

Webinar organizzato dal Gruppo di Roma
Etica e nuova normalità del lavoro nel post COVID-19
17 giugno 2020

Non si può affrontare il tema del lavoro senza avere chiaro a quale modello di sviluppo ci stiamo riferendo.

Quello che ho in mente io è quello che con forza e determinazione ci viene indicato dal Santo Padre e cioè un nuovo modello di progresso economico-sociale ispirato all'ecologia integrale, così come delineata nella *Laudato Si'*. Un modello "a misura d'uomo" che si caratterizza, a differenza di quello che abbiamo sperimentato sino ad ora, per essere basato su: solidarietà, collaborazione e responsabilità con l'obiettivo di perseguire il bene comune. Mi piace la definizione di **bene comune**, che dà **Papa Francesco** nella LS (156 richiamando la *Gaudium et Spes*, 26): "l'insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più speditamente".

Da questa definizione emerge che il bene comune è una **condizione di vita sociale**, prima che economica, riguarda i **singoli e i gruppi**, quindi individui, comunità, nazioni, mondo. Le condizioni per il raggiungimento della perfezione propria e dei gruppi devono riguardare tutti, nessuno escluso, e devono essere tali da consentire il soddisfacimento delle necessità basilari di: salute, energia, acqua, cibo, spazi urbani e naturali, educazione, cultura, informazione, sicurezza, libertà, giustizia, lavoro.

Mi piace ricordare una frase a pag. 40 del libro di Papa Francesco "La vita dopo la pandemia": "Voglio che pensiate al progetto di sviluppo umano integrale a cui aneliamo, che si fonda sul protagonismo dei popoli in tutta la loro diversità, e sull'accesso universale a quelle tre T per cui lottate: *tierra*–la terra, compresi i suoi frutti cioè il cibo, *techo*–la casa e *trabajo*–il lavoro. Spero che questo momento di pericolo ci faccia riprendere il controllo della nostra vita, scuota le nostre coscienze addormentate e produca una **conversione umana ed ecologica** che ponga fine all'idolatria del danaro e metta al **centro la dignità e la vita**. La nostra civiltà, così competitiva e individualista, con i suoi frenetici ritmi di produzione e di consumo, i suoi lussi eccessivi e gli smisurati profitti per pochi, ha bisogno di un **cambiamento**, di un ripensamento, di una **rigenerazione**."

Questa rigenerazione riguarda anche **il lavoro**, con uno sguardo non solo socio-economico ma anche spirituale ed etico, ricordando sempre che il lavoro è dignità e che si basa sulla "**relazione** che l'essere umano può e deve stabilire con l'altro da sé" (LS,126) e sulla **responsabilità**.

Papa Francesco, sempre nel libro "La vita dopo la pandemia" afferma che è giunto il momento di riflettere sulle attività economiche e sul lavoro, e a non tornare a ciò che si faceva prima ma a passare a qualcosa di meglio.

Da queste premesse ho voluto partire, perché secondo me devono essere la guida per riflettere sul futuro del lavoro dopo la pandemia.

Un dato è certo: la pandemia ha fatto emergere in tutta la sua rilevanza l'importanza della tecnologia digitale, ha accelerato tendenze già in corso quali la crisi della globalizzazione estrema e la crescente attenzione al capitalismo sostenibile.

Ampio e diffuso è risultato il ricorso al lavoro a distanza, molti lavori sono venuti meno, la presenza di differenze rilevanti nelle tutele sono drammaticamente emerse.

Quale futuro possiamo immaginare?

Nel post pandemia sono almeno tre gli aspetti, che, a mio avviso, dobbiamo affrontare:

- Quantità di lavoro
- Qualità del lavoro
- Le tutele

1. Quantità

Il contenimento della pandemia ha reso necessaria, tra l'altro, la chiusura temporanea di molte attività produttive e commerciali con rilevanti effetti sull'offerta di lavoro. Il tasso di disoccupazione per fortuna è aumentato meno di quanto temuto (8,4 per cento a marzo) grazie alle misure di sostegno attivate: sospensione licenziamenti e ampio ricorso alla Cassa integrazione guadagni. La sospensione dell'attività economica ha comunque avuto gravi effetti sui giovani, su coloro che sono impegnati in attività stagionali, con contratti a tempo determinato o di apprendistato, sui dipendenti di esercizi commerciali, con particolare intensità i lavoratori autonomi o con contratti irregolari.

L'impatto è stato particolarmente intenso sui settori del trasporto, ristorazione, attività ricettive, ricreative e culturali, servizi alla persona, commercio, turismo.

E' caduta la partecipazione al mercato del lavoro. Si è ridotta la domanda di lavoro.

Il mercato del lavoro va ri-costruito su nuove basi:

- Da un lato occorre creare nuovi posti di lavoro, per questo l'avvio di un ordinato e consistente piano di investimenti, anche in partnership pubblico-privato, è senz'altro la via principale per aumentare le possibilità di lavoro ed innalzare il potenziale di crescita. Necessario investire sia per rinnovare e rendere funzionali le attività tradizionali - scuola, sanità, trasporti - sia per avviare attività a più alto contenuto innovativo.
- Dall'altro occorre pensare a nuove modalità di incontro della domanda e dell'offerta, e ad agevolare l'accesso al lavoro dei giovani, delle donne, degli esclusi. L'analisi d'impatto sull'occupazione di ogni provvedimento può essere di aiuto.

2. Qualità

Imprese, banche e istituzioni sono ampiamente ricorse al lavoro a distanza per tutti i lavori che non richiedono la presenza fisica dei lavoratori. Non voglio usare la dizione smart-working, perché lo sw è una filosofia di lavoro con effetti collaterali notevoli, presuppone una diversa organizzazione aziendale, una diversa leadership. E' ben diversa da quello che abbiamo sperimentato, che infatti nei paesi anglosassoni si definisce home work, che di fatto è stata nella maggioranza dei casi una forma di telelavoro.

C'è stato bisogno di una grande attività di informazione/formazione all'uso delle nuove metodologie; il personale ha reagito bene, anche quello di età più matura ha mostrato disponibilità ad imparare metodi nuovi.

Le reti hanno tenuto, il paese si è mostrato migliore di quanto ritenuto.

Guardando al futuro è probabile che esigenze di efficienza portino ad un ampio uso del lavoro a distanza anche in futuro, probabilmente alternandolo a quello in presenza, ricorrendo alla cd. settimana mista. Tutti riconoscono i suoi vantaggi: libertà, flessibilità, efficienza. Ma si pongono alcuni problemi che vanno risolti per rendere sostenibile il nuovo modello di lavoro:

- Come **mantenere il senso di comunità**, che è una parte importante delle organizzazioni d'impresa. Le relazioni sociali rimangono fondamentali, abbiamo visto come la DSC leghi il lavoro alla relazione con gli altri.
- Come **valorizzare le potenzialità** dei dipendenti mantenendo la conoscenza delle loro caratteristiche e diversità anche quando la lontananza rende non semplice questo processo; come dimostrare vicinanza ai propri dipendenti e conservare il dialogo.
- Come gestire il **rischio del venir meno della *cross fertilization*** e del possibile impoverimento progressivo del mix di competenze. Mantenere lo scambio di idee e di punti di vista è fondamentale. Ricordiamo che uno dei modi di formare le persone è il lavoro sul campo e l'esempio dei più esperti.
- Come formare nuove figure di capi per la gestione di modalità di lavoro diverse, capi che devono essere convinti del nuovo contesto, digitali, aperti, inclusivi.

La pandemia ha messo in evidenza la necessità di accelerare la digitalizzazione dei processi e ripensarne l'organizzazione. Il ricorso alla digitalizzazione diffusa, all'uso inteso dell'IA e della robotica cambia le caratteristiche del lavoro, la natura stessa e il significato culturale delle diverse occupazioni; richiede nuove competenze e conoscenze. Si possono aprire nuove potenzialità per i giovani ma non vanno sottovalutati gli effetti sui dipendenti più maturi. Bisogna assicurare che nessuno venga lasciato indietro.

C'è un enorme problema etico, oltre che economico e sociale di come guidare la transizione adottando soluzioni rispettose delle persone in una logica di formazione permanente per tutti secondo le rispettive capacità.

Credo che al di là delle modifiche organizzative si renda necessario un mutamento nello stile di direzione del management, una capacità di agire ed evolvere sempre più attenta al "corpo aziendale" oltre che alla produttività, un orientamento condiviso verso un progetto comune.

Il mondo digitale è un mondo complesso, va ripensato il ruolo dei sindacati.

E' poi necessario un ampio e ben articolato progetto - a livello nazionale ed aziendale - di **formazione ed educazione**. Formazione ed educazione sono essenziali per migliorare la qualità del capitale umano. Nel contesto digitale si rende necessaria una evoluzione dei sistemi educativi che sono chiamati a fornire le necessarie competenze specialistiche ma anche competenze trasversali e umanistiche e capacità di affrontare e risolvere problemi imprevisti. La collaborazione tra diverse università e facoltà e tra università e imprese è una strada quasi obbligata per favorire l'innovazione, la creatività e quindi le opportunità di lavoro. E' necessario anche aggredire i divari ancora presenti nelle opportunità di educazione e di formazione (accesso alla scuola e alle università e disponibilità di strumenti digitali) per ridurre le disuguaglianze di reddito ed agevolare la costruzione di un modello più equo, più solidale, più sostenibile.

C'è anche un problema di infrastrutture scolastiche. La pandemia e il ricorso alla scuola a distanza ha fatto drammaticamente emergere clamorosi ritardi di rete, di formazione (anche degli insegnanti) di hardware e di software.

3. Tutele

La pandemia ha messo drammaticamente in luce come la capacità di tutela del lavoro si sia sviluppata con pienezza a favore dei dipendenti a tempo indeterminato (specialmente nelle aziende di medie-grandi dimensioni) mentre ha stentato a realizzarsi nei confronti dei lavoratori con contratti temporanei, di collaborazione autonoma, o con contratti irregolari: lavori che Papa Francesco chiama informali.

C'è un problema etico, prima che giuridico. Un problema che va risolto nell'ambito delle varie iniziative che si stanno avviando per la ripartenza che, ripeto, non deve essere una semplice ricostruzione del passato, ma l'occasione di una rigenerazione.

Le misure adottate dal Governo (sostegno del reddito, divieto di licenziamento etc.) vanno in tale direzione. Altre dovranno essere approntate per accompagnare il ritorno alla *normalità*.

Non siamo del tutto usciti dalla crisi sanitaria, il virus è ancora in mezzo a noi. Permane la necessità di affrontare e gestire al meglio la **protezione** dei lavoratori dal rischio di contagio. Ora che è venuta meno la sospensione delle attività produttive e commerciali le aziende e i commercianti sono chiamati ad approntare tutte le misure necessarie per ridurre questo rischio: misurare la febbre, sanificare gli ambienti, fornire le mascherine, assicurare il dovuto distanziamento, provvedere ad una accurata informazione sulle misure di sicurezza attivate. Le aziende dovranno sostenere il relativo, non modesto, costo.

Se vogliamo realizzare un **mondo nuovo** è assolutamente necessario garantire che il lavoro dei dipendenti si realizzi in condizioni di sicurezza e in modo ordinato.

Bisogna trovare il modo di conciliare la ripresa a pieno ritmo delle attività produttive e la tutelare il lavoratore.

In dettaglio:

- 1- Le esperienze maturate nel corso della pandemia potranno essere utili per ripensare all'organizzazione del lavoro ed alla sua regolamentazione in modo da garantire tutele uguali per tutti: penso ai raider, ai call center, agli artigiani, ai/alle collaboratori/trici familiari.
- 2- A mio avviso è assolutamente necessario che il lavoro a distanza sia regolato: per mia esperienza indiretta ho rilevato che l'home work senza regole può essere particolarmente "ingiusto", senza orari né limiti. Grave è stato l'impatto sulle donne che sono state chiamate anche ad assistere i figli nell'attività di school work e ai lavori di cura. Da molte parti si chiede che non ci sia una normativa troppo stringente e si auspica una forma di autoregolamentazione. L'importante è che le regole ci siano e siano rispettate.

Il lavoro a distanza richiede il ridisegno dei processi e la tutela della privacy. Spesso è associato ad un crescente uso dell'Intelligenza artificiale e della robotica. Emerge un problema di modalità della gestione aziendale: ad es. gestione delle diverse fasi del lavoro, gestione degli uffici, che saranno nuovi, non più usati dalle stesse persone, gestione delle performance dei dipendenti: valutazione, premi.

C'è un problema di cyber security che aumenta con il lavoro a distanza : gli attacchi informatici ci sono stati e sono stati rilevanti.

Note conclusive

La pandemia ha fatto emergere in tutta la sua rilevanza il **valore sociale del lavoro**, l'importanza delle competenze interdisciplinari, l'assoluta necessità della tutela di tutte le tipologie di lavoratori sul piano normativo generale e della loro protezione a livello aziendale.

Il capitale umano si è mostrato il fattore produttivo chiave per le aziende.

Durante la crisi sanitaria, e il conseguente confinamento e la sospensione di molte attività, il personale ha saputo reagire con rapidità, flessibilità e senso di responsabilità: ha accettato e si è adattato a metodi nuovi di lavoro: a distanza o in presenza operando sul campo con mascherine, distanziamento, sanificazione frequente.

La tecnologia è stata indispensabile ma senza la capacità di reazione e di adattamento delle persone - del fattore umano - non sarebbe servita a nulla.

Ora, con la ripartenza, che preferisco chiamare **rigenerazione - come ci indica Papa Francesco** - anche la gestione delle risorse umane deve rigenerarsi ed essere improntata ancor più che in passato alla cura dei dipendenti, che sono il bene più prezioso per l'azienda.

Del resto gli investitori stanno premiando le aziende che presentano una performance elevata rispetto al criterio S (ESG) cioè la *social consideration*. Sono le aziende che trattano meglio i dipendenti, i fornitori, i clienti; sono le aziende che utilizzano il lavoro a distanza in modo corretto e che adottano tutte le necessarie misure di protezione dal rischio di contagio, perché il virus è ancora con noi.

La DSC ci ricorda sempre che il lavoro è dignità, lo è se, anche in nuovi mondi e nuovi contesti, il mercato del lavoro e la gestione delle RU sono guidate da un approccio non solo economico ma anche e soprattutto etico.

Milano, 12 giugno 2020

Anna Maria Tarantola