

Bruno Caruso
Università di Catania e Luiss di Roma

1. *Nuove tecnologie e settore delle TLC: fenomeno unitario ed effetti differenziati*

La filiera delle telecomunicazioni è certamente uno dei casi più interessanti per analizzare il cambiamento del lavoro rispetto al *driver* di mutamento più radicale, vale a dire le nuove tecnologie. Le TLC, pertanto, costituiscono un campo di osservazione privilegiato per capire come sta cambiando il lavoro e per incominciare a immaginare risposte regolative adeguate al mutamento sociale in atto. Occorre preliminarmente riconoscere l'importante contributo di conoscenza e analisi che ASSTEL mette a disposizione dei ricercatori attraverso lo strumento del Forum e dei rapporti che vengono periodicamente generati: il Forum costituisce, istituzionalmente, uno strumento di concertazione bilaterale che conferma la validità di un metodo carsico di concertazione, reso snello e spogliato da inutili ritualità e vischiosità procedurali e che basa la propria attività su una solida base cognitiva. E' convinzione diffusa, per altro, che i processi di digitalizzazione e di trasformazione, anche se ormai generalizzati e coinvolgenti la società e il sistema delle imprese nel loro complesso, devono tuttavia essere osservati nelle specificità che inevitabilmente la realtà settoriale finisce per presentare. Solo a partire da questa presa d'atto è possibile individuare risposte regolative appropriate che evitino eccessi di generalizzazione e tengano invece conto di oggettive eterogeneità.

Tale richiamo alla complessità dei processi di digitalizzazione si riscontra per esempio nel dibattito scientifico in corso sul lavoro nelle piattaforme digitali, che tangenzialmente riguarda le imprese del settore delle telecomunicazioni; tale dibattito conferma, infatti, che le nuove tecnologie delle piattaforme digitali non consentono approcci regolativi basati sul metodo del *one-size-fits-all* (unica misura per tutti) che era la filosofia del progetto governativo calibrato sui *riders* (la piattaforma di intermediazione di lavori fisici standardizzati). Nell'unitarietà del fenomeno della trasformazione del lavoro, conseguente all'impatto pervasivo delle nuove tecnologie, non va trascurata la eterogeneità degli effetti che si producono sull'organizzazione del lavoro e sulle stesse condizioni di lavoro nei diversi settori e nei diversi sistemi di impresa, tutti egualmente coinvolti, ma spesso in modo profondamente diverso, dalla rivoluzione digitale. Pare pertanto oltremodo utile, sia per un mero esercizio di conoscenza, sia per provare ad abbozzare risposte regolative da parte dei diversi decisori, che il monitoraggio delle specifiche trasformazioni del settore delle TLC sia affidato a uno strumento istituzionale, molto calibrato sul settore, come il forum ICT e TLC.

2. *Nuove tecnologie e cambiamenti degli istituti del rapporto di lavoro: professionalità e formazione*

Le nuove tecnologie investono ad ampio spettro il tema della professionalità e degli inquadramenti e di conseguenza la formazione ma anche altri istituti (orario, retribuzione, controlli a distanza). A proposito di professionalità, il *discussion paper* e i risultati del rapporto alla base del seminario, suonano come un campanello di allarme con riguardo alla possibile discrasia tra i processi epocali di cambiamento che investono il settore delle telecomunicazioni e il gap di politiche pubbliche che

¹ Il contributo riprende il testo della relazione presentata al seminario ASSTEL su *Il lavoro digitale, trasformazione ed evoluzione*, tenutosi a Roma, il 17 ottobre 2018

dovrebbero accompagnare tale cambiamento per quel che concerne la qualità del lavoro umano e la necessità di nuove *skill*.

Nel rapporto ASSTEL del 2016 già si evidenziava la mappa delle nuove competenze necessarie e fortemente ricercate dalle imprese del settore, in conseguenza dell'innovazione digitale: le nuove *soft skill* (competenze relazionali e comportamentali, funzionali all'utilizzo ottimale delle nuove tecnologie per migliorare sia la produttività sia la qualità del lavoro umano) da un lato; e l'esigenza immediata di nuove figure professionali dall'altro: il Security officer, il Data officer, il Social media Manager, il Data scientist, ecc..

Nel rapporto di quest'anno si conferma la difficoltà di reperire queste professionalità all'esterno, nel mercato del lavoro (da cui il protocollo di intesa con ANPAL del 2017); ne è conseguita la necessità di procedere attraverso processi di qualificazione interna delle maestranze; il che produrrà un ulteriore marcato invecchiamento delle maestranze del settore e comunque un mancato ricambio generazionale (è sociologicamente appurata la maggiore adattabilità anche culturale delle nuove generazioni alle tecnologie digitali). Rispetto a questi dati reali pare evidente l'insufficienza attuale del quadro di politiche pubbliche ma delle stesse politiche contrattuali delle parti sociali, se si guarda sia all'*acquis* negoziale, sia alle prospettive del nuovo contratto collettivo di settore (almeno per quel che c'è scritto nella piattaforma sindacale).

Per quanto riguarda le politiche pubbliche, di competenza dei decisori pubblici (sostanzialmente stato e regioni) i ritardi su formazione, alternanza scuola lavoro, politiche attive del lavoro e relative misure in grado di attenuare gli effetti del denunciato *mismatching* appaiono alquanto evidenti; non c'è da spendere molte parole. Ci si limita ad osservare a tale proposito, solo per attualizzare il discorso, che sembra riduttivo, se non addirittura controintuitivo, pensare di focalizzare, come si intuisce dal discorso pubblico degli attuali decisori politici, la riforma dei centri per l'impiego sull'obiettivo del reddito di povertà. Nella proposta governativa, le politiche di attivazione si collocano a valle di una misura assistenziale e non costituiscono, come invece dovrebbero, il *core* di strategie di fluidificazione dell'incontro di domanda e offerta di lavoro qualificato, funzionali al miglioramento e all'incremento della produttività e della qualità del lavoro.

La letteratura comparata, ma anche le concrete esperienze amministrative, dicono, al contrario, che la diffusione della cultura di servizio attivo all'occupabilità, da parte di chi lavora nei centri per l'impiego, e la stessa organizzazione funzionale degli uffici è in larga misura condizionata dallo *imprinting* delle politiche che si perseguono: se le politiche assistenziali diverranno, come sembra nelle intenzioni dell'attuale governo, il *core business* dei centri per l'impiego potenziati o riformati, lo spazio alle politiche attive funzionali all'innovazione tecnologica e al contrasto all'attuale *mismatching* sarà inevitabilmente secondario. Il contrasto al *gap* di professionalità tecnologiche non sarà certamente la principale attività e l'urgente preoccupazione del servizio pubblico ma la gestione di politiche assistenziali.

Sempre in tema di politiche sull'innovazione professionale, con riguardo alla questione cruciale del *gap* formativo, andrebbe affrontato il tema, certamente non facile, della gestione dei fondi di formazione interprofessionale e della riqualificazione di tale importante strumento rispetto alle esigenze specifiche del settore. Utili suggerimenti comparati in tal senso provengono dalle esperienze più avanzate - in particolare quella francese, ove si è realizzata, grazie anche alla gestione partenariale di fondi pubblici e privati, un efficiente sistema di formalizzazione delle nuove professionalità tecnologiche, anche in termini di portabilità individuale. Il che non vuol dire che anche nel sistema francese i fondi professionali non presentino problemi di efficienza gestionale: il premio Nobel Jean Tirole ha scritto delle istituzioni paritetiche francesi di formazione professionale, come di "carrozzoni mangiasoldi". E tuttavia il sistema francese di bilancio delle competenze professionali

di tipo personale rimane comunque una esperienza comparativamente utile: quel sistema, come è noto, ruota intorno ad istituzioni di partenariato pubblico privato e alla rete nazionale dei centri inter istituzionali di bilancio delle competenze. Tutto il tema delle *soft skill* digitali riceverebbe, in tal modo, un impulso attraverso la sua formalizzazione e la sua trasformazione in diritti soggettivi di nuova generazione, mediante il viatico di una misura di politica pubblica orientata in tal senso. Qualora si decidesse di sostenere legislativamente un sistema di bilancio di competenze, non solo utile ma necessario in un settore ad alta intensità di innovazione tecnologica come quello delle TLC, il risultato sarebbe, come le esperienze più avanzate dimostrano, di agevolare l'occupabilità professionale del singolo lavoratore. Il che sarebbe pure funzionale a passaggi e cambiamenti occupazionali orizzontali, all'interno della filiera, che finirebbero per costituire percorsi alternativi di carriera rispetto a quelli tradizionali di tipo verticale ed endo aziendali. Molti dei rappresentanti delle aziende presenti al seminario hanno confermato, infatti, che i processi di *turnover* necessari al settore, se adeguatamente supportati da istituzioni pubblico-private, consentirebbero l'utile riallocazione delle maestranze relativamente anziane (tra i cinquanta e i sessant'anni) e con professionalità obsolete per le aziende "di punta", verso imprese medio piccole che hanno invece grande bisogno di professionalità esperte di tipo intermedio proveniente da grandi aziende.

Il tema della formazione con riguardo al cambiamento tecnologico, se era, dunque, importante qualche anno fa, diventa cruciale con la nuova rivoluzione digitale in atto e gli sconvolgimenti nella morfologia del lavoro che essa produrrà. Si ricorda, incidentalmente, che del diritto alla formazione, come diritto soggettivo della persona, in Italia si ha solo un pallido e sbilenco riflesso attraverso il c.d. obbligo di formazione senza sanzione di cui al comma 3 del nuovo articolo 2103 del c.c. Il riconoscimento legislativo universale di tale diritto sociale, secondo il modello francese, non si porrebbe infatti come vincolo o limite allo sviluppo della produttività del lavoro e dell'impresa, ma in posizione di ausilio. Il diritto alla formazione, per usare una formula forse un po' semplicistica ma concettualmente evocativa, è a un tempo un diritto della produzione e della persona umana: sviluppando le capacitazioni della seconda, contribuisce alla crescita dell'impresa in cui la persona, permanentemente formata, è allocata.

3. Arretratezza delle politiche negoziali di settore sugli inquadramenti professionali

Il *gap* di politiche pubbliche con riferimento a misure di attivazione e formazione adeguate, conduce direttamente al tema del sistema di inquadramento, di pertinenza dei negoziatori nazionali. Qui è evidente un ritardo del contratto di settore delle TLC sia in termini assoluti, sia relativamente ad esperienze negoziali certamente più avanzate (penso al contratto chimico farmaceutico, ma anche ad un contratto aziendale di primo livello come FCA). La scala parametrica è antica e sin troppo ampia; è modulata su un modello di organizzazione del lavoro fordista; i livelli sono eccessivamente frammentati e prevale la tradizionale descrizione analitica di compiti e funzioni spesso concentrata sul saper fare materiale piuttosto che cognitivo. Si tratta di un modello che riflette un'organizzazione del lavoro spesso superata dai fatti, in cui solo per addizioni e ibridazioni e non per amalgama sono state innestate nuove figure professionali che riflettono nuove professionalità cognitive legate al cambiamento tecnologico e relative esigenze organizzative. La valorizzazione delle *soft skill* si intravede appena e rimane l'impressione che i 7 livelli di inquadramento più quello dei quadri, altro non siano che l'equivalente funzionale della diversificazione retributiva, o poco più, e che poco riflettano quel che avviene in chiave di trasformazione tecnologica.

E' evidente che un simile sistema finisce per costituire un freno per l'innovazione ad ampio spettro anche innestata dalla gestione negoziale di secondo livello. Nelle esperienze negoziali più avanzate, per esempio FCA ma non solo, le fasce ampie e lo schiacciamento della scala parametrica garantiscono non soltanto una maggiore flessibilità funzionale all'interno dei livelli, ma mirano a valorizzare nuove *soft skill* (l'adattabilità, la disponibilità al cambiamento e all'innovazione, la

versatilità, la capacità di interazione) e a consentire un più rapido adattamento del sistema formale rispetto alla condensazione delle nuove professionalità cognitive che l'innovazione tecnologica produce.

Chi osserva da presso l'evoluzione dei sistemi di classificazione evidenzia per altro che le esperienze più avanzate di gestione aziendale degli inquadramenti si realizzano prevalentemente nei settori in cui il sistema quadro nazionale risulta flessibile, duttile e dinamico, consentendo proprio per questo adattamenti e integrazioni innovative del secondo livello. Se il sistema nazionale di inquadramento è invece insufficientemente ammodernato, sostanzialmente rigido e statico ed eccessivamente formalizzato e frammentato, i margini e le potenzialità dell'innovazione adattiva di secondo livello si riducono proporzionalmente.

4. *Altri istituti del rapporto di lavoro sottoposti a tensioni modificative dai cambiamenti del lavoro: retribuzione e orario*

Il sistema degli inquadramenti è uno soltanto dei tasselli del *puzzle* di regole innovative, riguardanti altri istituti del rapporto di lavoro, che possono essere sperimentate a livello aziendale nelle imprese ad alta intensità di innovazione tecnologica e cognitiva. Se per esempio l'intera dinamica retributiva individuale (il c.d. *wage drift*) viene demandata al sistema formalizzato dei livelli di inquadramento e, al più, alla gestione unilaterale dei superminimi (in disparte la nuova generazione di accordi sindacali di produttività sostenuti dagli incentivi fiscali), è ovvio che si riduce proporzionalmente lo spazio per dinamiche retributive, supportate negozialmente, che tengano conto direttamente di qualità cognitive e relazioni di tipo soggettivo e individuali. Ovvero, anche per dinamiche retributive mirate a premiare l'adesione partecipata di singoli a progetti e obiettivi aziendali (il c.d. lavoro subordinato a progetto); tutto ciò in funzione di strategie di fidelizzazione e di sostegno degli schemi di partecipazione dal basso all'organizzazione aziendale e del relativo clima. Sistemi di retribuzione individualizzati, ma governati dalle parti sociali, all'insegna della valorizzazione delle capacitazioni individuali, sono quelli che le più avanzate esperienze negoziali dei paesi dell'Europa continentale mettono a disposizione dell'analisi comparata.

Sul piano giuridico generale, poi, si sostiene che proprio il principio costituzionale della retribuzione proporzionata può essere rigenerato e trovare nuova linfa normativa mediante una sua contaminazione con le nuove caratteristiche prestazionali che vanno emergendo e affermandosi nelle realtà produttive tecnologicamente avanzate: il lavoro creativo, collaborativo, di qualità, e la capacità del management di valutare conseguentemente merito e performance individuale. Così come a cascata, innovazioni salienti dei regimi di inquadramento possono contribuire a realizzare il clima necessario per innovazioni radicali anche su altri istituti del rapporto di lavoro che hanno governato tradizionalmente la dinamica retributiva: vale a dire il tempo e l'orario di lavoro come misura pervasiva del calcolo della retribuzione.

Nei settori tecnologicamente avanzati, si può certamente incominciare a pensare alla possibilità che i regimi di orario si concentrino sulle funzioni canoniche, organizzando il tempo di lavoro e non lavoro: consentire adeguati riposi e quindi la tutela della salute, ma anche la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ma anche esigenze di flessibilità organizzativa e produttiva provenienti dalle imprese. Ma è possibile andare oltre: ci si riferisce a quelle sperimentazioni unilaterali e negoziali in cui il tempo di lavoro viene disancorato dalla retribuzione e non funziona più come parametro di misurazione della retribuzione, che viene invece collegata e modulata in relazione alla realizzazione del progetto aziendale, alla performance e al merito individuale, il che implica completa autogestione responsabilizzata da parte del singolo dell'orario di lavoro in entrata e in uscita (per esempio Microsoft Italia, Axa, ma all'estero anche Virgin, Netflix, LinkedIn con la sperimentazione delle politiche di *discretionary time off*).

5. La regolazione legislativa del lavoro agile: un'opportunità per le imprese TLC?

Qui si colloca il discorso dell'innovazione normativa del lavoro agile. La legge sul lavoro agile rappresenta l'ingresso, nell'universo normativo del diritto del lavoro, della rivoluzione digitale. L'intervento ha innescato ampio dibattito tra i giuristi tra chi lo ritiene un necessario inizio e chi un intervento inutile, annoverabile tra le leggi manifesto. E' probabilmente prematuro il tempo di una valutazione approfondita. Alcune considerazioni teoriche possono essere interessanti sullo stato dell'arte; per esempio, quanto il diritto alla disconnessione (previsto all'art. 19 della l. n. 81/2017) innova rispetto al vecchio e conosciuto istituto della reperibilità; se e in cosa il lavoro agile si distingue dal telelavoro a distanza, ecc. Chi ha studiato questa modalità negoziale di organizzazione del tempo e del luogo di lavoro resa agile dai nuovi apparati digitali, ne ha messo poi in rilievo anche i collegamenti con gli obblighi formativi. Si tratta, infatti, di una modalità di lavoro che, proprio in ragione dell'uso dei nuovi apparati tecnologici, richiede specifica formazione anche in capo a chi deve gestire managerialmente tale modalità di lavoro (elemento puntualmente colto dalla legislazione francese: Loi El- Khomri 2016, *adaption du droit du travail à l'ère numérique*). Si ribadisce: i tempi per una valutazione, in termini di utilità effettiva dell'intervento legislativo, sono ancora prematuri proprio perché il lavoro agile costituisce uno dei quegli istituti che andrebbero valutati a valle della loro implementazione e non a prescindere da essa. Per comprendere l'effettiva portata dell'intervento legislativo tornerebbero utili metodologie di valutazione di impatto legislativo che, nel nostro sistema, sono invece pressoché sconosciute, essendo rimaste nel libro delle buone intenzioni dei legislatori delle trascorse legislature.

L'alternativa alla fine in campo è se tale istituto si limiterà a dare formale copertura contrattuale a prassi concessive, di fatto unilaterali, riguardanti accomodamenti lavorativi richiesti dai dipendenti all'insegna della conciliazione dei tempi (il che evidentemente è sempre qualcosa in termini di nuovi spazi per l'autonomia negoziale individuale). Ovvero se le norme contenute nella legge consentiranno (ma sussistono dubbi in ragione dei vincoli, in materia di orario e di sicurezza che la stessa normativa contiene) accomodamenti individuali funzionali a valorizzare il lavoro *smart*, effettivamente creativo e autogestito, quindi con ricadute anche sul sistema di retribuzione, sul potere direttivo e su regimi di orario realmente innovativi.

Pertanto è più probabile che si realizzi la prima alternativa: innovazione più sul piano simbolico che regolativo, comunque utile ad accomodamenti contrattuali positivi nel senso della conciliazione dei tempi; piuttosto che la seconda: viatico e sostegno fecondo per pratiche e accomodamenti contrattuali innovativi (*smart*) della prestazione individuale di lavoro; si tratta di pratiche che probabilmente seguiranno altri percorsi e non quelli all'ombra della legge.

Bruno Caruso