

Con le modifiche alla contrattazione collettiva si apre lo scenario per attuare nuove politiche

Riforme per un lavoro moderno

Dalle pensioni alla formazione gli interventi di rinnovamento

La riforma della contrattazione collettiva introdotta con l'accordo quadro del 22 gennaio 2009 costituisce l'occasione per avviare un indispensabile processo di modernizzazione del paese imperniato sul concetto stesso di «lavoro» come fattore di promozione e di inclusione sociale. L'accordo riafferma innanzitutto il principio cardine dell'unicità del modello contrattuale nei settori pubblici e privati. Inoltre apre la strada a una più ampia riforma che completi in un quadro più organico le innovazioni dell'ultimo decennio. L'obiettivo di spostare il baricentro della contrattazione in azienda e di rafforzare la parte variabile dei trattamenti economici come componente sempre più importante della retribuzione complessiva costituiscono un terreno di impegno fondamentale che vede i dirigenti profondamente coinvolti.

Lo sviluppo della contrattazione di secondo livello non dipende solo dalla revisione della normativa e dai grandi accordi quadro nazionali, ma richiede una grande attenzione alla qualità delle scelte di implementazione. Infatti elargizioni «a pioggia», benefici legati ad automatismi vari, progressioni di carriera basate sulla sola anzianità sono sempre in agguato e si riproducono per inerzia, anche quando i dettami contrattuali generali sembrano escluderli. L'apertura di uno spazio maggiore per l'impegno diretto e l'assunzione di responsabilità da parte dei dirigenti in questa materia è quindi una condizione fondamentale per tradurre in pratica queste prospettive di riforma della contrattazione e della gestione del lavoro.

Gli interventi degli ultimi anni hanno reso più dinamico

il mercato ma lasciano insoluti molti problemi che la crisi inevitabilmente acuisce. Gli ultimi anni hanno visto anche un aumento della precarietà dei rapporti di lavoro non sostenuta da tutele adeguate e sufficientemente diffuse.

Occorre affrontare in particolare i due aspetti speculari di criticità che riguardano le fasce di età giovani e mature, sempre più a rischio di mancata valorizzazione, con il restringersi dell'intervallo di età privilegiato dal mercato del lavoro. Nell'orizzonte di cinque anni, forme di impiego più articolate e sostenute da processi di formazione mirati possono favorire un netto miglioramento dei tassi di occupazione di queste fasce di età.

Molte proposte sulle quali attualmente si discute riguardano soprattutto le soluzioni contrattuali inerenti i rapporti di lavoro, oppure la riforma degli ammortizzatori sociali. In particolare, le forme di flexicurity proposte da Pietro Ichino e da altri introducono interessanti connessioni fra questi due aspetti.

In una fase di emergenza occupazionale come l'attuale, si rischia però di ridare spazio a misure di breve periodo destinate ad aggravare le contraddizioni esistenti.

La proiezione in un orizzonte temporale più ampio sottolinea invece l'esigenza di integrare le diverse politiche che incidono sul mercato del lavoro: modifica dei sistemi previdenziali verso l'innalzamento dell'età di pensionamento con misure incentivanti e modulazione di soluzioni, formazione continua a tutte le età, promozione dell'active ageing e del work life balance, politiche attive del lavoro costituiscono un insieme di finalità e di interventi necessari per promuove-

re un cambiamento culturale. L'eventuale innovazione nelle forme dei rapporti di lavoro richiede un sostegno forte su questi piani. Ma non bisogna dimenticare un altro spazio importante di iniziativa che si apre sul versante organizzativo e aziendale: in fondo è a questo livello che si realizzano nel concreto le opportunità aperte dalle politiche più generali. Occorre uno sforzo ulteriore per accompagnare e stimolare le organizzazioni pubbliche e private verso un utilizzo pieno delle potenzialità del lavoro. Un'attenzione maggiore è necessaria da parte di tutti gli attori verso l'innovazione nei modi di lavorare, nella stessa definizione delle competenze professionali, nei sistemi di gestione del personale. L'esperienza dei paesi che in genere si assumono come riferimento per i problemi del lavoro, come quelli del Nordeuropa, non vede presenti solo maggiori flessibilità contrattuali ma da evidenza all'applicazione estesa di concetti come quello della work ability. In sostanza le situazioni di lavoro trovano una interpretazione dinamica, non statica. Dato che le capacità degli individui cambiano nel tempo, insieme all'età e al contenuto stesso della vita di lavoro, si assiste a un processo continuo che combina le risorse individuali con le esigenze del contesto lavorativo.

La forza mentale di una persona e i meccanismi di adattamento svolgono in questo un ruolo fondamentale ma l'organizzazione del lavoro può creare contesti in cui questa capacità è stimolata in modo efficace, come per esempio con la promozione della salute sui luoghi di lavoro o la prevenzione degli infortuni attivando attenzione ed energie dei lavoratori.



Gestire la work ability significa riconoscere e utilizzare i punti di forza dei lavoratori che appartengono a diverse età, competenze e specializzazioni, gruppi e culture professionali. In questo ordine di ragionamento l'organizzazione è più adattiva in quanto modifica i contenuti e l'ambiente di lavoro, i processi e i sistemi di gestione del personale per realizzare contestualmente sia i benefici economici per l'azienda, sia il benessere psicosociale per i lavoratori.

Nel contesto italiano non mancano esperienze innovative e originali, spesso intrecciate con la formazione e con iniziative varie di welfare aziendale, che restano però poco conosciute e frammentate, non riescono a fare cultura e orientare in modo diffuso gli atteggiamenti verso il lavoro.

Ciò che si propone è quindi un'azione più orientata al futuro, alla costruzione di un clima di fiducia nel mondo del lavoro, alla valorizzazione e comunicazione delle esperienze positive, alla attivazione di progetti e azioni convergenti da parte di imprese, pubbliche amministrazioni, strutture formative.

