

# FORUM HR 2017

**Maurizio Sacconi**

*Presidente Commissione 11 (Lavoro, previdenza sociale)  
Senato della Repubblica*

Ho diviso la mia mattinata tra l'intervento a questo Forum e quello all'assemblea di Federmeccanica che celebra un contratto altamente innovativo, quello del settore metalmeccanico che è stato sempre caratterizzato da relazioni industriali particolarmente intense e complesse.

Cito il contratto dei metalmeccanici perché si è sempre trattato del contratto nazionale più "pesante", più invasivo, espressione della seconda rivoluzione industriale e di quel modello di produzione verticale che ha caratterizzato una lunga stagione dell'economia. Ora anche quel contratto sta recependo i grandi cambiamenti in corso e vuole accompagnare molte realtà produttive alla necessaria transizione professionale delle persone che hanno competenze intermedie (che anche voi segnalate essere presenti nel vostro ambiente, seppure in misura ridotta). Le parti hanno dato luogo ad un contratto leggero, sussidiario, che diffusamente fa rinvio alla contrattazione di prossimità, a moduli contrattuali di filiera, di territorio, di azienda. Viene meno la pretesa di conoscere esattamente in sede nazionale quello che potrà accadere nelle imprese per costruire modelli rigidi perché il mondo che abbiamo di fronte ha una straordinaria velocità di cambiamento ed è imprevedibile.

Non è mai accaduto nella nostra esperienza precedente di dover assistere a cambiamenti così geometricamente crescenti, così veloci e così imprevedibili per cui ogni pretesa di interpretarli, di fissare questi cambiamenti e di irrigidirli in un modello o in una regola - poi difficilmente modificabile - significherebbe una forma di resistenza al cambiamento, piuttosto che una modalità di accompagnamento.

Aver posto al centro del lavoro il diritto all'apprendimento permanente, perpetuo - per dare l'idea di un moto veramente continuo - significa riconoscere che, ovviamente, la prima risposta alla sfida del cambiamento è quella di garantire alle persone la possibilità di comprendere la grande trasformazione in corso; dobbiamo, però, riconoscere che c'è un differenziale, in parte strutturale e in parte invece superabile, tra velocità di cambiamento e velocità di apprendimento. Il gap è in parte strutturale ma, in parte, superabile perché dipende dai ritardi che hanno caratterizzato i nostri modi di apprendere e mi riferisco non solamente alle strutture educative ma proprio ai contenuti e metodi pedagogici da tempo superati.

Ho fatto questa lunga premessa sul contratto dei metalmeccanici non per metterlo a confronto con le vostre relazioni industriali che apprezzo, ma per

dire che se questo cambiamento è stato recepito dalle relazioni industriali in quella dimensione così complessa e conservatrice, vuol dire che davvero si può fare. Se chi era fermo al sistema del 1973 riconosce che bisogna mettere in discussione mansioni e inquadramenti, vuol dire che davvero si può fare, si deve fare. Nonostante una certa difficoltà nella dimensione confederale, coloro che vivono in prossimità - che hanno una rappresentanza dalla catena più corta - hanno maggiore attitudine a reagire al cambiamento e ad adoperarsi per governarlo e gestirlo.

Per quanto riguarda l'indagine promossa recentemente dal Senato sull'impatto della digitalizzazione sul mondo del lavoro, concluderemo con un rapporto sul lavoro 4.0. Si tratterà di un prodotto complementare rispetto al rapporto della Commissione Industria della Camera e all'azione di Governo, che si sono dedicate alla diffusione delle nuove tecnologie nell'impresa. Noi faremo un rapporto rivolto alla impiegabilità delle persone.

L'ottimo contributo dell'ABI segnala una serie di specificità che sono presenti nella vostra realtà soggetta a straordinari cambiamenti. Proprio facendo mente al giorno dell'audizione, mi sono reso conto che, seppure a breve distanza, molte cose sono ulteriormente cambiate rispetto a ciò che allora dicevamo.

Non sono io a dovervi dire tutti i cambiamenti che stanno intervenendo nell'organizzazione della produzione di servizi che realizzate. Mi limito soltanto a ribadire ciò che voi più di me sapete e cioè che "fare banca", nel senso di fare banca commerciale, è davvero difficile in questo tempo e quindi i processi di recupero di competitività e di redditività non sono che all'inizio. Saranno necessarie molte altre riorganizzazioni che riguardano anche l'ambiente esterno a voi. Il problema delle garanzie immobiliari, per fare un esempio, dipende ovviamente per molti aspetti dalla ripresa del mercato immobiliare, da regolazioni che possono essere più convenienti per quanto riguarda il recupero di quelle garanzie. Voi ormai siete entrati in una dimensione straordinariamente competitiva: mi ha colpito un amico banchiere di Londra che, un giorno, mi disse che le grandi banche oggi non si guardano più tra di loro per capire come reciprocamente stanno cambiando, ma guardano molto ai nuovi players che non fanno banca in questo momento ma che potrebbero farla o che stanno cominciando a farla. In altri termini, guardano con più curiosità ad Amazon che a quello che può fare il tradizionale concorrente.

Gli investimenti delle imprese creditizie in tecnologia sono straordinari ed anche nella dimensione globale le banche stanno investendo per cambiare tutti i processi, ma se questi investimenti in tecnologia non sono corrispondentemente accompagnati da forti investimenti ed adeguate attività sulle risorse umane, la resa di questi stessi investimenti non sarà conseguente e potrebbero prodursi resistenze alle innovazioni.

Segnalo alcune problematiche: la prima, in ordine logico, è quella del reclutamento. So che avete avuto un invecchiamento della popolazione attiva

nell'arco di pochi anni. È ben vero che si deve immaginare un investimento anche sulle persone adulte, che spesso queste tecnologie sono banali per cui non si deve dare per scontata l'esclusione degli adulti, ma non c'è dubbio che occorranza anche una cross-fertilization tra generazioni e, quindi, ingressi ulteriori. La politica di recruitment, la politica di selezione, la politica di incontro domanda-offerta non può essere più solo quella tradizionale. Ciò che dico corrisponde a molte esperienze che avete già in atto. Si tratta di immaginare una stretta collaborazione tra l'azienda, l'Università e il sistema educativo nel suo complesso.

Già Marco Biagi, anni fa, immaginò gli uffici di placement nelle scuole superiori e nelle Università; non immaginava solo uffici di collocamento alla fine del percorso educativo, ma strutture di co-progettazione di percorsi educativi in sinergia con il mondo della produzione.

Per realizzare davvero un nuovo metodo pedagogico occorrono competenze trasversali e queste competenze non si realizzano tutte in un'aula; lo spirito di sacrificio, ad esempio, non si impara con le slide, nessun affabulatore lo può insegnare.

Speriamo che l'Università superi la sua autoreferenzialità, soprattutto per i modi con cui ha recepito il triennio di base e il biennio magistrale.

Faticosamente siamo arrivati a parlare di alternanza scuola-lavoro quando il termine è già superato, perché il concetto di alternanza continua a presupporre una separazione fra apprendimento e lavoro. Dobbiamo piuttosto parlare di integrazione, non di alternanza fra cose tra di loro separate e distinte. Siamo entrati nel tempo in cui viene meno la tradizionale successione di fasi separate, istruzione-formazione-lavoro. Ora esse si integrano lungo tutto l'arco della vita.

Passando alla seconda problematica, basta leggere i giornali di oggi: le imprese avranno a che fare con ulteriori problemi di esuberanti e non so se questi esuberanti potranno essere affrontati solo con l'accompagnamento a pensione. Premetto che a questo proposito io da tempo suggerisco che il settore bancario entri nel sistema degli ammortizzatori sociali ordinari e che il Fondo del settore bancario si trasformi in un fondo bilaterale complementare (in modo da essere, in parte, nel sistema obbligatorio pubblico di protezione di base ed, in parte, aggiunga - in termini di bilateralità complementare - ulteriore integrazione del reddito). Per i molti che sono troppo lontani dall'età di pensione dobbiamo riuscire a realizzare politiche di riqualificazione e di ricollocamento.

Questo mi porta a una considerazione sui Fondi interprofessionali, sia con riferimento alla formazione continua delle persone sia con riferimento al momento del ricollocamento. Premetto che io penso che dobbiamo almeno provare a mettere all'ordine del giorno l'uscita dei fondi dal sistema pubblicistico,

l'uscita cioè da quelle rigidità che sono determinate da risorse obbligatoriamente prelevate e perciò con natura inevitabilmente pubblicistica. Devo citare una circolare sulla bilateralità emanata quando ero Ministro del Lavoro. Essa consentiva di rendere di fatto molto conveniente la bilateralità sulla base di una volontà contrattuale, per cui le risorse possono essere analogamente raccolte, ma con un approccio diverso perché libero.

Riguardo ai Fondi interprofessionali, mi auguro, da un lato, che l'esperienza si rinnovi dando luogo a fondi più larghi, a una concentrazione di queste esperienze, ma, dall'altro lato, si determinino delle forme di decentramento "in prossimità", proprio perché io penso che i fondi interprofessionali nei territori possano essere degli hub capaci di promuovere l'integrazione scuola-Università-lavoro che altrimenti si realizza con difficoltà. Penso che le relazioni industriali di prossimità, attraverso i fondi bilaterali, possano promuovere ciò che altrimenti le istituzioni difficilmente da sé realizzano e quindi esprimo una fiducia sussidiaria nei confronti delle Parti sociali. Tuttavia esse sono tenute a ripensare l'esperienza dei fondi interprofessionali sulla base di quel presupposto di cui dicevo, della loro "privatizzazione".

E' evidente che tutto questo cambiamento non può non riguardare la struttura del salario: la struttura della retribuzione è troppo figlia di rigidi modelli standardizzati che voi oggi mettete in discussione. La struttura della retribuzione mi porta a considerare l'altro argomento. A partire da quei lavori che in qualche azienda sono stati avviati attraverso la contrattazione di prossimità e muovendo cioè da un principio di realtà (questa è la novità: il mondo delle relazioni industriali, questa volta, si è mosso dall'osservazione della realtà fattuale e non da astrazioni ideologiche), ha sempre meno senso la distinzione tra subordinazione ed autonomia della prestazione lavorativa.

C'è una norma antistorica, che è quella del decreto legislativo di attuazione del jobs act, che irrigidisce paradossalmente ancora di più la subordinazione nel momento in cui ogni lavoro tende invece a essere sempre più basato "sul risultato". Introdurre, addirittura, il criterio della "etero-organizzazione" come presupposto della qualificazione del rapporto di lavoro è errato, perché anche un avvocato quando presta la sua opera per un committente è etero organizzato.

E' evidente che sempre di più i modelli organizzativi orizzontali conducono a lavorare per obiettivi, per fasi, per cicli. Lo dice la definizione di lavoro agile (non lo diceva nel testo originario che ricordava più l'esperienza del telelavoro, ma lo dice nella versione definitiva così come modificata da un emendamento da me presentato).

Oggi il lavoro è tutto fondato sui risultati: allora possiamo immaginare un'evoluzione nel senso della "ibridazione" delle tradizionali qualificazioni dei rapporti di lavoro? Sì! E' evidente, è davanti ai nostri occhi. Si è voluto imporre, a proposito di lavoro agile, che si tratti di una modalità di lavoro subordinato,

ma è facile constatare nelle aziende come l'agilità si regoli in vari modi, e il settore del credito ne è testimonianza con i tentativi di "ibridazione".

Io sono convinto che ciò si possa fare applicando la legislazione vigente: mi riferisco all'art. 8 del decreto legge n. 138 (convertito in legge 148) che "è vivo e lotta insieme a noi", nonostante tutti gli alleggerimenti opportunistici che si sono registrati a questo proposito (non mi sto riferendo alle banche in questo caso). L'art. 8 consente di realizzare l'inversione della gerarchia delle fonti. Non lo dico io, lo dice il rapporto del socialista Badinter, già Ministro di giustizia del governo di Mitterrand che ha guidato per Macron la commissione del Governo Holland (ripeto Governo conservatore socialista): deve invertirsi la gerarchia delle fonti, la legge si limiti a poche regole inderogabili e tutto il resto sia devoluto al contratto.

E poi lo recepisce la *loi travail*, per quanto contenuta dai grandi scioperi che ci furono; adesso il Presidente Macron, che aveva avviato quel percorso, è intenzionato a completarlo.

Noi abbiamo da tempo a disposizione questo strumento legislativo. Purtroppo lo si usa prevalentemente nelle situazioni difensive, cioè di crisi, ma bisogna usarlo invece in termini espansivi come, appunto, è il caso dell'ibridazione del rapporto di lavoro fra lavoro autonomo e subordinato in alcune banche.

Ancora un altro aspetto: la tutela della salute e sicurezza del lavoro può essere quella attuale disegnata sulla fonderia del Novecento? So che molti non hanno senso dell'umorismo e che, appena citi questo titolo, dicono che "si vuol mandare a uccidere il prossimo". Ho presentato una proposta che immagina un approccio sostanzialista che tenga conto che il lavoro agile vuol dire lavorare nel luogo scelto dal lavoratore senza che il datore ne risponda in ogni caso. Un esempio semplice: se il lavoratore "da remoto" si siede su un chiodo arrugginito di una panchina non ne dovrebbe rispondere il datore di lavoro. C'è stato un veto a discutere dell'argomento per cui tutto il tema della salute e sicurezza, tipicamente disegnato sulla seconda rivoluzione industriale, risulta anacronistico con le caratteristiche del lavoro agile.

Su mansioni e inquadramenti, a cui avevo fatto riferimento, dico solo che c'è un tema delicato che vede, forse, i datori di lavoro troppo cauti e il sindacato ancora non sufficientemente dinamico. Le mansioni sono state, giustamente, un tradizionale strumento di difesa del lavoratore di fronte alla richiesta di prestazioni inferiori o superiori rispetto a quelle che competevano; sono figlie di quella organizzazione della produzione che è saltata. Allora, a questo punto, dobbiamo immaginare mansioni dinamiche e anche retribuzioni dinamiche. Certamente dobbiamo immaginare quel diritto ad apprendere continuo e dobbiamo immaginare una periodica verifica di ciò che uno sa e non sa fare, così come le dovute conseguenze anche per quel che concerne la retribuzione.

Insomma, per i miracoli ci possiamo attrezzare. Un po' alla volta.