro.

Per essere utile, l'orientamento deve combinare due diverse esigenze e finalità: quella di far conoscere ai giovani e alle famiglie le tendenze principali delle competenze richieste nel futuro e quella di arricchire l'analisi delle attitudini e desideri dei giovani, rendendoli consapevoli affinché essi possano scegliere con piena conoscenza delle loro capacità e delle possibilità offerte dal contesto.

La ridotta disponibilità di manodopera nei settori a bassa qualificazione dipende anche dal fatto che i trattamenti economici e normativi ivi prevalenti sono spesso al di sotto degli standard di un lavoro dignitoso e, in ogni caso, poco attrattivi per le persone¹⁸.

È significativo che i fenomeni segnalati di alto turnover, di dimissioni frequenti, di difficoltà a trovare persone disponibili, siano particolarmente accentuati in questi settori, a conferma dell'importanza attribuita non solo alla equità dei livelli retributivi ma anche alla qualità del lavoro e alla sua rispondenza alle aspettative delle persone¹⁹.

La responsabilità di ridare dignità al lavoro

Quello che si è ritenuto "un cambiamento sismico nell'atteggiamento delle persone verso il lavoro"²⁰ non si contrasta con mezze misure, con provvedimenti parziali e neppure solo con modifiche delle leggi e dei contratti di lavoro, che pure saranno necessarie.

Per ridare dignità e senso al lavoro, occorre rigenerarlo e valorizzarlo, "in tutti i luoghi sociali ed educativi capaci di illuminarne le virtù che abbiamo nascosto"²¹. Questa è un'opera che richiede l'impegno convergente di tutte le nostre conoscenze e capacità umane volte a sanare il disagio di tante persone che lavorano e a superare la crisi di senso che impedisce di esprimere la propria personalità nel lavoro e di partecipare

all'opera costitutiva delle comunità, come indicava Mortati.

Gli operatori e i responsabili delle istituzioni e delle organizzazioni sindacali hanno un ruolo importante in questo compito e sono investiti di grandi responsabilità.

Proprio perché la crisi tocca in profondità la vita delle persone, per contrastarla veramente si richiede un cambiamento degli orientamenti generali della società che confermi il valore del lavoro, contrastando la tendenza a oscurarlo o anche solo l'indifferenza verso le vicende delle persone che lavorano.

Un simile cambiamento dipende dai comportamenti delle persone nelle loro relazioni quotidiane dentro e fuori i luoghi di lavoro e dalle pratiche concrete seguite dai responsabili delle imprese, dai lavoratori e dai loro rappresentanti.

1. C. Mortati, *Il lavoro nella Costituzione, relazione al Congresso di diritto del lavoro di Taormina, 22-25 aprile 1954, ora in Costantino Mortati e "il lavoro nella Costituzione" una rilettura, Atti della giornata di studio, a cura di L. Gaeta, Siena, 31 gennaio 2003, Giuffrè, Milano 2005, p. 12.*

2. *Work for a brighter future, la Commissione presieduta da Stefan Löfven, primo ministro svedese, e da Cyril Ramaphosa, presidente del Sud Africa, ha riunito esperti, politici, imprenditori, sindacati, dei principali Paesi del mondo.*

3. *ILO 2021, Work employment and social outlook 2021. The role of digital labour platforms in transforming the world of work, Geneva 2021; W.P. De Groen et al., Digital Labour Platforms in the EU: Mapping and Business models. Study prepared by CESP for DG EMPL, under service contact VC/2020/0360, 2021.*

4. Più ampiamente, T. Treu, *La digitalizzazione del lavoro. Proposte europee e piste di ricerca, DRI, 1/2022.*

5. L. Corazza, *Lo Statuto dei lavoratori cinquant'anni dopo e la solitudine dell'individuo, in Economia & Lavoro, 1/2021.*

6. Vedi già S. Simitis, *Il diritto del lavoro e la riscoperta dell'individuo, DLRI, 1990, pp. 87 ss.*; T. Treu, *Il diritto del lavoro. Realtà e possibilità, in ADL. Argomenti di diritto del lavoro, vol. 5/3, 2000, pp. 500 ss.*; B. Caruso, M. D'Antona e *l'idea di soggetto nel diritto del lavoro, Working Paper Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo "M. D'Antona", 464/2023, pp. 7 ss.*; in generale A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente', Firenze, University Press, Firenze 2018*; A. Cipriani, *La partecipazione dei lavoratori: un valore se efficace, in A. Cipriani (a cura di), cit., pp. 23-25*; A. Perulli, *Il lavoro personale nel prisma del diritto dell'Unione europea, in Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, vol. 42/1, 2023*, e B. Caruso, R. del Punta, T. Treu, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo oltre il Manifesto, Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo "M.*

D'Antona", 2023, §22, https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/OurUsers/Manifesto_Caruso_Del_Punta_Treu_2023.pdf

7. Cfr. in generale, B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, cit., spec. § 2.

8. B. Caruso, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, vol. 39/2, 2020, pp. 215 ss., che lo qualifica come "una forma fortemente destrutturata rispetto al lavoro subordinato standard" (p. 246).

9. T. Treu (a cura), *Welfare aziendale*, Ipsoa Wolters Kluwer, 2023. Vedi fra i testi più significativi il Protocollo Enel "Statuto della persona", del 29.3.2023, con commenti di A. Bottaro, M. Martone, L. Sorrentino, A. Testa e T. Treu, e prefazione di G. Stratta; in generale, B. Caruso, M. D'Antona e l'idea di soggetto nel diritto del lavoro, cit., p. 7.

10. Vedi al riguardo le osservazioni di B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Manifesto per un lavoro sostenibile*, cit., e ora *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo "oltre" il Manifesto*, cit.

11. Si veda il rilancio della partecipazione in forme nuove nella proposta della Cisl, presentata il 20 aprile 2023.

12. F. Coin, *Le grandi dimissioni, Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Einaudi, Torino 2023; Osservatorio HR Innovation Practice, *I cambiamenti del mercato del lavoro e il fenomeno delle Grandi Dimissioni*, Ricerca 2021-2022, Politecnico Milano, www.osservatori.net, settembre 2022.

13. Osservatorio HR Innovation Practice, *I cambiamenti del mercato del lavoro e il fenomeno delle Grandi Dimissioni*, cit., p. 7.

14. Osservatorio HR Innovation Practice, *I cambiamenti del mercato del lavoro e il fenomeno delle Grandi Dimissioni*, cit.; F. Coin, cit., cap. 8; A. Ponzellini, *Fine dell'orario come misura del lavoro*, in *Quaderni di rassegna Sindacale*, 2017; e già L. Pero, *L'orario di lavoro a menù*, in *Altra economia*, 118, luglio/agosto 2010; L. Pero, *Dal cartellino alla flessibilità: un nuovo modello per gli orari di lavoro*, in *Parole di management*, 24 aprile 2020.

15. Cfr. nota precedente.

16. R. Parrotto, *Il mismatch nel mercato del lavoro, relazione preliminare al Tavolo del Cnel*, in *Rapporto Cnel sul mercato del lavoro*, 2022, pp. 317 ss.

17. *La tradizionale debolezza degli strumenti di politiche attive è un handicap grave che pesa sul nostro mercato del lavoro e che, per essere affrontato con successo, richiede forme di partecipazione fra istituti pubblici e agenzie private, non ancora adeguatamente attivate nel nostro Paese: si vedano i bilanci periodici del Cnel nei Rapporti del mercato del lavoro, dal ultimo il Rapporto 2020*, pp. 333 ss.; *Rapporto 2021*, pp. 61 ss.; *Rapporto 2022*, pp. 67 ss.

18. *Questi settori contribuiscono ad alimentare il fenomeno dei working poors e a inficiare le stesse tutele della contrattazione collettiva: vedi C. Lucifora, A. Garnero, L'erosione della contrattazione collettiva in Italia e il dibattito sul salario minimo legale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro*, 166/2020; A. Garnero, *Interventi e misure di contrasto alla povertà lavorativa in Italia, Relazione al Gruppo di lavoro del Ministero del lavoro*, gennaio 2022.

19. F. Coin, cit., p. 53 e pp. 175 ss.

20. F. Coin, cit., pp. 61 ss.

21. G. Gabrielli, *Rigenerare il lavoro e le sue virtù*, in *Dialoghi*, 3 aprile 2023, <https://azionecattolica.it/rigenerare-il-lavoro-e-le-sue-virtu/>; e vedi il Protocollo Enel, *Statuto della persona*, cit.

Silvana Sciarra

Presidente Corte costituzionale

Mi fa molto piacere essere qui. Questo è uno dei convegni più stimolanti degli ultimi tempi, con idee corroboranti, con un dibattito davvero molto ricco. Recentemente ho avuto modo di confrontarmi sui temi del lavoro grazie all'invito, che mi ha molto onorata, al Meeting di Rimini e riprenderò alcuni di quei temi.

Come sempre, in questi casi, parlo a titolo personale, però è sempre una grande gioia poter portare, in qualche modo, l'immagine della Corte costituzionale così che venga conosciuta sempre più, e speriamo sempre meglio, come istituzione che lavora per i cittadini, a garanzia dei diritti dei cittadini.

A Rimini ho preso le mosse dal lavoro e dalla democrazia e mi sono chiesta: "ma quale democrazia?". Mi sono lasciata andare a qualche citazione, per esempio il libro di Giovanni Sartori, *Democrazia*, che è stato ripubblicato da Treccani (giugno 2023), nel quale, appunto, si parla della democrazia dei moderni, distinta dalla democrazia degli antichi. Sartori ci dice che fra questi due modelli si inseriscono le Costituzioni e quindi le democrazie liberali, che si arricchiscono di diritti. Propongo un'altra citazione, perché credo che sia evocativa, un libro che mi ha molto colpito in anni passati, di Isaiah Berlin¹, sulle libertà, quelle positive e quelle negative – che, tra l'altro, tanto peso hanno nella dottrina giuslavoristica – perché Berlin ha detto fra le tante cose che la libertà è "l'assenza di ostacoli a compiere scelte potenziali"; sapere quali e quante porte sono aperte, invece di chiedersi se e fino a dove si vuole camminare. Ho cercato di prendere spunto da queste brevi citazioni, per ripercorrere alcuni passaggi, noti ma meritevoli di essere rivisitati insieme.

Propongo anche una citazione di Costantino Mortati, nel commento all'art. 1 che apre così sapientemente la nostra Costituzione: "Questo primo articolo evidenzia il valore del lavoro quale fattore necessario alla ricostituzione di una nuova unità spirituale"².

È interessante vedere come il tema della spiritualità ricorra non solo tra i padri costituenti, ma anche, recentemente, in un libro del cardinale Zup-

pi, in cui interviene tra l'altro, forse con uno dei suoi ultimi scritti, Valerio Onida³.

Questa impostazione di fondo può essere riversata sul diritto al lavoro che, nell'articolo 4, si fonde con i doveri dei cittadini "secondo le proprie possibilità e la propria scelta"; questo si concilia con "un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società".

Torniamo al contesto, anche storico, perché il lavoro porta sempre riflessioni un po' cicliche, a cui però ogni volta si aggiunge qualcosa in più. Ad esempio c'è stato un periodo in cui si parlava di modernizzazione, in un dibattito negli anni 2006-2007, nel quale la Commissione europea si è confrontata con l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, un dialogo che è meno ascoltato oggi.

In quel dibattito si parlava di "Agenda per un lavoro decente", parola che potrebbe sorprendere, ma che è un sinonimo di lavoro dignitoso. Il dialogo fra Unione Europea e OIL è continuato nel tempo. Ci sono stati gli anni della flexicurity, con grandi speranze, un laboratorio aperto nel quale si è inserita un'altra ricerca molto importante, voluta sempre dalla Commissione europea, che ha proposto un "lavoro senza aggettivi: al di là del lavoro", quale risultato di un gruppo di ricerca guidato da Alain Supiot, uno studioso francese, assunto ai massimi livelli dei riconoscimenti francesi e mondiali. Frontiere, confini, questa terminologia che ci fa intendere un lavoro in continuo mutamento: quante volte si è parlato del futuro del lavoro, ma si è parlato anche della fine del lavoro, con un atteggiamento forse un po' troppo severo e troppo critico. Evoluzione del lavoro ed evoluzione del diritto del lavoro hanno indotto le istituzioni europee a favorire ricerche comparate.

Nella comparazione molto spesso sono usati, soprattutto dagli statistici ma anche dalle istituzioni europee, indicatori economico-statistici; ma noi come giuristi vogliamo vedere anche indicatori di analisi dei contenuti delle leggi o dei sistemi giuridici che si mettono a confronto. Per esempio, gli indicatori sui diritti fondamentali comuni nei Paesi che sono presi a oggetto di comparazione, che creano la piattaforma su cui poi evolvono i sistemi nazionali.

Ricordo gli anni della strategia europea per l'occupazione, che tanto

aveva fatto sperare e che si basava sulla comparazione degli indicatori ma che ha un po', come dire, deluso gli osservatori, anche quelli più sofisticati, più teorici, gli studiosi delle democrazie deliberative per esempio, che vedevano in questo metodo soft, non vincolante per gli Stati membri, un sostegno e un'evoluzione delle politiche occupazionali. Tuttavia i dati sull'occupazione non sono cresciuti a seguito di quelle politiche.

C'è una critica che si diffonde su ciascuno di questi periodi storici esaminati: anche la flexicurity è stata poi criticata – si pensi allo studio di Stefano Sacchi di qualche tempo fa⁴ e che, non a caso, si basa sul confronto, sulla comparazione difficile con i Paesi dell'allargamento e su quanto sia difficile esportarvi modelli occidentali.

Oggi ho sentito parlare di esodo dal lavoro, espressione che fa riflettere e fa forse anche un po' tremare le vene ai polsi ma, in realtà, questo è un esodo voluto, è un esodo imposto, che si studia in maniera sempre più puntuale. Anche negli interessanti interventi di oggi c'è sempre, sullo sfondo, un canale – scusate l'aggettivo abusato – ideologico; per esempio, quando si dice: "tutto dipende dalla disciplina dei licenziamenti", si richiama sempre questo punto cruciale dell'evoluzione del diritto del lavoro, ma, in realtà, non c'è mai un solo tassello che si deve riformare, perché se di riforme si deve parlare – e si dovrebbe davvero riaprire un grande cantiere di riforme – dovrebbero essere riforme generali del sistema.

I moniti della Corte costituzionale sono sempre andati in quella direzione, ispirati da un monito famoso risalente al 1965, da cui scaturì una delle leggi più organiche e più significative, che era la prima legge sui licenziamenti individuali del 1966. I moniti danno luogo a riflessioni a tutto campo fin dagli anni Sessanta e oggi i fili da tenere insieme sono più complessi e anche più numerosi.

C'è una sorta di stratificazione nelle ere del diritto del lavoro che si sono succedute e mettere ordine, cioè rimettere insieme questi strati, è veramente difficile e c'è ancora molto da fare. Chiudo questa lunga premessa e guardo ancora all'oggi perché da un lato, se si guarda alle ultime dichiarazioni della presidente Von Der Leyen, c'è un rilancio della doppia transizione verde e digitale, del grande tema che riguarda il lavoro. I costi di questa transizione verde conducono a una trattativa,

a un confronto sempre aperto tra il Consiglio Europeo e il Parlamento Europeo, che addirittura suggeriscono di estendere i limiti delle emissioni anche ad altri settori dell'industria che non sono inclusi, e, addirittura, a nuovi settori.

C'è, dunque, l'urgenza di affrontare il tema della crisi climatica, come oggi si dice, non più transizione energetica. Sappiamo che questa transizione, che tutti dobbiamo volere molto fortemente, comporta una perdita di posti di lavoro, e quindi è necessario sapere come far crescere nuove professionalità, come formarle in una anticipazione rispetto ai tempi del cambiamento. Ci sono passi veloci della scienza e l'anticipazione nella formazione professionale, che da tempo sentiamo evocare e auspichiamo, si rivela difficile per responsabilità che io non so descrivere. Questa mancata anticipazione rispetto alle professionalità richieste dal mercato del lavoro, richieste dalla scienza e dalla tecnologia che cambia, è una criticità rispetto al dettato costituzionale, rispetto all'art. 4. Prima ho detto che le proprie possibilità e la propria inclinazione andrebbero favorite al fine di non lasciare l'art. 4 inascoltato, pur essendo una norma di grande spessore, perché non si realizza l'incontro fra domanda e offerta, e quindi si aspetta che lo Stato si attivi per consentire l'accesso al posto che si desidera ricoprire.

L'altra transizione, in atto da tempo, riguarda il lavoro prestato attraverso le piattaforme digitali. La vastità di ricerche sul campo ci fa attingere a dati comparati, dati statistici molto interessanti da interpretare, cui si affiancano riflessioni teoriche, che a volte sono utili perché fanno riflettere su come cambia la terminologia, che è anche sintomatica del cambiamento delle realtà sociali. Per esempio si dice "il management dell'algoritmo", perché si sposta nella piattaforma l'esercizio dei poteri manageriali. Inoltre: "distanziamento contrattuale", perché le due parti del contratto di lavoro possono essere lontanissime, anche in diverse parti del mondo. Parliamo di "taylorismo digitale", con un'immagine molto evocativa e molto preoccupante.

Queste novità ci portano a interrogarci sulla tutela dei diritti vecchi e nuovi e provocano alcune considerazioni; per esempio le tutele dei cosiddetti "lavori tradizionali" (bisognerebbe poi intendersi su cosa ormai è rimasto di lavoro tradizionale), si possono estendere ai nuovi lavori? Il

lavoro tramite piattaforma può essere descritto come “nuovo lavoro”? Cosa è rimasto di tradizionale nell’uno e cosa c’è di nuovo nell’altro? Certo, c’è l’algoritmo che prima non c’era, e allora tutto il sottofondo che io richiamo, il senso del lavoro, sono i valori costituzionali, che non possono venir meno neanche di fronte al “management dell’algoritmo” e alle piattaforme. Recentemente ho anche ricordato un libro scritto da Ruth Dukes, una studiosa di diritto del lavoro inglese, e da un noto sociologo tedesco, Wolfgang Streeck⁵, che si occupa della democrazia nel lavoro, il tema che ci interessa anche oggi, il senso del lavoro: come trasferire i principi democratici, come preservarli nell’affermare la democrazia nel lavoro. Gli autori usano il termine “costituzioni del lavoro” al plurale; è sintomatico questo passaggio perché individuano, non essendoci più il tradizionale luogo di lavoro, comunità omogenee dentro cui si presta il lavoro e ciascuna comunità omogenea ha una sua costituzione del lavoro. Pur non differenziandosi il valore costituzionale, si adatta a realtà lavorative che prescindono dalla tradizionale organizzazione del lavoro, quella che abbiamo conosciuto. E non è un caso che ora si usi spesso il termine lavoro “personale”, non più autonomo o subordinato, un linguaggio importante perché la persona è al centro di questa terminologia. Di recente, questo è molto interessante, anche la Corte di Giustizia dell’Unione Europea ha attinto alla più avanzata dottrina giuslavoristica e ha affermato che “si prescinde dalla forma giuridica del contratto”. Si trattava di un rinvio pregiudiziale proveniente dalla Polonia, in risposta al quale la CGUE ha precisato che “si prescinde perché si deve affermare” che “la cancellazione dei turni per un lavoro autonomo è uguale, ovvero equivale, al licenziamento nel tradizionale lavoro subordinato”. Si trattava di una discriminazione per orientamento sessuale e la Corte ha scelto di valorizzare il lavoro personale, guardando alla persona.

Dall’Europa giungono nuovi segnali. C’è stata a giugno una presa di posizione comune dei Ministri del lavoro sulla direttiva⁶ che riguarda il lavoro tramite piattaforme digitali. In questa proposta si adotta una tecnica tradizionale del diritto del lavoro, che è l’inversione dell’onere della prova, ovvero si afferma che spetta al datore di lavoro dimostrare che quel lavoro non è subordinato. Si ritiene che sia subordinato, se si percepiscono i sintomi della subordinazione, anche attraverso la piattaforma e attraverso il management dell’algoritmo. Non si può non osservare che

in questi lavori si crea una forte asimmetria che fra i due contraenti, con il coinvolgimento, come accade in questi casi, della persona umana nel rapporto di lunga durata, che è il rapporto di lavoro, ben diverso da altri contratti di lunga durata.

Moro aveva parlato di “colorazione sociale dei rapporti umani”, un’espressione ancora oggi molto significativa. Un altro esempio che vedremo ritornare spesso nel dibattito contemporaneo, è il cosiddetto “diritto a disconnettersi”. In una Risoluzione del Parlamento Europeo del 2021, si guarda alla tutela della salute mentale e fisica del lavoratore, tema peraltro non estraneo al diritto del lavoro, non soltanto italiano ma europeo e dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro. La salute intesa come salute della persona nella sua interezza comporta che anche i lavoratori siano educati a esercitare questo diritto, perché è forte la pressione sui lavoratori che sono connessi, e che quindi hanno un distanziamento contrattuale. Ma, soprattutto, serve educare i datori di lavoro a organizzarsi meglio – qui è corretto il richiamo alla cultura aziendale –, cioè a organizzarsi in modo da non ledere diritti che devono essere tutelati.

Ho visto questi temi ripercorsi, in modo molto chiaro, in un documento⁷ recente elaborato da uno studioso italiano, Luca Ratti – che lavora all’Università del Lussemburgo – con un gruppo di ricerca e che tratta dei principi che saranno diramati dallo European Law Institute, un istituto di *policy making* che ha sede a Vienna. È essenziale informare i lavoratori sui rischi nella costante connessione. In uno di questi principi si dice, in maniera molto netta e molto giusta, che non si può immaginare che un lavoratore venga licenziato a seguito del rifiuto di collegarsi. Vedremo se anche in questo caso funzionerà la vecchia tecnica dell’inversione dell’onere della prova, perché, anche in questo caso, spetta al datore di lavoro dimostrare che il licenziamento è legittimo.

Segnalo, dunque, soltanto quali sono i valori costituzionali che non possiamo perdere di vista e che, anzi, illuminano in modo molto penetrante e molto preciso i nuovi lavori che emergono dall’evoluzione della scienza e della tecnologia.

Non possiamo tollerare, inoltre, che oggi ci sia ancora un divario retribu-

tivo fra uomini e donne; su questo argomento è intervenuta una Direttiva europea del maggio 2023⁸ nella quale si conferma un vecchio concetto, non ignoto ai giuslavoristi, del lavoro di pari valore. La competenza si valuta, questi sono i criteri della Direttiva, misurando la parità della retribuzione sul pari valore del lavoro: competenza, impegno, responsabilità, ma anche in quali condizioni il lavoro viene prestato. Inoltre, la Direttiva prevede un risarcimento per i danni subiti da chi è pagato meno e propone anche una misura strutturale, perché i datori di lavoro devono avere finalmente l'obbligo di adottare queste misure e, soprattutto, devono avere l'obbligo di dare trasparenza ai dati retributivi.

Questo è un lavoro che si svolge nel solco della Costituzione, così come delle grandi Carte internazionali che prima sono state richiamate, e nell'ambito del quale la Costituzione serve da bussola per il legislatore. È una Costituzione che sopravvive –ricordo un'espressione usata recentemente da Gustavo Zagrebelsky – ai "tarli", ma quali sono i tarli? Le lobbies, le corporazioni, le oligarchie trasformano la Costituzione da oggetto di convergenza, come è stata per le grandi culture che hanno animato i nostri costituenti, in una materia di appropriazione interessata e disputata. In questi casi i tarli erodono l'edificio e l'edificio crolla. La Costituzione deve essere invece un edificio da mantenere solido e in buona salute, un progetto sempre aperto anche per i temi che riguardano il lavoro.

1. I. Berlin, *Libertà*, Feltrinelli, Milano 2005.

2. C. Mortati, Art. 1, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma 1975, p. 10

3. M. Zuppi, *Lettera alla Costituzione*, EDB, Bologna 2022.

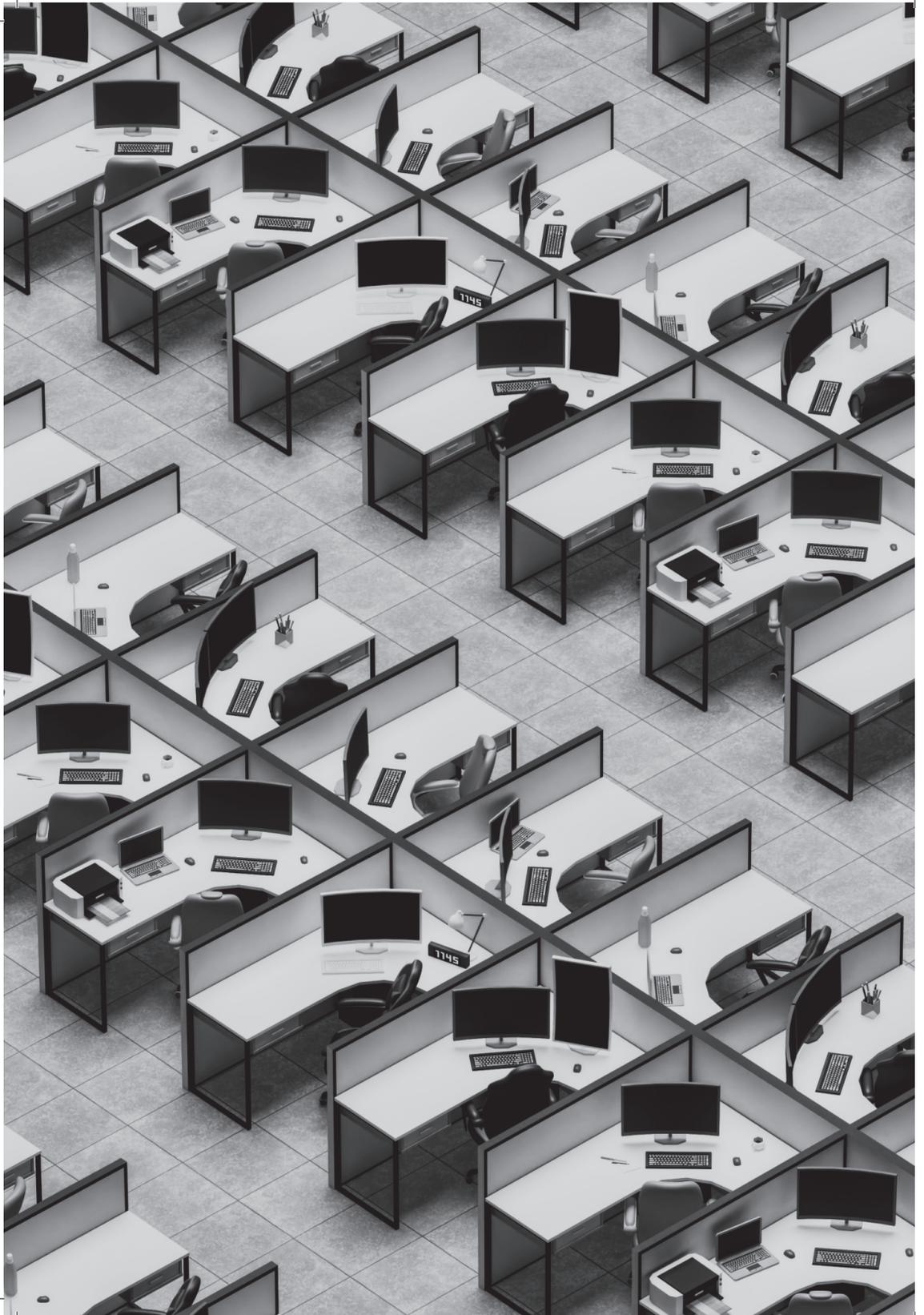
4. F. Berton, M. Richiardi, S. Sacchi, *Flex-Insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Il Mulino, Bologna 2009.

5. R. Dukes e W. Streeck, *Democracy at Work: Contract, Status and Post-industrial Justice*, Polity press, Cambridge 2022.

6. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0762> del 9 dicembre 2021

7. ELI, *Guiding Principles on Implementing Worker's Right to Disconnect, 20023*, https://europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/Guiding_Principles_Workers_Right_to_Disconnect.pdf

8. 2023/970, 23 maggio 2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970>.



Dibattito



Carlo Borgomeo

Presidente Assaeroporti

Faccio tre sintetiche riflessioni, tutte connesse alle mie esperienze presenti e passate. Una è relativa alla mia attuale rappresentanza delle società di gestione degli aeroporti italiani: proprio in questo settore si è manifestato un clamoroso caso di mismatch. Dopo il Covid in molti Paesi europei le previsioni sulla ripresa del traffico aereo, rivelatesi poi decisamente pessimistiche, hanno portato al licenziamento di numerosi dipendenti degli scali aeroportuali e delle compagnie aeree. Questo ha provocato delle difficoltà enormi perché, successivamente, è stato difficilissimo riassumere quei lavoratori, molti dei quali non hanno più voluto avere a che fare con il settore. In Italia, per fortuna, questo fenomeno è stato assai più contenuto, grazie alla cassa integrazione. Questo potrebbe suggerire considerazioni molto interessanti sul valore degli ammortizzatori sociali ma anche sulla sfera delle motivazioni, delle percezioni e del “senso” del lavoro.

La seconda riflessione si riferisce alla mia ancora recente esperienza alla Fondazione Con il Sud: un lavoro di promozione di percorsi di inclusione sociale. Oggi è stata sottolineato da molti un aspetto importante, e Tiziano Treu l'ha richiamato in modo particolare, citando Calamandrei, e cioè la dimensione sociale del lavoro. Due brevi battute a questo proposito, la prima: il percorso che abbiamo fatto per l'inclusione sociale dei più deboli, dei soggetti più fragili – si è parlato dei detenuti ma potrei parlare delle donne vittime di violenza, dei disabili psichici o comunque della grande platea dei fragili – trova il suo compimento quando arriva a un lavoro. Tenete conto che lo scopo primo non è trovare un lavoro ai soggetti problematici, ma favorirne l'inclusione sociale. Eppure il recupero di queste persone nella comunità, nel tessuto sociale, si compie quando essi vanno a lavorare. Tanti oggi hanno richiamato il fenomeno dei Neet, ma il tema come lo affrontiamo? Con i centri per l'impiego? Con i volantini? Con gli spot? No, dobbiamo applicare le regole del lavoro sociale: quindi, bisogna incominciare a far recuperare una dimensione sociale a questi soggetti, che sono a tutti gli effetti individui fragili. Non possiamo pensare di convincerli a cercare lavoro con un

discorso, o con un corso di formazione: bisogna invece coinvolgerli in un percorso duro, lungo, faticosissimo. Prima è stata usata la parola promozione, io dico “accoglienza” e “accompagnamento”, altrimenti non arriveremo a nulla; dobbiamo recuperare noi e quindi trasmettere loro, la dimensione sociale del lavoro.

La terza riflessione si riferisce a un'esperienza lunga anni durante i quali ho promosso interventi pubblici per la creazione di impresa, per il lavoro autonomo, ho fatto il sindacalista, ho fatto ricerca al Censis sui temi del lavoro: mi sono fatto un'idea, che spero di poter rappresentare in modo non banale. Quando si guardano i dati – che ha efficacemente richiamato Giuseppe Tripoli – e tra questi si osservano alcune questioni di carattere psicologico, sociale, motivazionale; quando nella mia provincia – sono napoletano – si stima prudenzialmente un 30% di PIL da attività informali; quando facciamo riferimento al telelavoro; quando parliamo dei dati strutturali – come abbiamo visto la maggior parte degli occupati normati, regolari, ecc., sono in micro e piccole imprese – e potrei aggiungere tanti altri fenomeni (il lavoro precario, il lavoro fragile, quelli che vogliono lavorare un po', il volontariato e così via), la percezione che ho è che siamo ancora in una dimensione in cui la cultura del lavoro, le relazioni industriali e le norme, sono tarate sul lavoro fordista del secondo dopoguerra, per cui tutto il nuovo lo viviamo come un fenomeno da governare mediante deroghe, eccezioni, prudenti sperimentazioni. È palese che così non funziona.

Questo mi porta a sottolineare, non per dovere di gratitudine formale, il fatto che oggi mi sembra possa partire un'operazione bella, di respiro forte; bisogna lavorare per ridisegnare la cultura del lavoro, perché oggi tutto, secondo me, segue una cultura inerziale, forse inevitabile, per cui il modello è quello e ciò che c'è di nuovo bisogna in qualche modo inserirlo e ricondurlo a quel modello. Così si perde in partenza, perché i cambiamenti, mi hanno insegnato, o si promuovono o si governano, o si subiscono. In questa questione del lavoro le innovazioni e i cambiamenti vengono subiti e bisogna fare, invece, uno sforzo enorme per non cadere in questo errore.

Concludo sottolineando ancora la validità di questo tentativo di oggi, che spero non sia solo di studio dei dati ma anche di interlocuzione con

i diversi soggetti. Penso che sia molto importante provare ad andare alla ricerca di qualche sperimentazione interessante da rilanciare e penso che tutti, nei diversi ruoli, dobbiamo impegnarci in questa direzione. La presenza del presidente della Corte costituzionale è molto significativa a mio avviso; parliamo di una cosa vera, di una cosa importante, di una cosa decisiva.

Luca Antonini

Giudice Corte costituzionale

Innanzitutto, penso fosse importante mettere a tema il senso del lavoro, soprattutto se veramente, come è stato detto, in Italia il 64% delle persone vive solo per avere lo stipendio a fine mese. E penso anche che questo bisogno fosse molto forte se una personalità come Tiziano Treu, che di convegni sul lavoro deve averne svolti migliaia, ci dice oggi che è la prima volta che partecipa a uno che ha a tema il senso del lavoro.

Premesso questo, osservo che l'articolo 1 della Costituzione dice: "L'Italia è una Repubblica democratica", e poi aggiunge "fondata sul lavoro". Ma perché serviva dire "fondata sul lavoro"? Questa è la domanda che mi sono posto mentre preparavo il mio intervento. Non bastava dire "democratica"? C'era già tutto, in fondo. Oppure si poteva scrivere "fondata sull'eguaglianza", o "sulla libertà", o "sulla giustizia": erano principi altrettanto importanti. Invece si dice "fondata sul lavoro". Credo che questa espressione volesse mettere al centro, per usare la nota espressione di Burdeau, l'*homme situé*, cioè la persona reale. Questo perché il lavoro è un bisogno essenziale dell'uomo, cioè l'uomo ha bisogno di contribuire a cambiare in meglio la realtà che ha di fronte; necessita in modo imprescindibile di questa sua personalità sociale.

Del resto, proprio durante il dibattito della Costituente, tanti chiedevano di fermarsi a "democratica"; ma ci fu un intervento di Fanfani che disse, in sostanza: "No, con Tosato abbiamo capito che l'uomo ha bisogno del diritto-dovere di concorrere a cambiare in meglio la comunità, la realtà che ha intorno". E trovò subito un grande consenso. Io credo che in questo modo si sia affermato un punto di convergenza delle grandi culture che hanno animato l'Assemblea costituente.

Ho riletto un testo di Ratzinger dove si dice che, nella cultura greca, il lavoro era cosa da schiavi, perché l'uomo vero si dedicava al pensiero o alla guerra; non al lavoro manuale. A questa cultura contrappone quella giudaica, dove invece tutti i rabbini lavoravano. Ma poi Cristo, se mi permettete la semplificazione, supera a destra il giudaismo, perché afferma che anche il giorno di sabato si può lavorare. Del resto dice che il Padre

“opera sempre”, cioè che Dio è l’eterno lavoratore. In questa prospettiva, dunque, il lavoro diventa l’immagine dell’uomo fatto simile a Dio. Questo profondo senso del lavoro era trasversalmente sentito dai padri costituenti; la loro cultura ne era intrisa. È per questo motivo che accolgono senza troppo discutere il suggerimento di Fanfani. Perché hanno capito che proprio per affermare veramente il principio personalista nella Costituzione occorreva dire: “L’Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro”.

Mi spiego con un altro esempio: anche nel monachesimo benedettino, i monaci seguono la regola dell’“ora et labora”. Perché il monaco deve lavorare? Non basta il pregare? È lo stesso motivo per cui non basta dire “una repubblica democratica”; c’è di mezzo la necessità di affermare il senso della persona totale, cioè dare un’anima a una democrazia che potrebbe rimanere solo formale. Tutto questo è ricco di conseguenze. Ad esempio, se il lavoro è un bisogno dell’uomo e deve essere rispettato come tale, l’uomo va aiutato rispetto al lavoro e questo fa emergere la necessità di tutelare il contraente debole. Ricordo a questo proposito, che, essendo diventato giudice da poco, una delle prime decisioni della Corte costituzionale cui partecipai fu la n. 194 del 2018, che dovette affrontare proprio il problema del contraente debole nel Jobs Act, dove il meccanismo delle tutele crescenti non dava spazi di discrezionalità al giudice nella tutela, appunto, della parte più debole. Nel caso che avevamo di fronte, una persona, in caso di licenziamento illegittimo, aveva diritto solo a quattro mensilità, senza che il giudice potesse dire: “ma no, qui è così ingiusto il licenziamento che gliene possiamo dare sei-otto”. Noi abbiamo dichiarato illegittima quella norma, sostenendo che quell’automatismo tradiva i valori costituzionali, perché tradiva la tutela del contraente debole. Affermammo, quindi, che occorreva lasciare al giudice una maggiore discrezionalità che permettesse di considerare, ad esempio, il numero dei dipendenti, le dimensioni dell’azienda, il comportamento delle parti. Quindi la Corte eliminò quell’automatismo che diventava dannoso, pericoloso per il contraente debole.

In conclusione, credo che occorra sempre tornare al cuore dei principi costituzionali e che il tema del senso del lavoro vada coltivato perché c’è bisogno che rinasca una cultura personalista, in Italia e non solo in Italia.

Don Vincenzo D'Adamo

Rettore della chiesa di Sant'Ignazio di Loyola

Tempo del lavoro e tempo per "altro"

Parlare di senso significa entrare nelle profondità dell'essere umano, in tutto ciò che tale ricerca include in termini di rapporti, di relazioni, di corresponsabilità. Ho trovato trasversale, nelle comunicazioni di quest'oggi, un argomento sul quale ho riflettuto a lungo, ed è il fattore tempo. Se nel passato il binomio "lavoro-riposo" si è progressivamente trasformato in "lavoro-tempo libero", mi pare che ora, sempre più, si metta in evidenza l'alterità indefinita del tempo per se stessi: la libertà di usare il tempo per gli interessi personali e quant'altro, non più correlato all'attività lavorativa; quindi "altro" rispetto al lavoro stesso e da tutto ciò che a questa attività è correlato. Perciò la domanda di senso sul lavoro è estremamente importante e significativa.

Ritengo che le istituzioni, le organizzazioni del lavoro, il Terzo settore e i corpi intermedi, per favorire la comprensione del significato attribuito al tempo del lavoro e al tempo "altro" debbano impegnarsi con grande immaginazione e creatività, per istituire spazi di ascolto, di partecipazione, di coinvolgimento, di corresponsabilità dei lavoratori e favorire l'espressione delle nuove esigenze vitali.

Credo che si debba prendere sul serio il desiderio di un tempo per "altro". Il senso del lavoro va scovato anche all'interno di questa dimensione, così come il desiderio di una vita piena va inteso nella dialettica col tempo del lavoro. Il tempo "altro" è il luogo significativo nel quale antropologicamente e socialmente si comprendono le vere esigenze della persona impegnata nel lavoro, quando questa ne mette in discussione la sua funzione e il suo significato rispetto alle istanze determinanti di autorealizzazione.

Il "sabato" biblico come paradigma di un tempo "altro"

Vi propongo un riferimento a quel grande codice della cultura e dell'etica occidentale che è la Bibbia: pensate al valore del "sabato". Questo giorno particolarmente significativo della settimana – come tempo "altro", non solo come momento dedicato al mero riposo – è un'istitu-

zione biblica caratteristica che attraversa, con i suoi significati, tutta la Sacra Scrittura, e le varie vicende del Popolo di Dio in essa narrate. Il suo significato assume valenze diverse. Nei libri storici la pratica del sabato è fondata sull'esperienza della liberazione dalla schiavitù in Egitto. Il popolo è libero, non più oppresso, ed esprime questa liberazione con l'interruzione del lavoro: il settimo giorno, tempo diverso da tutti gli altri della settimana.

Quando poi il popolo si insedia nella Terra della Promessa ha necessità di interpretare questa esperienza sabbatica in termini nuovi, in termini spiritualizzati. E allora il valore del sabato si qualifica di una ricchezza celebrativa, propriamente religiosa, culturale, che viene addirittura formalizzata in un comandamento.

Ma quando la comunità si trova fuori dalla Terra della Promessa ed è deportata, e non ha più punti di riferimento, stabili e territoriali, non ha il Tempio, non ha il sacerdozio, non ha il culto come attività religiosamente libera, ma è in una condizione di mortificazione, il sabato assume una caratteristica fondamentale. Non esprime più la condizione di mera libertà e di autonomia, di tempo da dedicare alla celebrazione e di culto collettivo, ma di affermazione dell'identità. Un'identità specifica, di differenziazione, di esclusione, di contrapposizione. Il popolo d'Israele si riconosce per la pratica del sabato, e questo "tempo diverso" diventa così determinante tanto da entrare nei codici legislativi, fino a catalizzarsi come elemento drammatico: il sabato, con le sue regole, se disatteso, può essere sanzionato con la pena più grave, quella di morte.

L'esperienza della liberazione dalla schiavitù, rappresentata e commemorata col tempo "altro" del sabato, diventa così un capestro, una forma di costrizione interiore. Ed è su questa caratterizzazione ideologica che Gesù reagisce, quando afferma che: "non è l'uomo per il sabato ma è il sabato per l'uomo"¹.

Potremmo richiamare il criterio evangelico citando uno degli insegnamenti fondamentali della dottrina sociale della Chiesa: "il lavoro è per l'uomo, non l'uomo per il lavoro"². Questa libertà del Vangelo riconduce ogni cosa, quindi anche il senso del lavoro e il senso del sabato, alla radice antropologica fondamentale: la dignità della persona umana.

L'insegnamento di un grande maestro

Interrogare oggi il tempo "altro" significa, quindi, andare a scoprire in profondità le ragioni che danno senso al lavoro e al rifiuto di esso così come esperito o percepito.

Le riflessioni di questa giornata mi richiamano l'insegnamento di un grande maestro del nostro tempo, che è don Giussani, il quale diceva che il lavoro è l'espressione dell'uomo sulle cose e sulla realtà. Un bisogno della persona "costituito da esigenze, desideri, evidenze piene di prospettiva che spingono l'uomo a realizzare se stesso"³. La ricerca di senso riguarda il desiderio fondamentale di autorealizzazione.

E a proposito del tempo libero, sempre don Giussani, con straordinaria ironia, nel 1997 a un gruppo di giovani che partivano per le vacanze, diceva: "quello che una persona, giovane o adulto, veramente vuole, lo capisco non dal lavoro, non dallo studio, cioè da ciò che è obbligato a fare, dalla stringente necessità, dalle convenienze o dalle necessità sociali, ma da come usa il suo tempo libero, come riempie il tempo"⁴. Se è tempo libero uno è libero di fare quello che vuole, perciò quello che uno vuole lo si capisce da come utilizza il suo tempo.

Allora, interroghiamo la ricerca di tempo per "altro" da dedicare a sé stessi, con particolare attenzione alle nuove generazioni. Nelle comunicazioni di questa mattina mi ha fatto molto piacere avvertire una visione positiva sui giovani di oggi. Personalmente condivido questa percezione. Quindi, se attiveremo con loro una dinamica di partecipazione, di coinvolgimento, di ascolto, di corresponsabilità potremo intendere il nuovo senso attribuito al lavoro e, più ingenerale, alla ricerca della gioia di esserci in questo mondo.

1. *Vangelo secondo Marco 2,27.*

2. *Affermazione della Laborem exercens di Giovanni Paolo II, n. 6.*

3. *L. Giussani, L'io, il potere, le opere, Marietti 1820, Genova 2000, p. 52.*

4. *L. Giussani, Il tempo della libertà, in Tracce, luglio-agosto 1997.*

Simonetta Iarlori

Chief Human Resources & Org. Multiutility Toscana

Sul senso del lavoro, in realtà, io mi sono sempre domandata: "che senso hanno le attività che svolgo?" Questo sin da quando ero giovane ricercatore in università. Sono laureata in Fisica e solo dopo qualche anno sono diventata manager dedicandomi alla gestione delle risorse umane. Nel campo della scienza non si studia nulla se non ha senso di essere studiato, se sai che non produrrà un risultato che contribuisca a far fare qualche passo avanti nella ricerca. Ma nelle aziende accade questo? Nella mia esperienza, fin da giovane, mi sono a volte trovata a svolgere attività che non avevano senso. Nessuno si chiedeva perché le svolgessi, il risultato per me era che non mi sentivo di contribuire a qualcosa. Perché il senso del lavoro era per me partecipare e contribuire alla realizzazione di un progetto comune. Volevo sentirmi utile!

Come manager ho iniziato nell'area processi e organizzazione e, durante la rilevazione di un processo aziendale, scoprii che in una parte di processo c'erano circa dieci persone che, nella stessa stanza, aprivano e chiudevano la medesima cartella e ognuno di loro leggeva un pezzettino del contenuto riportandolo nel sistema aziendale, senza alcuna interazione tra di loro. Mi spiegarono che, non sapendo cosa far fare a quelle persone, avevano spaccettato quel processo con il risultato che quelle stesse persone diventavano ogni giorno più consapevoli del loro inutile contributo. Da qui capii che se avessi voluto occuparmi di riscrivere i processi aziendali non avrei potuto occuparmi delle persone. Questo fu l'incipit.

E fu proprio in quella occasione che capii che per modello di riferimento non dovevo intendere esclusivamente il manager del processo, ma che dovevo ascoltare e tenere in considerazione i colleghi che andavo a intervistare, perché essi sono coloro che esprimono il vero significato del lavoro in una azienda. Spesso le persone lasciano le aziende perché non comprendo il significato del loro partecipare e contribuire alla vita dell'azienda stessa.

E ancora oggi, quando qualcuno lascia l'azienda, anche se sono giovani

che vanno via, chiedo di avere un colloquio con loro per capire cosa è successo, cosa è mancato... E da questo ascolto spesso emerge che non siamo stati bravi a monitorare i segnali delle nostre organizzazioni, spesso perdiamo la capacità di ascolto di quello che i colleghi chiedono e propongono, spesso le persone si sentono inutilmente utilizzate. Su questo dobbiamo assolutamente porre una grandissima riflessione.

Personalmente, ho deciso di non definirmi più un modello di riferimento per gli altri, questo perché sento di fare parte di una cultura del "novecento" molto specialistica cui forse mancava la capacità di vedere in modo trasversale. Credo si debbano invertire le parti, i giovani potrebbero essere il "role model" e, ascoltandoli con più attenzione, potremmo "levereggiare" sulla loro capacità di vedere in modo trasversale e iniziare a ricostruire modelli aziendali più innovativi e più vicini agli ambienti attuali basati su principi di coworking e collaborazione.

Tutto ciò era la premessa per sottolineare che l'organizzazione del lavoro è al centro di una grande trasformazione. C'è una transizione demografica, corredata da una pandemia, che ha cambiato velocemente una serie di processi e di situazioni, c'è la transizione energetica e, non per ultimo, la transizione digitale. Questa unicità di momento, questa pluralità di forze acceleranti, suggerisce che abbiamo anche poco tempo rispetto al passato e che noi esseri umani dobbiamo essere più di prima in ascolto e reattivi al cambiamento. E questo non è una cosa semplice perché l'uomo non è assolutamente abituato a cambiare, soprattutto se negli anni ha raggiunto posizioni sociali di rilievo e certezze. Nelle aziende il grande tema è aiutare i manager a cambiare atteggiamento. I responsabili delle risorse umane hanno il grande compito di aiutare i manager a cambiare e non riprodurre quindi modelli del passato. Bisogna aiutare tutti ad avere fiducia nel cambiamento, aiutandoli a comprendere che il cambiamento non deve spaventarli, perché il trasformarsi è alla base della vita. E oggi ancora più di prima dobbiamo accompagnare l'introduzione delle tecnologie digitali. Quando è stato introdotto il bancomat, la gente aveva paura di questa piccola tessera per prelevare soldi o fare pagamenti. Ma ci siamo abituati e oggi questo è il mezzo, il bancomat è assolutamente accettato e usato da tutti. Anzi abbiamo tutti capito quale impatto migliorativo possa avere il banco-

mat nella nostra vita. Nessuna tecnologia ammazza il lavoro e posti di lavoro, perché nessuna tecnologia si sostituisce all'essere umano. La tecnologia accompagna e rivede il modo di operare, semplicemente introduce efficienza, creando nuovi modelli di fruizione.

È evidente che l'utilizzo della tecnologia può condurre a problemi di etica ed equità sociale, ma dobbiamo aiutare le persone ad avere più consapevolezza di questi cambiamenti e, quindi, aiutarli a gestire questi nuovi modelli in modo diverso senza subirli. Queste transizioni acceleranti sono già in atto e non potremo fermarle, al contrario dobbiamo pensare che ci offrono l'opportunità di creare organizzazioni aziendali più consapevoli.

Il senso del lavoro ancora più di prima è partecipare e contribuire attivamente e consapevolmente ad un progetto comune. Nessuno escluso.

Vorrei riportarvi qualche spunto preso dalle neuroscienze applicate alla leadership. Il cervello umano ha un tempo di attenzione limitato, cioè dopo 20 minuti si stanca, chiude i circuiti e va in una modalità che non è più controllata da noi, prendendo decisioni che sono per fatica, sceglie la via a minor consumo di energia, quindi, possiamo dire che sono decisioni che non sono ponderate. Allora la domanda è: "Come mai in molte aziende si fanno ancora delle riunioni che iniziano alle 9 di mattina e finiscono alle 8 di sera"? Ecco, questo è un esempio per dire che siamo noi a burocratizzare i nostri processi; basterebbe interrompere le riunioni ogni mezz'ora, o farle durare molto meno. Questo consentirebbe a tutti di essere attenti e dare il giusto contributo alle decisioni da prendere. Ma questo non accade, la quantità di tempo (durata) delle riunioni sembra essere la cosa più importante. Le organizzazioni aziendali costruiscono processi complicati forse anche per non permettere un cambiamento. Quello che bisogna fare è approfittare di questa grande opportunità – noi gestori delle risorse umane delle organizzazioni, gli amministratori delegati, tutti, insieme anche alle istituzioni – perché portare la persona al centro e recuperare la spiritualità o, meglio la consapevolezza dell'agire, ci porterà un sicuro beneficio. Non dobbiamo combattere le tecnologie ma forse dobbiamo combattere i processi inutili e complicati che a volte ci circondano.

L'essere umano non è solo ragione, l'essere umano ha questo grande vantaggio competitivo rispetto all'intelligenza artificiale e alle tecnologie digitali. La nostra cosiddetta mente-anima, che crea delle emozioni, è uno strumento importante che permette di conciliare le necessità dei processi descritti a tavolino con la vita reale. E il miglioramento nasce proprio dal coinvolgimento e l'ascolto di tutti e non da procedure asettiche che non spiegate.

Nella costruzione della Multiutility Toscana stiamo sperimentando una metodologia innovativa: l'inclusione massiva. Questo vuol dire che qualsiasi revisione di processo non parte dal singolo manager top down ma partiamo prima dalle analisi di chi opera sul campo di battaglia giornalmente – perché sono loro che conoscono quello che succede nell'operatività, il manager conosce spesso il disegno del miglior processo ma il disegno non è la pratica. E solo dopo questo ascolto inclusivo si torna indietro e, con il manager o i manager responsabili del processo, si definisce una nuova procedura.

In questo convegno, abbiamo parlato di "education", un tema importantissimo. Io sono stata vicepresidente di Federmeccanica fino all'anno scorso. Gli studi sullo sviluppo dei nuovi mestieri di quel settore, sono disarmanti. Le transizioni, sia ecologica che digitale, cancelleranno completamente una serie di professioni. Il problema dell'"unemployment" è noto, quindi il futuro davanti a noi è un futuro complesso e abbiamo il compito – istituzioni e aziende – di ri-educare le persone. Altrimenti avremo un problema sociale enorme. E questo non accadrà solo nella metalmeccanica, è un fenomeno più ampio che colpisce tanti altri settori.

Io credo che sia arrivata l'ora per tante aziende di raccogliere un invito: non solo disegnare progetti di riduzione costi, ma cercare di sviluppare la prima linea del conto economico (genere fatturato). Investire per creare benessere e PIL per il Paese. Ridurre i fondi per la formazione per anni è stato un "delitto". Ma oggi non è importante trovare l'assassino, è importante risolvere questa situazione.

Suggerisco di usare quei 20 minuti di grande concentrazione del nostro cervello che ognuno di noi ha a disposizione, per cominciare insieme a

definire nuovi modelli. Collaborare per trasformare quello che è il nostro mondo del lavoro.

Non abbiamo bisogno del diritto del lavoro, gli strumenti ci sono già e sono abbondanti. Noi non dobbiamo avere un atteggiamento difensivo, dobbiamo saper aggredire il mercato e produrre benessere. Questo è estremamente importante, è quello che fanno le altre culture. Mia figlia è da 15 anni in America, è un'architetta, ha studiato in America e lavora lì e guadagna quanto necessario per avere una buona vita – un architetto giovane in Italia non guadagnerebbe a quell'età – ma, al di là del valore dello stipendio, quando le chiedo: "Qual è il tuo vantaggio nel vivere lì?", lei mi risponde: "Qui abbiamo molte più opportunità, ma ancor di più sono consapevole del mio valore e alla mia età è quello che conta".

Concludo dicendo, che noi manager non possiamo essere l'unico modello di riferimento (role model), noi siamo l'esperienza che deve aiutare i ragazzi a inserirsi nel mondo del lavoro. Ma dobbiamo anche farci guidare dai giovani, ascoltarli senza annullarci. Questa iniziativa porta la speranza che le istituzioni, la scuola e le aziende possano collaborare per creare insieme un mondo del lavoro migliore.

Laura Lega

Capo Dipartimento Ministero dell'Interno

Non c'è alcun dubbio che il lavoro costituisca, oggi come ieri, un tema di assoluta centralità per le nostre società. Un tema singolare e plurale al tempo stesso, che rispecchia e racconta l'evoluzione sociale, economica e la stessa dimensione etica delle collettività e le loro più intime contraddizioni.

Un tema che in questi ultimi anni ci interroga ancor più di prima, a fronte dei profondi cambiamenti che stanno interessando i sistemi produttivi incisi dall'evoluzione digitale, dalla progressiva dematerializzazione dei processi gestionali e, soprattutto, a fronte dei complessi scenari profilati dalle potenzialità dell'intelligenza artificiale generativa.

Interrogativi aperti che scaturiscono da quella che appare come una vera rivoluzione sociale con importanti riflessi antropologici. Una quarta rivoluzione industriale, atteso l'impatto straordinario dell'evoluzione digitale intelligente, dell'IA sul nostro modo di vivere, sulle modalità relazionali, sull'economia e sul mercato del lavoro.

Siamo in sostanza, a ben vedere, in un vero "salto della storia". Il processo nel quale viviamo in modo accelerato in questi ultimi anni, credo di poter dire, non appartiene alla mera cronaca, ma alla stessa storia evolutiva dell'uomo, di fronte a cambiamenti di natura epocale in atto, è infatti in gioco il modello sociale fino a oggi conosciuto e lo stesso "senso del lavoro".

In parallelo, peraltro, più concretamente, il tema del lavoro, mentre ci si interroga sugli scenari futuri delle nostre società, ci mette di fronte nell'immediatezza a un'urgenza, quella della sicurezza dei lavoratori. Le denunce di infortunio presentate all'Inail nel primo semestre 2023 sono state 296.665, 450 delle quali con esito mortale. Un dato drammatico definito dal Capo dello Stato intollerabile e che impone un impegno corale.

Un tema grave da affrontare senza retorica ma con reale determinazione. E un pensiero, consentitemelo, credo doveroso dedicarlo in questa sede a chi, anche in queste ultime ore, ha perso la vita lavorando. Un

tema che impone alle istituzioni e al mondo delle imprese uno scatto in avanti urgente, forte e concreto che chiami a responsabilità tutti. L'impegno sui territori, in questa direzione, si sta moltiplicando e voglio ricordare al riguardo l'azione dei prefetti, quali rappresentanti dello Stato e del governo, per coagulare l'attenzione e le energie degli attori pubblici e privati e avviare ogni iniziativa necessaria per innalzare i livelli di sicurezza.

Ma proprio questo tema mi porta a una riflessione sul "senso del lavoro" nelle istituzioni pubbliche, penso, ad esempio, proprio alle funzioni prefettizie svolte ogni giorno, sette giorni su sette, come servizio alla collettività che punta a garantire coesione sociale, legalità e ordinata convivenza civile. Penso al lavoro negli enti territoriali, a quello nelle carceri, negli ospedali o nelle scuole.

Cos'è il lavoro nelle istituzioni pubbliche? Ha un'identità valoriale, un senso proprio?

Il lavoro presenta molte sfaccettature. C'è quello che viene svolto per sostentamento, per la realizzazione personale e per la propria gratificazione o per ricercare benessere economico e per avere ricchezza, c'è quello svolto coattivamente, per punizione come nei lavori forzati, nelle forme di schiavismo, c'è il lavoro per la salvezza e l'elevazione (*ora et labora*), e quello che si svolge per il bene degli altri, per solidarietà con chi ha bisogno come nel volontariato o per la cura delle persone care. Ma il lavoro nelle istituzioni?

Qualche dato che ci consenta di perimetrare l'ambito, innanzitutto sotto il profilo soggettivo; al 31 dicembre 2021 i dipendenti pubblici ammontavano a più di 3.230.000 con un'età media di oltre 50 anni. Cosa si fa nelle istituzioni pubbliche? Sotto il profilo funzionale non c'è alcun dubbio che il lavoro nelle istituzioni assolva a una funzione sociale. La PA è infatti il principale erogatore di servizi, come ad esempio l'istruzione, la sanità, la sicurezza interna e quella nazionale, la gestione delle emergenze, la giustizia e i servizi sociali.

Una prima risposta allora la possiamo dare: il lavoro nelle istituzioni pubbliche esprime, è da ritenere, un valore proprio, identitario che è quello di prestare la propria opera per la comunità.

In una società complessa, connotata da bisogni crescenti e diversificati, la funzione pubblica assume infatti l'onere del soddisfacimento di un numero sempre più elevato di bisogni, interessi e aspettative di ciascun cittadino. In tale quadro l'esercizio di tali funzioni presenta quindi, addirittura, un valore aggiunto, in quanto esprime una delle modalità più alte di relazione tra l'individuo singolo, il dipendente pubblico, e la collettività e incrocia il bene giuridico del lavoro privato con il valore sociale della funzione espressa a vantaggio della comunità.

Non a caso la Carta costituzionale dedica diverse disposizioni al lavoro pubblico:

- l'art. 51 - pari opportunità di accesso a uomini e donne nei pubblici uffici alla luce del principio di eguaglianza fissato dall'art. 3;
- art. 54 - modalità di esercizio delle funzioni pubbliche, con disciplina e onore;
- art. 97 - principi cardine dell'azione della PA: buon andamento, imparzialità e realizzazione dell'interesse pubblico. Accesso nella PA mediante concorso;
- art. 98 – i pubblici dipendenti sono all'esclusivo servizio della nazione.

Le disposizioni costituzionali accennate appaiono come un sistema coerente funzionalizzato a inquadrare e definire i principi cardine che informano e orientano l'agire pubblico. Non sfugge, infatti, in una valutazione sistematica del corredo assiologico, la stretta interconnessione dei singoli dettati che, come intimamente legati da un unico *fil rouge*, concorrono nel definire l'architettura valoriale che presidia l'azione dei e nei pubblici uffici.

Quanto alle pari opportunità in accesso si tratta di un principio che oggi appare acclarato, ma che in realtà ha avuto bisogno di un percorso di attuazione lungo e complesso, che ha visto dare pienezza al portato della norma solo con l'ausilio di pronunce storiche come la sentenza n. 60 del 1960 della Corte Costituzionale che consacrò, dopo un lungo contenzioso, l'accesso anche alle donne nei ruoli di alta responsabilità come nella carriera prefettizia e nelle magistrature, rimuovendo alcune pregiudiziali.

Preme evidenziare poi come, in particolare, ai fini della nostra indagine, l'art. 54 appaia testimoniare la valenza specifica del "senso del lavoro"

nelle istituzioni pubbliche, poiché sottolinea il dovere del dipendente pubblico di adempiere alle proprie funzioni con "disciplina ed onore", così delineando il perimetro deontologico del funzionario che deve assicurare, nell'adempimento dei propri doveri, fedeltà alla Repubblica, osservanza e diligenza, nel quadro di un sistema valoriale saldo che chiama a specifiche responsabilità chi esercita funzioni pubbliche.

In una valutazione sistematica non sfugge poi la stretta connessione delle norme accennate con l'art. 97 e con il successivo art. 98. Le quattro disposizioni costituzionali concretano, s'è detto, un sistema coerente volto a definire il quadro di azione della PA. Un'azione improntata al buon andamento e alla imparzialità per una corretta ed efficace realizzazione dei fini pubblici. A questo scopo è funzionale garantire che agli uffici pubblici si acceda, in via prioritaria, con concorso, quindi con una selezione aperta a tutti coloro i quali ne abbiano i requisiti, cui segua una valutazione di merito. L'ordinamento democratico realizza così la piena e diretta partecipazione all'azione pubblica.

In questa ricostruzione l'art. 98, in ragione dell'intima connessione teleologica, s'indirizza a fare sistema con le citate disposizioni prescrivendo che i pubblici impiegati siano all'esclusivo servizio del bene pubblico, così rinsaldando il legame di fedeltà tra PA e cittadini. Sembra allora di poter dire come la stessa Carta costituzionale, la nostra bussola, evidenzi in buona sostanza come il pubblico dipendente assolvà a una funzione che va ben oltre il lavoro in senso stretto.

Egli concorre alla declinazione del rapporto tra sistema istituzionale e popolo. Le accennate disposizioni costituiscono, infatti, al contempo, matrice ed espressione dei precetti valoriali del sistema democratico e il nucleo di doveri risponde a una visione teleologica alla quale l'azione pubblica deve tendere.

Allora mi sembra conclusivamente di poter dire che c'è un di più, un valore aggiunto straordinario, nel "lavoro pubblico". Siamo di fronte a una funzione che, svolta secondo i principi costituzionali richiamati e secondo l'etica del servizio, avvicina l'esercizio dei poteri pubblici al cittadino rafforzando la cultura della democrazia.

Prestare servizio nello Stato – penso tra gli altri ai vigili del fuoco, magi-

strati, prefetti, sanitari, insegnanti, ecc. – e, più in generale, negli apparati pubblici, esprime e presuppone allora l'adesione a un sistema valoriale alto che deve essere accompagnato costantemente da un senso di consapevolezza del ruolo e della funzione ricoperta, del valore delle istituzioni che si rappresentano e del rispetto per queste. Ciò premesso, guardando al futuro, appare quanto mai urgente perseguire degli obiettivi strategici che consentano di rinsaldare tale funzione. Quanto detto ci porta a ritenere infatti essenziale per il Paese, per rafforzare la fiducia nelle istituzioni e garantire l'assetto democratico, accrescere la stessa adesione all'azione pubblica innalzandone gli standard qualitativi.

In tale direzione è necessaria la costruzione operosa di un modello di lavoro pubblico che, lontano da ogni retorica, sia attrattivo per i giovani, faccia loro scoprire il "senso del lavoro", il piacere di servire la propria comunità, ne valorizzi le competenze e le opportunità.

Ciò peraltro presuppone, alla luce di una società in profonda trasformazione, l'esigenza di ridefinire pregiudizialmente funzioni e competenze degli apparati pubblici riconfigurandone gli assetti così da rispondere alle funzioni essenziali per le comunità. Una revisione strategica che assicuri uno Stato più leggero, saldo, competente accanto a governi locali capaci e attrezzati per affrontare i bisogni crescenti dei territori. Un processo che non potrà non passare da un investimento importante sul capitale umano per accompagnare e sostenere le transizioni in atto, anche grazie a una reale formazione abilitante continua.

Occorre infine far riscoprire appieno al pubblico dipendente il proprio ruolo, quello nobile di civil servant. Il nostro datore di lavoro è il cittadino contribuente, è ogni singolo cittadino, è lui che dobbiamo servire e dobbiamo con il nostro lavoro infondere fiducia nell'istituzione che rappresentiamo. D'altronde essere comunità significa condividere i valori fondanti, viverli, testimoniarli e praticarli. Valorizzare il servizio nella PA come servizio pubblico per il pubblico.

È tempo per un reale salto di qualità di efficienza, energia, passione civile, visione, voglia di far bene. In altre parole, occorre che il "senso del lavoro pubblico" sia quello di portare sulle spalle con disciplina, passione e onore il futuro del Paese.

Massimo Luciani

Professore emerito “La Sapienza” e accademico dei Lincei

Riguardo all'art. 1 della Costituzione vorrei aggiungere soltanto qualche sintetica considerazione. Già anni addietro, in effetti, anch'io mi ero interrogato su questa “bizzarria” italiana dell'aver fondato sul lavoro la Repubblica democratica: si tratta di una cosa veramente strana (il lavoro è anche pena e fatica...) e l'esame del diritto comparato non ci restituisce esperienze costituzionali paragonabili. Si tratta di una scelta che non è solo originale, ma è anche fondamentale, perché esprime una profonda intenzione universalistica e una considerazione attenta dei legami sociali ed economici che uniscono i cittadini.

L'ideologia del lavoro era inscritta nel patrimonio di tutti i costituenti. Lo era nella cultura cattolica, che doveva affrontare anche il problema di conciliare l'idea del lavoro come maledizione e quella del lavoro come benedizione. Penso, a questo proposito, allo sforzo ricostruttivo di due documenti importanti: l'uno frutto del Magistero pontificio (l'enciclica *Laborem Exercens*); l'altro frutto della discussione politica interna al mondo cattolico (il Codice di Camaldoli). Lo era nella cultura socialista e comunista, legata all'idea del rapporto tra lavoro e costruzione della coscienza di classe. Lo era nella stessa cultura vetero-liberale, perché (incredibilmente pochi lo ricordano) per Locke il fondamento legittimante della proprietà privata era il lavoro. Nel rigetto dell'emendamento Basso-Amendola (che come ricordate parlava di un'Italia “Repubblica dei lavoratori”) e nell'accoglimento della proposta di mediazione venuta da Fanfani s'incrociarono tutte queste culture.

Mi preme però sottolineare soprattutto un punto. Nella Costituzione il lavoro è sia diritto che dovere e anche questa potrebbe sembrare, ai più disattenti, una bizzarria. In realtà, si tratta di una bizzarria che è – appunto – del tutto apparente, perché questa è una delle ulteriori dimostrazioni della grande coerenza della Costituzione e della lucidità di pensiero dei Costituenti. Proprio il fatto che il lavoro sia, allo stesso tempo, diritto e dovere fa sì che in esso emergano tutte le tre dimensioni della *Vita Activa* di cui aveva parlato Hannah Arendt¹. La prima, quella

di “animal laborans”; la seconda, quella di “homo faber”; la terza, quella di “homo politicus”: il lavoro è il precipitato di tutto questo.

L’idea che il lavoro sia, allo stesso tempo, diritto e dovere, poi, è perfettamente coerente con una concezione della cittadinanza che non si esaurisce nei diritti, ma si alimenta anche dei doveri. Altri prima di me hanno ricordato il dovere di fedeltà dei pubblici dipendenti, ma in Costituzione di doveri ce ne sono molti altri, connessi a un’idea “romana” di cittadinanza che aveva fatto capolino nel 1849 con la modernissima, ma effimera, Costituzione della Repubblica Romana, e che ritorna alla Costituente, nella quale non a caso i richiami alla Costituzione della Repubblica Romana non sono mancati. E questo sollecita un preoccupato interrogativo: considerato questo legame fra diritti, doveri e cittadinanza, e dunque anche fra lavoro (nella sua duplice dimensione di diritto e di dovere) e cittadinanza, è forse un caso che oggi, contemporaneamente, assistiamo alla caduta di senso del lavoro e alla caduta di senso della cittadinanza? Personalmente, penso di no e ritengo che le due cose stiano assieme. Ma come rimediamo a questa duplice caduta di senso? Due sono a mio parere i rimedi essenziali. Al primo tengo in modo particolare, anche se devo riconoscere che è di più lunga lena e che il secondo è forse più rilevante sul piano della più urgente azione – diciamo – politico-istituzionale.

Vediamo il primo. In precedenza sono state ricordate le neuroscienze. Appunto la ricerca delle neuroscienze mostra come il cervello umano funzioni in modo essenzialmente “bayesiano”, cioè come un calcolatore di probabilità: ciascuno di noi si situa nel mondo e sceglie di agire soprattutto in ragione di punti di orientamento sui quali ha maggiore certezza. Una prima cosa da fare sarebbe dunque garantire la certezza del diritto: senza la certezza del diritto – scuserete l’espressione colloquiale – non si va da nessuna parte. Ad assicurarla deve essere il legislatore e non possiamo pensare che possa darcela solo il giudice costituzionale, che fa quel che può per rimediare alle incongruenze del diritto positivo, ma del legislatore non ha certo gli strumenti. Nel dominio del lavoro il punto emerge con cristallina chiarezza: come si può trovare senso nel lavoro senza certezza nelle prospettive? Come si può trovare senso nella cittadinanza senza certezza in quello che poi sarà lo svolgimento

della normativa che tutti ci riguarda in quanto cittadini? Sono quesiti ovviamente retorici, sui quali non c'è altro da dire, evidentemente.

Vediamo il secondo. L'altra questione fondamentale (e lo dico non perché siamo in una sede come questa di Unioncamere, che è soggetto protagonista di alcuni importanti processi di intermediazione) riguarda il ruolo degli enti intermedi, la cui importanza al fine di trovare un senso nel proprio lavoro e nella propria cittadinanza è ben chiara a chi è della mia generazione: al di là della nostra capacità individuale di reperire senso sociale in ciò che facevamo, sono stati proprio gli enti intermedi a consentirci di maturare le nostre consapevolezze. Ricostituire il tessuto connettivo degli enti intermedi è essenziale perché se questo è lacerato non si possono ricomporre i processi costruttivi delle identità individuali e sociali. Sui corpi intermedi è necessario lavorare con sapienza: partendo dal nodo fondamentale dei partiti politici (che – certo – non saranno mai più quelli di una volta, ma devono ritrovare una loro dignità), anche per far sì che il nostro disgregato sistema partitico si ristruttururi, per arrivare ai gangli più minuti della società civile, pure per contrastare il pericoloso pluralismo manicheo del quale ha giustamente detto Elmar Salmann, cioè il pluralismo di chi persegue solo certi interessi e finalità vedendo solo quelli e negandosi al compromesso e al dialogo con gli altri. I soggetti del pluralismo vero, i corpi intermedi che vogliono davvero stare-fra sono altra cosa e alimentano il dialogo e il compromesso, dei quali abbiamo straordinario bisogno in una società divisa e parcellizzata come l'attuale.

Chiudo con un accenno a una questione che mi sta particolarmente a cuore: tutto questo richiede progettualità politica e iniziativa politico-sociale ma richiede anche capacità di analisi, originalità di pensiero. È stata citata, prima, l'università perché, in effetti, si tratta di un attore sociale fondamentale, ma consentitemi di dire che sono molto dubbioso sulla capacità dell'università di mantenere la sua funzione di centro di pensiero critico. I processi di burocratizzazione e di provincializzazione che l'hanno investita, dei quali non si percepisce la gravità standone fuori, hanno azzoppato l'università, che sta perdendo la propria capacità di stimolare e ospitare il pensiero critico e innovatore. Essenziale è ormai la riforma della valutazione delle università; essenziale è la riforma del

reclutamento; essenziale è la sburocratizzazione del mondo universitario. Non se ne può prescindere, perché non possiamo pensare che la nostra originalità, la vivacità di pensiero che dall'estero molti ci invidiano, sia imputabile a chissà quale benedetta diversità genetica degli italiani (che oltretutto hanno un patrimonio genetico assai complesso...). È la ricchezza dell'elaborazione culturale maturata nei luoghi in cui si fa cultura che conta e uno di questi luoghi, probabilmente il principale, è l'università. Non si può attendere oltre.

1. H. Arendt, The Human Condition, Chicago, The University of Chicago, 1958, trad. it. di S. Finzi, Vita activa. La condizione umana, Milano, Bompiani, 1994.

Giorgio Vittadini

Presidente Fondazione per la Sussidiarietà

È insita nella “profondità del popolo italiano” una concezione del lavoro come espressione di dignità, possibilità di rispondere ai bisogni propri, della propria famiglia e della più vasta comunità. Ne troviamo esempi eloquenti anche in certe produzioni cinematografiche. Ad esempio, nell'*Albero degli zoccoli* di Ermanno Olmi vi è la scena del prete che si fa carico di andare dal grande imprenditore per digli: “Aiuta quell'uomo”. Oppure nel *Mondo Piccolo* di Guareschi il capo dei comunisti Peppone e il parroco don Camillo si trovano uniti nella difesa del lavoro. Ma posso trarre esempi significativi dalle vicende della mia famiglia. Mio nonno, di Foligno, era poverissimo ma, grazie a una borsa di studio in quinta elementare, poté proseguire gli studi alle superiori. Poi un sacerdote, don Carlo Botti, lo segnalò ad Armida Barelli, che era tra i fondatori dell'Azione cattolica e dell'università Cattolica, la quale gli conferì una borsa di studio con cui poté laurearsi in ingegneria. Tutto ciò fu possibile perché, in tutte le culture, l'istruzione e il lavoro erano considerati la via del riscatto sociale, e prima ancora la possibilità di realizzazione di sé e l'espressione del gusto per la vita.

Ma vorrei dirvi anche di una esperienza recente. Ebbi occasione di visitare il carcere di Padova con il presidente Luciano Violante, che tenne un discorso. Al termine ci si avvicinò un carcerato mostrandoci un documento che attestava il suo lavoro e dicendo: “Io sono venuto qua che ero un reietto, adesso da dentro il carcere lavoro, mantengo me e posso dare i soldi agli altri, la mia vita è utile”.

Ancora un esempio. Ho partecipato a un incontro nel quale è intervenuto un lavoratore con serie disabilità, dicendo: “Io faccio le viti che vengono utilizzate nei frigoriferi, questo serve a qualcuno e io sono utile”.

1. “Tu sol pensando, o ideal, sei vero”: ho sentito più volte don Giussani citare questo verso di Carducci. Cioè: per l'ideale, non per pura utilità funzionale, si è al lavoro. Può sembrare un principio astratto: invece è qualcosa di decisivo che viene prima, è il fondamento del lavoro umano, e della dignità del lavoratore. Quella dignità del lavoro che è magistral-

mente richiamata in tante canzoni di Enzo Jannacci, in *Vincenzina e la fabbrica* e in molte altre.

Dunque, il primo punto fermo che raccogliamo dai contributi di questo incontro è che la ripresa del senso del lavoro è la ripresa della dignità, del gusto personale, dell'ideale vissuto. Occorre trasmetterne la coscienza. Un uomo sente di valere per il fatto stesso che il suo essere nel mondo si esprime come lavoro, che questo sia manuale o intellettuale. Occorre, dunque, guardare coloro che hanno il gusto di trasformare e umanizzare la realtà. Questo vale per tutti, che siano di sinistra, di centro, di destra, cattolici o laici.

Qui si impone un'attenzione al tema dell'istruzione e della scuola. Occorre dire basta alla ideologia funzionalista, diremmo fordista. Occorre un'istruzione che nasca dal gusto del conoscere. Non è vero che è importante studiare i Fenici perché c'è *Luna Rossa*. È importante studiare i Fenici perché è bello conoscere, perché è bello imparare, perché è bello guardare la realtà, "per questa curiosità desiderosa destata dal presentimento del vero", come diceva sempre don Giussani. Quando si accende l'entusiasmo nei ragazzi, si sconfiggono la noia e il disinteresse, indipendentemente dal fatto che siano in un percorso umanistico o tecnico-professionale.

2. "Guai all'uomo solo", si legge nel Vangelo. È qui da rimarcare la dimensione del "mettersi insieme", del libero associarsi, perciò dei corpi intermedi. Il cui primo ruolo, si badi bene, è di essere luoghi di educazione, prima che di essere funzionali a perseguire particolari interessi.

Quando una persona è insieme ad altri, è parte di una comunità o di un popolo, viene invogliata a esprimersi, a fare, a costruire, a lavorare. La solitudine è la condizione in cui crolla il senso di sé e, quindi, del lavoro.

La disintermediazione di questi anni ha coinciso con la perdita di luoghi educativi. Nello stesso tempo anche i corpi intermedi devono recuperare con nettezza la consapevolezza di costituirsi come luoghi educativi, non corporativi. Se sono corporativi decadono e muoiono. Se sono educativi vivono veramente, perché accendono nelle persone la passione.

3. Sono chiamate in causa, ovviamente, l'impresa e la cultura impen-

ditoriale. Chi fa impresa deve comprendere che la persona, in quanto tale, è una risorsa, non semplicemente in quanto forza lavoro o – che è lo stesso anche se suona più gentile – come risorsa umana. Ci ha insegnato questa posizione un grande imprenditore, François Michelin, che ebbi la fortuna di presentare al Meeting di Rimini per l'amicizia fra i popoli. Avevamo pensato di intitolare il suo intervento "La risorsa umana", ed egli ci disse chiaro e netto che con quel titolo non sarebbe intervenuto "perché per me l'uomo è una risorsa".

Se è così, allora diventa interessante, e non un guaio da sopportare o evitare, che la donna possa essere madre, che i giovani, ma non solo, abbiano orari di lavoro giusti che lascino loro il tempo per vivere altri interessi, e così via. Questa impostazione, oltretutto, è più "intelligente" di quella che porta allo "sfruttamento della risorsa umana", perché crea alleanza tra persona e azienda. C'è una grande battaglia da combattere contro il neoliberalismo selvaggio.

4. Abbiamo una Costituzione che mette la dignità del lavoro al centro della convivenza nazionale. Occorre trarne le conseguenze a tutti i livelli e mettere il lavoro al centro dello sviluppo. Lo spettro è veramente ampio: si va dalle tutele, in particolare delle persone deboli e fragili, al sostegno alle start up, alla lotta al lavoro nero e alla rendita. Sono obiettivi che dovrebbero trovare unite le forze politiche. Come seppero testimoniare Togliatti e De Gasperi, che visitarono Matera con tutte le sue miserie e le grotte usate come abitazioni ed entrambi dissero "mai più". Ci devono essere anche oggi dei "mai più" che sono di tutti, al di là della lotta maggioranza-opposizione, perché sono essenziali alla dignità di un popolo.

5. C'è, infine, un problema nella comunicazione. Constatiamo facilmente che prevale una narrazione quotidiana sempre negativa. Le serie tv più viste hanno sempre al centro un obitorio... Domina la cronaca nera, ma intanto quante realtà positive stanno nascendo e non vengono fatte conoscere? Penso all'opera di padre Loffredo al Rione Sanità di Napoli che ha ripristinato le catacombe che erano in abbandono, spingendo al lavoro giovani che vivevano ai margini. Penso alle tante piccole imprese – anche nel Sud – spesso create da giovani, ma anche alle medie e grandi imprese italiane in cui si capisce che non è vero che l'egoismo

dei singoli porta al benessere collettivo, ma è piuttosto la passione a muovere e far crescere.

Incontri come questo hanno una loro peculiarità preziosa: vanno oltre la semplice analisi, magari interessante, magari perfetta e che tutti condividiamo, ma che poi non cambia nulla. Occorre rendersi conto, far tesoro e supportare le esperienze di chi ha a cuore il lavoro e il suo senso, e che conferiscono all'Italia una sua particolare fisionomia nel mondo. Siamo un Paese povero, non abbiamo materie prime e minerali, per fortuna non abbiamo forza militare e ci siamo unificati tardi, ma abbiamo una cultura del lavoro umano che può costruire il futuro.



