

# IL LAVORO CHE CAMBIA

Politiche attive, trasformazione del lavoro e dell'organizzazione aziendale attraverso digitalizzazione, smart working e welfare aziendale: queste le vere sfide del futuro per le aziende italiane chiamate alla grande prova del Pnrr. Sfide che potranno essere vinte innovando e digitalizzando, a patto però di non cedere le competenze professionali e i rapporti sociali allo strapotere dell'algoritmo. Ne abbiamo parlato con l'onorevole Antonio Viscomi, docente ordinario di Diritto del lavoro, autore di decine di pubblicazioni sulle sfide dell'occupazione e deputato membro della Commissione Lavoro della Camera.



**Antonio Viscomi**, docente universitario, deputato membro della Commissione Lavoro della Camera.

**Francesco Paravati**

responsabile relazioni esterne Manageritalia

**Pensa anche lei che la pandemia abbia messo in luce le profonde trasformazioni che il mondo del business e del lavoro stanno attraversando e devono attraversare per uno sviluppo strutturale e di qualità?**

«Credo sia di comune evidenza il carattere complesso dell'impatto che la pandemia ha avuto sui diversi sistemi produttivi. A rendere proteiforme questo impatto hanno inciso molto, com'è ovvio, le condizioni organizzative interne e quelle di contesto esterno. In generale, però, mi pare che l'epidemia abbia contribuito ad accelerare i processi di transizione digitale, ecologica e

circolare che ora costituiscono l'orizzonte dello stesso Pnrr. Parlo di transizione, non di trasformazione, perché quello che stiamo vivendo non è una semplice innovazione dei mezzi di produzione, ma piuttosto un cambiamento radicale del processo produttivo e dell'organizzazione del lavoro, che porta con sé anche un cambiamento radicale del mindset. Basti pensare all'incidenza del digitale, che certo non si risolve solo nel lavoro da remoto ma chiama in causa intelligenza artificiale, blockchain, internet delle cose e, in genere, tutte quelle modalità di integrazione del digitale nell'esperienza del lavoro che van-

no sotto il nome di “human+machine”. Per questo credo sia un errore pensare che l’epidemia sia una parentesi e che, chiusa questa, tutto tornerà come prima».

**Se queste sono le sfide, quanto è importante che le aziende siano strutturate con una capacità di gestione manageriale che guidi e supporti le trasformazioni necessarie?**

**«Ritengo che nel pacchetto sull’occupazione diffuso dalla Commissione europea l’elemento importante sia l’avvio della consultazione pubblica per consentire ai lavoratori autonomi di tutelare i propri interessi con la contrattazione collettiva»**

«Pensare di innovare processo e prodotto nella prospettiva delle transizioni segnate dal Pnrr per competere in un mercato globale, senza un adeguato supporto di competenze manageriali nei vari settori della vita aziendale – siano essi strategici o operativi – rappresenta un rischio per la tenuta stessa dell’attività produttiva. Capisco che le dimensioni spesso piccole o addirittura piccolissime delle nostre imprese suggeriscono alla pro-

prietà di poter fare a meno di apporti manageriali, ma credo che questo sia un problema reale, come ben sanno anche le tante startup che nascono da un’idea originale e potenzialmente foriera di risultati, ma poi finiscono a terra perché manca chi traduce quell’idea in operatività e valore per l’intero ciclo».

**Dobbiamo forse passare a un lavoro più intelligente e capace di aumentare produttività e benessere di persone e aziende?**

«Credo proprio di sì. Dare a ciascuno la capacità di sentire che la propria attività ha senso per i clienti e per la comunità è ciò che rende forte un’impresa. Riuscire a vivere il senso del proprio lavoro è fondamentale per lavorare bene. Per questo credo che il benessere organizzativo non possa essere considerato come un elemento aggiunto al processo produttivo – quindi facoltativo – ma sia, invece, un requisito che un bravo manager cura e rafforza, al di là e oltre gli obblighi di legge, come dimostrano tanti casi diffusi nei paesi dell’Occidente industrializzato».

**Qual è il ruolo dei manager nell’organizzare il lavoro per gestire i mutamenti in atto?**

«Direi quello di accompagnare questi processi e finalizzarli in misura positiva. Ma per fare ciò anche il manager stesso deve essere accompagnato ad affrontare le transizioni produttive, che spesso posso-

no diventare anche transizioni occupazionali. Mi chiedo, ad esempio, se i ragionamenti che spesso si fanno sulla necessità di reskilling e upskilling dei lavoratori non debbano riguardare, con mirate politiche, anche i dirigenti. Avere buone competenze manageriali è un interesse del Paese».

**Di fatto, il lavoro oggi si organizza in rete, sempre più spesso fuori da fabbriche e uffici, e vede sfumare alcuni dei presupposti relativi ai concetti di lavoro dipendente e autonomo. Non crede?**

«Esatto, proprio così. E questa circostanza genera in alcuni un effetto di spaesamento che arriva anche a suggerire di cercare nel passato i criteri per governare il futuro. Niente di più sbagliato! La transizione che stiamo vivendo esalta, invece, l’apporto partecipativo e creativo di chi lavora sempre meno vincolato da procedure e protocolli rigidi. In qualche modo è indicativo della transizione che stiamo vivendo come sia stato accolto nel nostro Paese il pacchetto europeo sull’occupazione, diffuso dalla Commissione nei primi giorni di dicembre: l’attenzione dei media è stata catturata dalla proposta di direttive relativa alla qualificazione dei riders come autonomi o subordinati. Personalmente, invece, ritengo che in quel pacchetto l’elemento veramente importante sia dato dall’avvio della consultazione pubblica sulla possibilità di consentire ai la-



voratori autonomi di tutelare i propri interessi con la contrattazione collettiva. Ecco, forse è giunto il momento di iniziare a pensare sul serio come ridefinire le regole del lavoro nel nuovo contesto».

**Lavoro dipendente e autonomo potrebbero avere una base comune di tutele e di welfare a supporto della persona, della famiglia, ma anche dello sviluppo professionale delle persone?**

«Questa potrebbe essere una via possibile: collegare le tutele non più solo al contratto ma al fatto stesso di lavorare. La storia recente dimostra che quando le tutele sono correlate al contratto, la via di fuga è data dal proliferare delle tipolo-

gie contrattuali nel cui ambito fare shopping. Per questo sarebbe opportuno assicurare una base comune di diritti fondamentali».

**A livello legislativo, cosa serve per facilitare e promuovere i cambiamenti che il lavoro attuale ci impone? La politica cosa deve fare? E come?**

«Servirebbe una nuova legislazione di sostegno che assicuri alle parti sociali la stabilità delle decisioni assunte in via autonoma. La transizione digitale, ecologica e circolare che stiamo vivendo da qualche tempo, e che costituisce l'orizzonte stesso del Pnrr, chiede a tutti gli attori coinvolti di riscoprire il valore del dialogo sociale, nelle sue va-

rie forme, come strumento di governo del mercato del lavoro e di definizione di regole condivise di gestione dei rapporti di lavoro. Al legislatore il compito di sostenere l'autonomia sociale rinunciando a ogni tentazione egemonica e a una pretesa di onniscienza».

**Ritiene che anche per i dirigenti sia necessario un sistema di ammortizzatori sociali legato magari alle attività di formazione?**

«Potrebbe risultare utile proprio in relazione alle fasi di transizione occupazionale, valorizzando l'apporto partecipativo delle organizzazioni di rappresentanza e degli enti bilaterali, là dove esistano, e soprattutto correlando le politiche di sostegno con le esigenze di innovazione del sistema delle imprese».

**Alla luce della necessità di riorganizzazione del lavoro, cosa ne pensa delle piattaforme digitali per l'incarico temporaneo ai manager nelle aziende? Come potrebbe funzionare?**

«Potrebbe essere sicuramente una strada, un servizio utile per le imprese e il mercato, ma come in tutte le piattaforme digitali il punto è assicurare trasparenza informativa evitando bias discriminatori. Che poi è la sfida che ci attende più in generale nel rapporto tra uomo e algoritmo, che può essere di conflitto o di supporto, che dominerà il nostro futuro prossimo anche nel mondo del lavoro».