

Il lavoro nell'era digitale: prospettive ed opportunità per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva

di Antonella Valeriani

Premessa

Nel corso degli ultimi decenni, l'uso di internet ha conosciuto un'espansione straordinaria.

La disponibilità di connessioni veloci e superveloci ha assunto un ruolo cruciale come *driver* per la crescita economica e per la coesione sociale, come dimostrano le stime fornite dalla Banca Mondiale secondo le quali una variazione del 10% della penetrazione della banda larga può generare un aumento di 1,2 punti percentuali del PIL pro-capite dei Paesi sviluppati ⁽¹⁾.

La sfida è stata colta dalla Commissione europea che, nell'ambito della "Strategia Europa 2020" ha posto l'Agenda Digitale ⁽²⁾ al primo posto fra le iniziative prioritarie da intraprendere per raggiungere gli obiettivi strategici di crescita, occupazione e sviluppo, fissando *target* ambiziosi per la realizzazione di nuove infrastrutture di telecomunicazione che consentano, entro il 2020, a tutti i cittadini una connessione a 30 Mbps e ad almeno il 50% della popolazione la disponibilità di 100 Mbps.

Il perseguimento di questi obiettivi, ritenuti dalla

stessa Commissione fondamentali per dare luogo a uno sviluppo intelligente, sostenibile e inclusivo, è sicuramente impegnativo sia dal punto di vista regolamentare che da quello finanziario. Ciononostante il superamento delle criticità infrastrutturali, culturali ed economiche spesso fraposte è un passaggio ormai ineludibile per rilanciare la crescita ed evitare di consolidare un ritardo altrimenti difficilmente recuperabile.

La crisi globale che tuttora stiamo attraversando richiede infatti uno sforzo maggiore di ottimizzazione dei costi, orientamento verso nuovi mercati e trasformazione dei processi di *business*.

Le politiche per l'innovazione e lo sviluppo della società dell'informazione sono unanimemente ritenute fattori determinanti per stimolare la crescita economica.

La banda larga è infatti in grado di accelerare il contributo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione alla crescita e all'innovazione delle imprese, a prescindere dalla loro dimensione e dal comparto in cui operano, favorendone l'internazionalizzazione e la crescita dimensionale.

* L'articolo riflette esclusivamente le opinioni personali dell'autore e non impegna l'Amministrazione presso la quale l'autrice opera.

Tra gli altri, viene riconosciuto all'ICT un ruolo incentivante anche per l'occupazione, oltre che una funzione di facilitatore per una migliore e più efficace organizzazione del lavoro. L'uso delle tecnologie rende infatti possibile lo sviluppo di modalità di collaborazione alternative, con vantaggi sia per l'impresa, in termini di aumento della produttività e della competitività, sia per il lavoratore, in termini di flessibilità e di migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La rivoluzione digitale si riverbera in modo articolato non solo nei settori economici di un Paese, ma anche nel suo profilo sociale.

L'uso diffuso dei *new media*, abbattendo le barriere spazio-temporali, rappresenta infatti un *driver* straordinario anche per la coesione sociale, per la realizzazione di una piena democrazia, per supportare il necessario processo di riavvicinamento fra istituzioni e cittadino.

La grande disponibilità di informazioni, la possibilità di comunicare in tempo reale con milioni di persone (penso ai *social network*), ridisegna, ampliandoli a dismisura, i confini di azione dell'individuo, che è libero di poter cogliere le grandi opportunità che offre la Rete. Mai come adesso può affermarsi concretamente il principio della centralità della persona, della sua abilità creativa e della sua capacità di iniziativa. Lo dimostra, fra gli altri, il caso di Federico Honer, un autista mantovano elogiato pubblicamente dal Presidente di Google.inc all'e-G8-Forum di Parigi nel 2011 per la sua iniziativa imprenditoriale avviata sul *web* dopo il licenziamento dal proprio posto di lavoro.

Cogliere le opportunità della rivoluzione digitale significa, dunque, essere consapevoli che la valorizzazione e la gestione di questa innovazione non è un compito che può essere confinato nell'ambito dell'ICT, ma che deve essere preso in carico "orizzontalmente" da tutti i settori delle istituzioni e delle imprese, sfruttando il potenziale delle ICT per risolvere le sfide sociali emergenti.

Il presente contributo, partendo dall'esame di alcuni studi condotti sugli scenari e sulle opportunità connesse al processo di informatizzazione in atto, fotografa la situazione del nostro Paese, per poi analizzare il tasso di penetrazione delle nuove tecnologie nei processi di lavoro delle a-

ziende italiane ed avanzare alcune prime considerazioni sugli effetti che l'ICT può determinare anche sull'organizzazione del lavoro. Il contributo, sollecitando un ripensamento profondo delle tradizionali regole del mercato del lavoro, auspica l'avvento di politiche più vicine alle esigenze effettive delle persone e delle imprese e propone alcuni primi spunti per iniziative normative che valorizzino gli effetti positivi che l'uso delle nuove tecnologie può determinare anche nel mondo dell'impresa.

L'ICT come volano per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva

Un rapporto prodotto dalla società McKinsey in occasione del richiamato e-G8, conferma in pieno le considerazioni sopra accennate ⁽³⁾.

«Due miliardi di persone sono collegati a Internet. Circa ottomila miliardi di dollari si scambiano ogni anno via e-commerce. In tutti i mercati sviluppati quasi due terzi del business coinvolge Internet e un terzo delle piccole e medie imprese usa intensivamente la rete. Internet ha trasformato il nostro modo di vivere, il nostro modo di lavorare, il modo in cui ci incontriamo e socializziamo e lo stesso modo in cui i Paesi si sviluppano e crescono. In due decenni Internet si è trasformato da una rete per ricercatori e "smanettoni" in una realtà quotidiana per miliardi di persone».

È con queste parole che si apre il rapporto che, mettendo a confronto le economie di 13 Paesi con maggiore capacità di banda (Svezia, Cina, India, Brasile oltre alla Corea del Sud e i Paesi del G8), mostra dati molto interessanti che dovrebbero essere tenuti in debito conto dai decisori politici nella programmazione di una lungimirante politica industriale.

L'apporto medio dato da Internet alla crescita del PIL dei Paesi oggetto di indagine negli ultimi 5 anni, è del +21% ⁽⁴⁾.

Internet vale poi, in media, il 3,4 % del PIL ed ha un peso maggiore di settori importanti come l'agricoltura e i servizi.

L'Italia si pone al di sotto di questa media, raggiungendo circa il 2% del PIL, posizionandosi avanti solo al Brasile e alla Russia.

Il Web svolge un ruolo di stimolo anche per

l'occupazione.

Secondo Mckinsey, Internet ha creato in media 2,6 posti di lavoro per ogni posto eliminato in tutti i settori, con punte positive nelle economie più avanzate, come la Svezia (che registra 3,9 posti di lavoro creati per ogni posto eliminato). In Italia la media è inferiore, attestandosi a 1,8 posti di lavoro per ciascuno eliminato, comunque con un saldo netto positivo di circa 320.000 nuovi posti di lavoro creati.

Il Rapporto prosegue poi mostrando come la Rete abbia dato un apporto fondamentale non solo alla crescita economica, ma anche alle esportazioni nette e alla redditività delle piccole e medie imprese, rappresentando un'importante leva per l'espansione internazionale. In particolare, un sondaggio su 4800 imprese evidenzia come le imprese digitali siano cresciute ad una velocità più che doppia rispetto a quelle "off line".

Lo studio mostra infine come il *web* abbia creato anche un *surplus* di valore per i suoi utenti, offrendo loro una serie di servizi gratuiti finanziati dalla pubblicità *online* come i servizi informativi, la posta elettronica, i social network e molto altro, quantificabile in 7 miliardi di euro in Italia, 10 miliardi in Germania e Francia, 13 in Gran Bretagna e 64 negli Usa.

Il Rapporto si spinge poi ad analizzare i fattori chiave del successo di alcuni Paesi rispetto agli altri e li individua nella promozione del capitale umano, in termini di formazione, università, ricerca, attrazione di talenti dall'estero; nella facilità di accesso al capitale finanziario (*venture capital*; finanziamento alla ricerca e agli *start-up*); nello sviluppo dell'infrastruttura, quale irrinunciabile prerequisito.

Conclude poi con tre raccomandazioni per poter usare al meglio Internet come motore della crescita.

Per i decisori politici, di agire come catalizzatori, in modo da liberare tutto il potenziale di crescita del *Web*, sul presupposto che i Paesi che hanno il massimo dell'investimento pubblico sono quelli che hanno anche il massimo dell'investimento privato. Di usare, poi, l'*e-government* come un potente *driver* per stimolare sia la domanda, sia ancor più l'offerta qualificata di Internet.

Per i vertici aziendali, di mettere Internet in cima alla propria agenda strategica, trattandosi

dell'unico vero modo per innovare il modello di *business*.

Per tutti gli *stakeholders*, di prendere parte al dialogo sociale che si sta sviluppando attorno al *Web* a livello nazionale e internazionale, avendo cura di affrontare tematiche complesse e delicate quali l'identità digitale, la proprietà intellettuale, la neutralità della rete, la disponibilità di talenti e di competenze, la salute generale dell'economia.

La penetrazione dell'ICT in Italia: il *digital divide* delle nostre aziende e le opportunità da cogliere.

Se la disponibilità di connessioni in fibra ottica in Europa risulta significativamente inferiore a quella registrata negli Stati Uniti e nel Sud-Est Asiatico – pochi cittadini europei possono disporre dei collegamenti a internet superveloci, che in Paesi come Giappone e Sud Corea sono, invece, considerati la norma ⁽⁵⁾ – dai dati resi pubblici dall'ISTAT sulla penetrazione delle nuove tecnologie in Italia ⁽⁶⁾, confermati anche dalle elaborazioni effettuate dalla Commissione Europea nell'ambito del *Digital Agenda Scoreboard*, emerge un quadro ancora più critico per il nostro Paese, mantenendosi tuttora elevato il *digital divide*.

Nella classifica europea, l'Italia si pone al 22° posto in termini di diffusione delle tecnologie digitali, con riferimento sia all'infrastrutturazione in banda larga del territorio, sia all'utilizzo di internet da parte degli utenti finali, registrando un risultato che la vede attualmente al di sotto della media europea. Ciò, non solo per il tasso di penetrazione dell'ICT nelle famiglie, ma anche nel tessuto imprenditoriale e nella Pubblica Amministrazione.

Secondo i dati ISTAT, rispetto a molti Paesi dell'Unione, la quota delle famiglie italiane che hanno accesso ad Internet da casa è infatti sensibilmente più contenuta, con un tasso di penetrazione del 59%, a fronte di una media europea del 70%. Inoltre, meno del 50% delle famiglie italiane che possiede un accesso a Internet si connette tramite la banda larga (la media Ue pari al 61% (con punte dell'80% nei Paesi nordici, oltre che negli USA).

Leggermente migliore, anche se ancora non sod-

disfacente, appare il livello di digitalizzazione delle nostre imprese.

I dati di un'ulteriore indagine condotta dall'ISTAT ⁽⁷⁾ con *focus* sulle aziende mostrano infatti, nel 2012, come più del 95% delle imprese con almeno 10 addetti dispone di una connessione a Internet e quasi la totalità di esse (il 93,6%) è connesso tramite banda larga fissa o mobile. Il 64,5% delle imprese dispone, poi, di un sito *web*, anche se poco più del 10% dichiara di offrire sul sito servizi per ricevere ordinazioni o prenotazioni *on-line*. Quattro imprese su 10 sono attive nel commercio elettronico, dove prevalgono il settore editoriale (80,7%), delle telecomunicazioni (79,5%), delle agenzie di viaggio e *tour operator* (76,1%), della fabbricazione di computer, prodotti di elettronica, apparecchi elettromedicali e di misurazione (70,0%), della produzione di software e servizi di informazione e informatici (69,4%) e del settore dei servizi di alloggio (61,7%).

Un'impresa su due condivide poi al proprio interno le informazioni su acquisti o vendite con applicazioni informatiche e poco meno (il 46,6% delle imprese) dichiara di aver fornito ai propri addetti connessioni mobili e dispositivi portatili per consentire la mobilità lavorativa, anche se, allo stato, limitatamente al mero accesso alla posta elettronica aziendale o alla consultazione delle informazioni su Internet.

Solo infatti una percentuale ridotta di imprese prevede attualmente l'uso di portatili per finalità più complesse: solamente un'impresa su cinque consente attività di accesso in mobilità a specifici *software* aziendali e attività di modifica di documenti.

Più promettente appare il livello di digitalizzazione dei rapporti fra imprese e P.A. Nel corso del 2011, più dell'80% delle imprese (il Report parla dell'83,5%) ha fatto uso di almeno un servizio offerto *on-line* dalla Pubblica Amministrazione, anche se, nello specifico, le imprese più grandi hanno mostrato una maggior propensione a gestire direttamente al proprio interno i rapporti con la P.A. (98,6%) rispetto alle imprese con meno di 50 addetti che si attestano poco sopra l'80% ma facendo prevalentemente uso degli intermediari (89,1% contro il 74,8% delle imprese con almeno 250 addetti).

Dall'analisi ISTAT emerge dunque con evidenza una stretta correlazione fra dimensione aziendale e penetrazione delle nuove tecnologie: tutti gli indicatori, infatti, crescono al crescere del numero di addetti. Così come emerge un'ancora diffusa diffidenza dall'uso avanzato delle nuove tecnologie per finalità di lavoro "a distanza", aggravata da considerazioni economiche, tecniche e giuridiche.

Secondo le analisi condotte dall'Istituto, a gennaio 2012, circa un'impresa su due ha riscontrato almeno uno tra i fattori considerati come limitanti l'utilizzo della connessione mobile per scopi lavorativi.

Generalmente, i fattori di ostacolo di natura esterna sono apparsi più "pesanti" rispetto a quelli individuati come limitazioni di origine interna. In particolare i problemi di connettività alle reti di telefonia mobile, i costi elevati dell'abbonamento a Internet e i rischi connessi alla sicurezza hanno un impatto maggiore rispetto ai fattori di tipo tecnico o ai costi di adattamento dei sistemi aziendali alle nuove tecnologie e a quelli relativi alla scarsa adattabilità dei lavoratori a nuove pratiche lavorative o alle limitate competenze informatiche o alle barriere di natura legale.

Nonostante questi elementi di fragilità, secondo un recente studio condotto in materia dalla Cassa Depositi e Prestiti ⁽⁸⁾, il comparto delle Telecomunicazioni continua a rivestire un ruolo significativo nell'ambito dell'economia italiana. Secondo le ultime stime disponibili, le TLC mantengono un'incidenza del 2,7% rispetto al PIL, del 4,2% rispetto agli investimenti complessivi e del 3,6% rispetto alla spesa delle famiglie. Alla luce di questi dati e considerando la penetrazione ancora modesta delle infrastrutture in fibra ottica (meno del 10% del patrimonio immobiliare nazionale risulta cablato), il potenziale di sviluppo del mercato connesso alla realizzazione delle Reti di Nuova Generazione risulta estremamente elevato.

Tale segmento, infatti, rappresenta inequivocabilmente il fulcro delle politiche di sviluppo che interessano il settore delle Telecomunicazioni nel suo complesso. Nell'ambito di una filiera estremamente articolata come quella digitale, le infrastrutture sono, infatti, il nodo centrale attorno al quale ruotano i principali interessi degli attori

coinvolti, sia a livello istituzionale, sia a livello industriale.

La necessità di una politica industriale che punti a incentivare il processo di digitalizzazione del nostro Paese risulta confermata anche dai dati forniti dalla Banca Mondiale, nel tradizionale rapporto “*Doing business*”⁽⁹⁾. Nel 2012, il nostro Paese palesa infatti un minore contributo di lungo termine del capitale ICT alla crescita del PIL, investendo in ICT solo il 2% del proprio prodotto interno lordo (ovvero, il 10% degli investimenti totali), contro il 3,5% degli Usa (che rappresenta il 25% degli investimenti totali).

I dati relativi al *digital divide*, all’attuale diffusione della fibra ottica e alle caratteristiche delle utenze internet in Italia, richiedono dunque una risposta tempestiva, che porti a colmare quanto più rapidamente possibile quel *gap* che rischia di determinare l’esclusione dell’Italia dalla competizione globale, sfida che – è facile intuirlo – si giocherà in futuro prevalentemente sulla Rete.

D’altronde, come ricordato dalla stessa Commissione Europea nella “Strategia Europa 2020” e ribadito dalla Cassa Depositi e Prestiti nello studio sopra richiamato, gli investimenti in banda larga, producono effetti positivi sia diretti, legati alla realizzazione di nuove reti, sia indiretti, derivanti da tutte quelle attività economiche che sfruttano le potenzialità di infrastrutture più efficienti e che determinano la crescita complessiva dei sistemi sociali, migliorando l’efficienza delle imprese, aumentando la produttività, favorendo l’innovazione e la crescita dell’occupazione.

In quest’ottica, non può che auspicarsi la rapida attuazione in Italia degli obiettivi fissati dall’Agenda Digitale Europea, nella convinzione che la stessa consentirà di rendere fruibile un ampio ventaglio di servizi a più alto valore aggiunto, con benefici attesi per il sistema nel suo complesso.

Sul fronte della Pubblica Amministrazione, infatti, la progressiva digitalizzazione dei rapporti con cittadini e imprese permetterà un significativo snellimento dei processi burocratici, con un rilevante impatto economico⁽¹⁰⁾, in termini di abbattimento degli oneri amministrativi per imprese e cittadini e di riduzione dei costi per la finanza pubblica.

Con riferimento alle imprese, le innovazioni di

processo e prodotto generate da un massiccio ricorso all’ICT contribuiranno a rilanciare la competitività del tessuto imprenditoriale e a migliorare la produttività, anche grazie alla diffusione del *cloud computing*, del telelavoro, della formazione a distanza, delle videoconferenze in alta definizione, strumenti in grado di produrre un rilevante contenimento dei costi sia per le aziende che per i lavoratori.

Dalla stessa realizzazione delle infrastrutture e dai nuovi investimenti in apparati *hardware* e *software*, deriveranno poi ulteriori benefici, in termini di impatto occupazionale.

Con riguardo alle famiglie, infine, la disponibilità di una rete a Banda Ultra-Larga permetterà sia lo sviluppo di nuovi servizi, sia l’accesso, con una migliore qualità, a quelli già esistenti per un maggior numero di utenti finali⁽¹¹⁾.

Se dunque le aspettative sono considerevoli, il perseguimento di questi obiettivi sconta inevitabili difficoltà sia dal punto di vista regolamentare che da quello finanziario.

Sotto tale profilo, la Cassa Depositi e Prestiti non omette di analizzare gli scenari e le possibili soluzioni tecniche, nella consapevolezza che il significativo fabbisogno di investimenti impone un’attenta valutazione delle iniziative, considerati anche gli stringenti vincoli di finanza pubblica e la relativa scarsità di risorse a disposizione.

In questa prospettiva, il Rapporto propone di individuare modalità di coinvolgimento dei capitali privati che consentano di superare l’attuale fase interlocutoria, dando un deciso impulso alla realizzazione delle Reti di Nuova Generazione. In questo scenario, ritiene che l’intervento dello Stato possa essere rivolto a favorire l’operatività del settore privato, tramite la semplificazione normativa, lo snellimento delle procedure autorizzative e il supporto alla domanda (alfabetizzazione informatica, ampliamento dei servizi offerti dalla PA), riservando le risorse pubbliche al superamento del *digital divide* di base e alla realizzazione delle reti nelle aree a fallimento di mercato.

L’Agenda digitale italiana: brevi cenni

Una prima risposta alle sollecitazioni mosse dalla Commissione europea con l’Agenda digitale EU

è stata fornita dal Governo italiano con l'approvazione di una propria strategia di recepimento dell'Agenda, nella quale sono state individuate le priorità e le modalità di intervento.

In primo luogo, per facilitare la cooperazione fra le diverse amministrazioni interessate e agevolare la partecipazione degli *stakeholder*, il Governo Monti ha istituito nel marzo 2012 ⁽¹²⁾ una "cabina di regia" che, secondo i dati forniti dallo stesso Governo, ha definito iniziative per accelerare il processo di digitalizzazione per circa 2.5 miliardi di euro, per il solo primo anno di investimento.

I successivi progetti sono stati infatti affidati alla neo costituita Agenzia per l'Italia digitale (cfr. artt 19 e ss del D.L. 22 giugno 2012, n. 83 ⁽¹³⁾ - cd. Decreto Sviluppo), unitamente al compito di portare avanti gli obiettivi definiti dall'Agenda digitale italiana (ADI), grazie al monitoraggio dell'attuazione dei piani di ICT delle pubbliche amministrazioni e la promozione annuale di nuovi piani, in linea con l'Agenda digitale europea.

Un investimento atteso a produrre, secondo la Cabina di Regia, 4,3 miliardi di euro e fino a 54 mila occupati permanenti e 19 mila occupati esclusivamente durante la fase della spesa, oltre che riflessi in grado di elevare stabilmente e strutturalmente quasi di un quarto di punto (0,24%) il tasso di crescita del PIL nazionale, sufficiente dunque non solo ad ammortizzare l'investimento, ma anche ad autofinanziare nel tempo, attraverso la normale leva fiscale, l'investimento pubblico realizzato. Stima che non considererebbe i fondi programmati dal 2013 in poi, il cui impatto sarebbe ulteriormente additivo, ma che si limita ad analizzare i provvedimenti più urgenti e capaci di portare nel breve periodo grandi trasformazioni nella vita quotidiana dei cittadini ⁽¹⁴⁾.

Infrastrutture e servizi digitali, creazione di nuove imprese innovative (*startup*), strumenti fiscali per agevolare la realizzazione di opere infrastrutturali con capitali privati, attrazione degli investimenti esteri in Italia, interventi di liberalizzazione in particolare in campo assicurativo sulla responsabilità civile auto.

Sono questi in estrema sintesi gli obiettivi del cosiddetto "Decreto Crescita 2.0"⁽¹⁵⁾ che, proseguendo l'iter avviato con il Decreto Sviluppo (d.

l. n. 5/2012), intende dare concretezza all'ADI, come declinata dalla cabina di Regia con i lavori preparatori.

Il provvedimento punta in primo luogo ad aumentare considerevolmente i servizi digitali per i cittadini, servizi che, per essere effettivamente utili alla crescita, dovranno necessariamente essere *compliance* con la normativa sulla protezione dei dati personali e segnatamente con le disposizioni in materia di sicurezza informatica, il cui rispetto, specie in considerazione della creazione di enormi banche dati, risulta cruciale.

Sotto tale profilo, in estrema sintesi, il "Decreto Crescita 2.0" prevede l'istituzione di un unico documento elettronico, valido anche come tessera sanitaria, attraverso il quale il cittadino potrà relazionarsi con la pubblica amministrazione.

Per accelerare il processo di informatizzazione della PA e la messa a sistema delle informazioni e dei servizi riguardanti i cittadini, istituisce presso il Ministero dell'Interno anche l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) che sostituisce le precedenti anagrafi.

Grazie alle innovative procedure digitali, l'ISTAT potrà poi effettuare con cadenza annuale il censimento generale della popolazione e delle abitazioni, realizzando anche l'Archivio nazionale delle strade e dei numeri civici.

Ogni cittadino potrà poi scegliere di comunicare con la pubblica amministrazione esclusivamente tramite un indirizzo di posta elettronica certificata (PEC), che costituirà il domicilio digitale del cittadino stesso e sarà inserito nell'ANPR. Analogamente, le imprese individuali che si iscrivono al Registro delle imprese o all'Albo delle imprese artigiane avranno l'obbligo di indicare un proprio indirizzo PEC, così da semplificare e ridurre notevolmente tempi e oneri per gli adempimenti burocratici.

I dati e le informazioni forniti dalla pubblica amministrazione dovranno essere obbligatoriamente pubblicati in formato aperto (c.d. *open data*), per favorire il riutilizzo per analisi, servizi, applicazioni e soluzioni, con sensibili ricadute dal punto di vista della crescita economico-sociale.

Per garantire maggiore trasparenza e celerità, tutte le procedure per l'acquisto di beni e servizi da parte delle PA dovranno essere svolte esclusivamente per via telematica.

Si incentiva poi il riuso dei programmi informatici da parte delle amministrazioni, per consentire significativi risparmi di spesa.

Le comunicazioni tra diverse amministrazioni pubbliche, così come tra PA e privati, dovranno avvenire esclusivamente per via telematica, pena la responsabilità dirigenziale e disciplinare del personale pubblico inadempiente.

Allo stesso modo, nel settore pubblico, tutte le certificazioni di malattia e di congedo parentale dovranno essere rilasciate e trasmesse per via telematica.

Si introduce, dall'anno accademico 2013-2014, il fascicolo elettronico dello studente, che raccoglierà tutti i documenti, gli atti e i dati relativi al percorso di studi, consentendo la gestione informatizzata dell'intera carriera universitaria. Nelle scuole sarà progressivamente possibile adottare libri di testo in versione esclusivamente digitale o abbinata alla versione cartacea.

Sono previste misure interessanti anche per la digitalizzazione della sanità: il fascicolo sanitario elettronico (FSE) conterrà tutti i dati digitali di tipo sanitario e sociosanitario del cittadino, raccogliendone di fatto l'intera storia clinica. Il fascicolo verrà aggiornato da diversi soggetti che, nell'ambito del servizio sanitario pubblico, prendono in cura gli assistiti. In questa prospettiva, le strutture sanitarie pubbliche e quelle private accreditate potranno conservare le cartelle cliniche solo in forma digitale, realizzando così significativi risparmi e semplificazioni. Viene accelerato anche il processo di digitalizzazione delle prescrizioni mediche, definendo tempi certi e uguali su tutto il territorio nazionale.

Interventi sono previsti anche sul fronte della giustizia, grazie alla previsione della digitalizzazione delle notifiche e delle comunicazioni giudiziarie.

Significativa è poi l'integrazione del piano finanziario necessario all'azzeramento del *digital divide* per quanto riguarda la diffusione della banda larga: 150 milioni stanziati per il centro nord si aggiungono alle risorse già disponibili per il Mezzogiorno per banda larga e ultralarga, per un totale di 750 milioni di euro. Si introducono inoltre considerevoli semplificazioni per la posa della fibra ottica necessaria alla banda ultralarga.

Rispondendo a raccomandazioni specifiche

dell'Unione Europea che individuano nelle *startup* una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia, il provvedimento introduce la definizione di "impresa innovativa" (*startup*) e ne disciplina tutte le fasi di vita, con ciò ponendo l'Italia all'avanguardia nel confronto con gli ordinamenti dei principali *partner* europei. La dotazione complessiva subito disponibile è di circa 200 milioni di euro. Una volta a regime, la norma impegnerà 110 milioni di euro ogni anno.

Ulteriori importanti misure vengono assunte sul fronte della defiscalizzazione delle opere infrastrutturali strategiche, grazie all'introduzione di un credito di imposta a valere su IRAP e IRES fino al 50%; sull'attrazione degli investimenti diretti esteri, con la costituzione dello sportello unico "Desk Italia" a cui potranno rivolgersi gli imprenditori stranieri; col rafforzamento del sistema dei Confidi per migliorare l'accesso al credito delle piccole e medie imprese e con significative liberalizzazioni nel settore assicurativo (introduzione di un "contratto base" comune a tutte le compagnie).

Le misure, sintetizzate in questo veloce *excursus* rappresentano sicuramente un significativo passo in avanti per recuperare quel *digital divide* che ci viene spesso addebitato, ma non deve dimenticarsi che, come purtroppo spesso accade, anche il "decreto 2.0" necessita di diversi provvedimenti attuativi per produrre in concreto i propri effetti.

Sarà compito del nuovo Governo dare con ogni opportuna tempestività attuazione alle previsioni dell'ADI che, in mancanza, resteranno, per la maggior parte, mero esercizio di dottrina. Sarà poi suo compito raccogliere la sfida e portare avanti il progetto di digitalizzazione, agevolando, per quanto più possibile, un mutamento culturale nelle persone, nelle imprese e nelle istituzioni, cambiamento che risulta essere indispensabile per raggiungere effettivamente lo scopo.

I cambiamenti in atto: una sfida per le nostre imprese

La rivoluzione digitale riverbera i suoi effetti anche sul mondo del lavoro. Ciò, non solo semplificando i processi organizzativi e industriali, con effettivi positivi in termini di efficienza e di pro-

duttività, ma anche agevolando lo sviluppo di modalità flessibili di organizzazione del lavoro che permettano, fra l'altro, un migliore *work-life balance*.

Negli ultimi quindici anni abbiamo assistito all'affermarsi di un'economia della flessibilità, in termini spaziali, temporali e relazionali e anche il modo di lavorare è cambiato di conseguenza. L'introduzione delle nuove tecnologie, la caduta dei tradizionali confini geografici e di settore, il passaggio dalle logiche di prodotto a quelle di servizio, il crescente numero di donne lavoratrici e l'invecchiamento della popolazione al lavoro hanno reso sempre più cruciale per le aziende e per i lavoratori il tema del rapporto tra vita personale e professionale.

Come si vedrà più diffusamente nel proseguo, le imprese che rappresentano casi di successo sono quelle che hanno avuto la capacità di abbandonare modelli organizzativi ormai inadatti e creare condizioni di lavoro che permettessero di rispondere, allo stesso tempo, a nuovi obiettivi di *business* e alle esigenze emergenti delle persone.

Lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ICT in grado di supportare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di *social network*, rendendo sempre meno indispensabile la presenza fisica del lavoratore in azienda, possono agevolare e supportare le aziende in questo cambio di paradigma.

Con un'applicazione "flessibile", che tenga ad esempio conto della necessità di mantenere momenti di condivisione e partecipazione "fisica" alla vita aziendale, e "modulata" in ragione, ad esempio, dei diversi profili e figure professionali presenti, un significativo esempio di gestione intelligente è sicuramente il telelavoro, le cui potenzialità sono state nel passato recente colte anche dalle parti sociali e dalle imprese⁽¹⁶⁾, tanto che la previsione di un incentivo all'utilizzo del telelavoro in alternativa ai congedi parentali o facoltativi (la detassazione del 10% per tutti gli accordi che conciliano orari e tempi di lavoro con le esigenze familiari purché ci sia un incremento di efficienza e produttività), ha registrato condivisione al tavolo per la definizione delle linee guida per "conciliare tempo di lavoro e tempo di famiglia attraverso la modulazione e la flessibilità dell'orario".

L'intesa, sottoscritta il 7 marzo 2011⁽¹⁷⁾, rilancia, infatti, il telelavoro, come forma contrattuale flessibile che consente, da un lato, la gestione della quotidianità e, dall'altro, la salvaguardia delle esigenze di produttività e competitività delle imprese. Ciò, senza dimenticare il ruolo strategico in termini di flessibilità *family-friendly* di altri strumenti come il *part-time*, il lavoro ripartito, il lavoro intermittente, le tipologie contrattuali ad orario ridotto, modulato e flessibile, la flessibilità di orario in entrata e in uscita o la costituzione di una vera e propria banca delle ore.

A conforto dell'opportunità di una promozione di tale tipologia contrattuale, la legge di stabilità per il 2012 (legge 12 novembre 2011, n. 183) ha esteso i benefici previsti dall'art. 9, comma 1, della legge n. 53/2000 anche ai casi di utilizzo del telelavoro nella forma del contratto a termine o reversibile.

Se è vero dunque che l'uso crescente delle nuove tecnologie anche in ambito lavorativo presenta indubbi vantaggi, non può sottacersi come lo stesso possa rappresentare, specie per le generazioni più mature, una novità con la quale è difficile confrontarsi.

Abbiamo visto infatti come le grandi tendenze in atto, modificando i processi produttivi e gli ambienti di lavoro, contribuiscano alla nascita ma anche alla scomparsa di lavori e professioni. Ciò, fortunatamente, registrando un bilancio di segno comunque positivo anche nel nostro Paese.

In un mercato del lavoro, globale e fortemente competitivo, dove la natura stessa delle occupazioni cambia velocemente, il rischio di essere espulsi cresce poi con la scarsa disponibilità al cambiamento e all'acquisizione di competenze professionali concretamente spendibili.

L'occupabilità è oggi più che mai un valore legato non solo all'acquisizione di capacità tecniche specialistiche⁽¹⁸⁾, ma anche alla formazione continua e al costante aggiornamento, da svolgersi possibilmente in azienda, proprio al fine di acquisire "sul campo" o opportunamente modulare il proprio profilo professionale alle esigenze di un mercato in continua evoluzione⁽¹⁹⁾.

In quest'ottica i percorsi di apprendimento dovranno caratterizzarsi per la flessibilità, da intendersi come rottura della separazione tra i luoghi della formazione.

Sono le stesse imprese ad evidenziare infatti quanto l'apprendimento sul lavoro costituisca una condizione necessaria per acquisire le competenze richieste dalla domanda, come si evince dall'indagine Eurobarometer del 2010 "Employers Perception of Graduate Employability" ⁽²⁰⁾, in cui l'87% delle imprese afferma che un'esperienza di lavoro è una condizione cruciale per le assunzioni di laureati.

Parallelamente, l'OCSE, nella ricerca "Policy Review of Vocational Education and Training" ⁽²¹⁾, precisa che nei Paesi in cui le imprese sono partner anche nei percorsi di formazione iniziale, i risultati occupazionali dei giovani qualificati e i tempi di transizione verso il lavoro risultano decisamente migliori.

In quest'ottica, non può non condividersi la scelta operata dal legislatore con il d.lgs. n. 167/2011 (c.d. Testo unico dell'apprendistato) e confermata anche dalla recente riforma del mercato del lavoro (legge 28 giugno 2012, n. 92), volta a riconoscere un ruolo primario al contratto di apprendistato nelle sue tre modalità di espletamento (apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale; apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere; apprendistato di alta formazione e ricerca). Esso è stato infatti indicato unanimemente come il contratto principale per favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, grazie alla sua struttura a causa mista che coniuga l'esigenza della formazione con quella della sua applicazione pratica mediante lo svolgimento di un'attività lavorativa in azienda.

L'obiettivo sotteso al rilancio del contratto di apprendistato, condiviso dalle istituzioni e dalle parti sociali, è infatti quello di accompagnare e favorire la positiva transizione dei giovani dal mondo della scuola a quello del lavoro, attraverso il dialogo e la loro integrazione, con percorsi qualificati e qualificanti, in una prospettiva di occupabilità e di crescita, nonché quello di valorizzare l'apprendistato come principale leva di *placement* nell'incontro dinamico tra la domanda e l'offerta di lavoro ⁽²²⁾.

Parallelamente, lungimirante appare essere l'intuizione del legislatore di consentire lo svolgimento della formazione "on the job" in caso di sospensione del rapporto di lavoro, per crisi aziendale.

Il decreto legge n. 78/2009 ⁽²³⁾ ha infatti previsto, fra gli interventi anticrisi, al fine di "incentivare la conservazione e la valorizzazione del capitale umano nelle imprese", che i lavoratori percettori di trattamenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro, possano essere utilizzati dall'impresa di appartenenza in progetti di formazione o riqualificazione che possono includere attività produttiva connessa all'apprendimento. Ciò, con duplice vantaggio: l'azienda ha l'opportunità di utilizzare i periodi di "fermo lavorativo" coinvolgendo i dipendenti interessati in attività formative "mirate"; al lavoratore spetta un bonus, a carico del datore di lavoro, che copre la differenza tra l'integrazione salariale e lo stipendio che sarebbe spettato in caso di normale attività produttiva.

In un mondo del lavoro sempre più competitivo e globale, l'integrazione tra formazione e lavoro rappresenta dunque un paradigma essenziale sia per i giovani in cerca di occupazione, sia per le persone impiegate, essendo l'unica vera leva per garantirsi, nel corso della propria vita attiva, l'occupabilità.

Il Prof. Marco Biagi, nel Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia del 2001, ci ha ricordato infatti come, in un'economia che richiede continui adattamenti delle conoscenze, solo potenziando il capitale umano, si potranno rendere i lavoratori "più forti" dinanzi ai mutamenti e alle dinamiche industriali, aumentando la loro capacità di mobilità e dunque di tutela nel mercato ⁽²⁴⁾.

Il tema del diritto all'apprendimento continuo, invocato con forza anche dal Libro bianco sul futuro del modello sociale del 2009, richiama opportunamente l'attenzione su tre linee di riforma del tradizionale sistema di formazione.

In primo luogo, sottolinea come il lavoro debba essere considerato parte essenziale di tutto il percorso educativo di una persona.

L'impresa e dunque l'ambiente produttivo debbono, poi, essere considerati il contesto più idoneo per lo sviluppo della professionalità.

La certificazione delle competenze, infine, deve interessare la reale verifica delle conoscenze e non il burocratico accertamento dei corsi frequentati che possono solo essere indizio ma non prova dell'acquisizione delle stesse.

Occorre dunque un cambiamento culturale, che

sposti l'attenzione, prima di tutto, dalle procedure ai risultati e prima ancora alla persona.

Per questo motivo, si condivide il richiamo operato dal predetto Libro bianco alla necessità che siano i sistemi di istruzione e formazione ad adattarsi all'individuo e tramite esso al mercato, rafforzando l'integrazione fra di essi, e non viceversa.

I risultati di una recente indagine sul "*Talent Barometer*" promossa dalla società di consulenza multinazionale Mercer ⁽²⁵⁾, presentata al *World Economic Forum 2013* di Davos, confermano il quadro appena descritto.

La carenza di talenti in azienda è determinato, a giudizio di circa 1300 multinazionali intervistate in 65 nazioni, da un sistema scolastico non sufficientemente solido e da una mancanza di rapporto diretto fra scuola e lavoro.

L'indagine evidenzia infatti come in media solo per il 43% degli intervistati il sistema scolastico è in grado di trasferire ai giovani le competenze professionali e tecniche attualmente richieste dal mercato. La media scende di due punti (41%) se ci si riferisce alle professionalità necessarie per affrontare le sfide del futuro.

La ricerca si spinge poi ad analizzare i punti di forza e di debolezza dell'attuale sistema di formazione con riguardo ai diversi settori industriali, distinguendo i bisogni del mercato "immediati" e quelli per così dire "futuri".

L'attuale sistema di istruzione è particolarmente carente nella formazione per l'accesso a settori industriali quali l'*oil&gas*, i *financial services*, il *manufacturing*. Con riguardo invece ai settori industriali in espansione, esso presenta criticità con riguardo ai settori del *life sciences*, del *technology*, dell'*oil&gas*.

Il dato positivo registrato dalla Mercer è che diverse multinazionali intervistate, consapevoli di tali difficoltà, hanno già attivato contatti diretti con il mondo dell'istruzione, al fine di ridurre il gap formativo.

In particolare, stanno sviluppando programmi pionieristici di formazione diretta nelle scuole primarie e secondarie, per sviluppare e promuovere *skills* tecniche nei settori con più alto capitale intellettuale, anche sollecitando la curiosità dei più piccoli con riferimento a segmenti di mercato poco conosciuti ma che possono rappresentare la

sfida del futuro.

In questa direzione si è mossa anche la Commissione europea che, con la Comunicazione "*New skills, new jobs*" ⁽²⁶⁾, ha lanciato un'iniziativa volta ad anticipare e combinare i nuovi fabbisogni formativi rispetto alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro.

La Commissione ricorda infatti come sia necessario un "salto" concettuale e paradigmatico: dalle qualificazioni/livelli di istruzione, intese come *input* di anni formativi organizzati per discipline, alle competenze/*skills*, come *outcome*, e cioè come capacità di applicare conoscenze, di sviluppare e utilizzare competenze e abilità personali, sociali e metodologiche per svolgere compiti e risolvere problemi. Sottolinea poi come sia essenziale incrementare, adattare e allargare il portafoglio delle competenze delle persone in coerenza con la domanda di lavoro attuale e futura.

Il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro riduce infatti il potenziale di competitività e di crescita, con gravi conseguenze in termini di occupabilità ⁽²⁷⁾. Su tale presupposto, la Commissione propone uno sforzo concertato degli Stati membri, delle imprese e degli *stakeholders* per una valutazione complessiva dei fabbisogni formativi e del mercato del lavoro, monitorando in particolare le richieste e le esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione, soggetto, come abbiamo visto, a rilevanti ripercussioni determinate, in larga misura, anche dai cambiamenti tecnologici e dall'invecchiamento della popolazione.

L'iniziativa, ancora in corso, è stata ripresa dalla Commissione nell'ambito della Strategia Europa 2020 ⁽²⁸⁾ con l'"*Agenda per nuove competenze e nuovi lavori*" che, riprendendone in parte la denominazione, ne ha ampliato i contorni con tematiche quali la "*flexsecurity*", la qualità del lavoro, le condizioni di lavoro e la creazione di nuovi posti.

Oltre a perseguire l'obiettivo di un impiego per il 75% della popolazione in età lavorativa, l'Agenda intende infatti contribuire anche altri obiettivi che l'UE si è fissata per il 2020: ridurre al di sotto del 10% il tasso di abbandono scolastico, portare ad almeno il 40% il numero dei giovani con un'istruzione universitaria o equivalente, ridurre di almeno 20 milioni il numero delle

persone a rischio o in stato di povertà o emarginazione sociale.

Più recentemente, la Commissione si è fatta promotrice anche di un'altra proposta di raccomandazione agli Stati membri, finalizzata all'introduzione di una "Garanzia per la gioventù" che assicuri a tutti i giovani di età fino a 25 anni di ricevere un'offerta di lavoro, di studio, di apprendistato o di tirocinio di qualità elevata entro 4 mesi dal termine di un ciclo d'istruzione formale o dall'inizio di un periodo di disoccupazione.

L'iniziativa, decisamente interessante, meriterebbe di essere ripresa in un programma di rilancio dell'occupazione in Italia.

D'altronde, i dati forniti dalla stessa Commissione sulla disoccupazione giovanile mostrano un quadro decisamente allarmante. Circa 5,5 milioni di giovani sul mercato del lavoro (più di 1 su 5) non trovano un'occupazione e 7,5 milioni di giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni sono cosiddetti NEET ("*not in employment, education or training*") cioè disoccupati non iscritti a corsi di istruzione o formazione. Il costo economico del mancato inserimento dei giovani nel mercato del lavoro è stimato da *Eurofound* in oltre 150 miliardi di euro l'anno, pari all'1,2% del PIL dell'UE. Per alcuni Paesi, fra cui l'Italia, dove il tasso di disoccupazione giovanile è pari secondo le ultime stime dell'ISTAT al 37,8 % ⁽²⁹⁾, il costo supera il 2% del PIL.

Fra l'altro, la crisi dei tradizionali schemi di protezione cui stiamo assistendo in questo periodo di forte recessione dimostra poi come sia non più procrastinabile il ripensamento dell'attuale impianto di tutela. Solo un sistema che coniughi un'equa protezione economica con l'accompagnamento al reinserimento nel mercato del lavoro può oggi offrire migliori garanzie di occupabilità, considerata anche la recente riforma delle pensioni che, in un'ottica di solidarietà intergenerazionale, ha di fatto considerevolmente allungato il tempo di permanenza nel mercato del lavoro.

In tal senso appaiono ancora una volta prevalidi le parole del Prof. Biagi, con le quali più di un decennio fa richiamava le istituzioni e le parti sociali a riflettere sulle modalità di protezione dei lavoratori, da rivedere in ragione dei profondi

mutamenti in corso di cui aveva colto la straordinaria forza rivoluzionaria.

I processi in atto dimostrano infatti come il mercato del lavoro stia profondamente cambiando.

Alle diverse condizioni di mercato si è in questi anni risposto prevalentemente con un aumento della flessibilità nella gestione dei rapporti di lavoro e nell'organizzazione dell'impresa, non sempre accompagnata da un'adeguata protezione del lavoratore interessato.

La necessità di una riforma degli ammortizzatori sociali, maggiormente inclusiva, era uno dei punti nodali richiamati con forza dal Professore nel Libro Bianco.

In ossequio a tale richiamo, sono stati operati nel passato recente alcuni rilevanti interventi.

Penso allo strumento del tutto innovativo degli ammortizzatori in deroga che, introdotto per la prima volta nel 2008, ha dato ottima prova di sé, garantendo, in un momento di crisi straordinaria, una misura di sostegno al reddito per migliaia di lavoratori altrimenti pretermessi dal regime di protezione ordinario. Non bisogna infatti dimenticare che i sistemi di cassa integrazione ordinaria e straordinaria hanno riguardato per anni solo alcuni limitati settori e alcune limitate realtà economiche ed industriali, determinando nei fatti una segmentazione del sistema di protezione sociale dei lavoratori ingiustificata.

Penso ancora all'intervento legislativo, parimenti risalente al 2008 ⁽³⁰⁾, con il quale è stata introdotta una misura di sostegno anche a favore dei collaboratori a progetto, misura anch'essa del tutto innovativa, considerato che il sistema sino ad allora vigente prendeva in considerazione solo il rapporto di lavoro dipendente.

La riforma del mercato del lavoro varata dal Governo Monti si muove su questo solco, estendendo a tutti i lavoratori dipendenti (inclusi gli apprendisti e i soci lavoratori delle società cooperative) un'equa protezione. Essa infatti rende strutturale ed universale la protezione introdotta con la cassa integrazione in deroga, che prende il nome di ASPI (Associazione Sociale Per l'Impiego). In particolare, la Riforma Fornero introduce, in sostituzione della vecchia indennità di disoccupazione e della mobilità, una prestazione di disoccupazione uguale nell'importo e nella durata per tutti i lavoratori dipendenti che perdo-

no il lavoro, senza distinzioni derivanti dal settore di appartenenza, dalla qualifica professionale, dalla dimensione dell'impresa.

Se dunque può dirsi raggiunto un discreto risultato in termini di equa protezione economica del lavoratore dipendente in caso di perdita del proprio impiego, altrettanto non può dirsi con riguardo al "secondo pilastro" di tutela, ossia al tema del reinserimento del disoccupato, ovvero dell'inserimento della persona in cerca di occupazione, nel mercato del lavoro, processo che presuppone, come visto, un cambiamento radicale in termini di formazione, oltre che di sviluppo e adeguamento delle competenze professionali ad un mercato del lavoro sempre più globale e tecnologicamente avanzato.

L'uso sempre più massivo delle tecnologie e dei sistemi di comunicazione sta determinando poi il superamento del tradizionale sistema organizzativo a struttura verticale, in cui i lavoratori sono stabilmente chiamati a svolgere mansioni predefinite per uno stesso datore di lavoro, spesso per tutto l'arco della loro vita lavorativa.

Come osservato nel Libro bianco sul futuro del modello sociale del 2009, la rivoluzione digitale tende ad indurre le imprese ad operare "in rete", favorendo la specializzazione produttiva, le esternalizzazioni e anche fenomeni di delocalizzazione. Si legge infatti come risulti oggi «più efficiente per ciascun operatore concentrarsi sulla propria attività principale e approvvigionarsi, in qualunque parte del mondo, da soggetti terzi dotati di un prezioso know how immateriale ed organizzativo. Ciò non soltanto per i servizi di logistica, il facility management, l'amministrazione, i sistemi informativi, la commercializzazione dei prodotti ma anche per funzioni centrali e altamente specialistiche prossime al cuore del processo produttivo aziendale»⁽³¹⁾.

Parallelamente, i cambiamenti in atto stanno determinando modifiche anche nel rapporto fra datore di lavoro e lavoratore.

A fronte di uno schema verticistico, improntato a rigidi vincoli di subordinazione gerarchica e funzionale, si sta sviluppando l'autonomia del lavoratore nella realizzazione delle proprie mansioni, con conseguente emersione di nuove forme e tipologie a forte contenuto auto-imprenditoriale.

Questi cambiamenti hanno indubbiamente un

forte impatto non solo sul funzionamento dei sistemi di relazioni industriali ma, prima ancora, sulla forza lavoro, sulla qualità e sulla durata nel tempo dei rapporti di lavoro, oltre che sui rischi e sulla sicurezza negli ambienti di lavoro.

In questa prospettiva, occorre oggi avviare una riflessione profonda che porti non solo i lavoratori e le aziende ma anche le Istituzioni e le parti sociali a ripensare al passo con i tempi le regole del mercato del lavoro.

D'altronde basta chiedersi cosa sia oggi la sede o l'orario di lavoro a fronte dell'uso diffuso della telefonia mobile, della posta elettronica o di *conference call*; o cosa sia oggi il controllo a distanza dell'attività lavorativa, a fronte dell'uso quotidiano di Internet o di sistemi per il tracciamento delle merci e dei servizi, per comprendere quanto sia doveroso e improcrastinabile l'avvio da più parti di una profonda riflessione non solo sull'efficacia del nostro sistema educativo, spesso distante dal mercato che dovrebbe accogliere alla fine del percorso scolastico il profilo professionale formato, ma anche sull'attualità dei modelli organizzativi e retributivi, sull'adeguatezza del nostro apparato normativo e sulla efficienza delle relazioni industriali, che conduca ad un ripensamento degli schemi tradizionali, nella consapevolezza dei rischi ma anche delle opportunità che può offrire la Rete.

Il tema è decisamente ampio e complesso, presentando implicazioni di natura sociale, economica e politica.

Ciò nonostante, è fondamentale avviare una riflessione su questi temi, che parta dalla consapevolezza delle straordinarie trasformazioni in atto nelle economie e nelle società rispetto agli assetti produttivi che hanno caratterizzato il secolo trascorso, cambiamenti determinati, in larga misura, anche dalla diffusione delle nuove tecnologie e dalla globalizzazione del mercato del lavoro.

In quest'ottica, giocherà un ruolo cruciale la flessibilità, come valore che dovrebbe permeare i rapporti di lavoro di nuova generazione, consentendo di adattare il lavoro alle esigenze sia dell'impresa sia dell'individuo, in una prospettiva "win-win".

La competizione globale richiede infatti maggiore produttività e diminuzione dei costi. L'allungamento della vita lavorativa compromet-

te la possibilità di fare affidamento ad un *welfare* familiare: sarà sempre più difficile per le donne poter coniugare la propria vita lavorativa e la carriera con gli impegni familiari, siano essi legati ai propri figli o all'assistenza parentale; parallelamente, sarà sempre più difficile fare affidamento sul supporto dei nonni per la gestione dei bambini, stante anche l'allungamento del periodo di vita lavorativa.

La possibilità di sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie per trovare un bilanciamento fra esigenze apparentemente confliggenti è una sfida su cui le istituzioni e le parti sociali debbono assolutamente misurarsi.

La possibilità di fare affidamento ad un quadro regolamentare "duttile", semplice e naturale, che consenta alle parti di poter coniugare le proprie legittime aspettative, in una cornice di garanzia dei principi generali dell'ordinamento, di leale e proficua collaborazione e di condivisione dei sacrifici e dei risultati dell'attività di impresa consente di facilitare questo processo.

In quest'ottica, una buona base di partenza appare essere proprio la disposizione dell'art. 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138⁽³²⁾, con la quale, il legislatore, modificando il tradizionale assetto delle relazioni industriali, ha introdotto la possibilità per la contrattazione collettiva di prossimità di negoziare a livello aziendale o territoriale anche una regolamentazione del rapporto di lavoro, con riferimento all'organizzazione e alla produzione, in deroga alle disposizioni di legge e al contratto collettivo nazionale. Ciò, anticipando il più ampio disegno riformatore, tratteggiato dal Prof. Biagi undici anni fa con lo Statuto dei Lavori: un disegno di legge con il quale puntare ad una nuova visione del rapporto di lavoro, nel quale lo Stato risulta avere un ruolo importante ma secondario finalizzato ad individuare il nocciolo duro dei diritti inderogabili e universali perché riferibili a qualsiasi tipologia di lavoro, rimettendo, in piena attuazione del principio di sussidiarietà, la regolamentazione del rapporto alla dialettica fra lavoratore e datore, opportunamente certificata.

I casi di eccellenza: la flessibilità entra in azienda

Credendo nell'utilità di riconoscere il merito e dare adeguata visibilità ai molti casi di successo fortunatamente presenti anche in Italia, affinché siano di esempio e monito per chi sostiene l'impossibilità del cambiamento e l'opportunità di mantenersi agganciato a paradigmi tradizionali e obsoleti, appare utile richiamare alla memoria i casi di eccellenza rappresentati, oggi, da diverse imprese italiane. Imprese che, anche in un periodo di straordinaria crisi, hanno saputo leggere ed interpretare i cambiamenti in atto e sono considerate anche dai propri dipendenti come i migliori posti dove poter lavorare ed essere orgogliosi di lavorare.

In Italia, nonostante la bulimia di notizie negative e disfattiste che purtroppo ancora oggi fanno più *audience* di quelle "buone", sono infatti molteplici gli esempi di successo rappresentati da organizzazioni innovative che hanno ottenuto risultati significativi in termini di *business* e di *performance* delle persone, grazie ad un percorso strategico per far evolvere i loro modelli di lavoro (lavoro remoto e mobile, lavoro flessibile, evoluzione degli spazi fisici di lavoro), sfruttando, fra l'altro, le potenzialità delle tecnologie ICT di *Smart Working* (*social business, unified collaboration & communication, mobile workspace, cloud computing*).

Fra queste, l'Osservatorio *Smart Working* della *School of Management* del Politecnico di Milano⁽³³⁾ ha assegnato il premio al Gruppo Amadori e al Gruppo Sace, dopo aver vagliato oltre 35 iniziative di successo, in occasione del convegno "*Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia*".

L'Osservatorio ha anche elencato i numeri riguardanti lo *smart working*, delineando un modello in grado di produrre benefici rilevanti innanzitutto per le imprese, con un aumento di produttività del lavoratore medio del 25%, (che può arrivare al 50% in più) e una riduzione di costo del lavoro di circa 1,7 miliardi di euro. Ma che presenta importanti vantaggi per l'intero Sistema Paese: se appena il 10% dei lavoratori che oggi si spostano in auto adottasse il telelavoro per 100 giorni l'anno si otterrebbe un risparmio complessivo di tempo pari a 47 milioni di ore, di denaro pari a 407 milioni di euro, di emissioni di anidride carbonica pari a 307 mila tonnellate.

Dall'annuale classifica *Great Place to Work* ⁽³⁴⁾ è emerso poi che i migliori posti per lavorare in Italia sono considerati, quanto al settore *large enterprise*, la Microsoft e, a quello *small & medium*, la Cisco.

La conferma di Microsoft per il 10° anno consecutivo è motivata, stando a quanto affermato dalla stessa società, dalla “*validità della scelta operata da Microsoft di fornire una nuova organizzazione del lavoro, più flessibile e attenta alle esigenze e alle responsabilità dei singoli, lasciando agli oltre 900 dipendenti in Italia la possibilità di lavorare dovunque si trovino con tempi che favoriscono la conciliazione tra impegni professionali e vita privata*”.

Fiore all'occhiello ⁽³⁵⁾ è, in particolare, la nuova sede milanese dell'azienda l' “*Innovation Campus*”, anche noto come “*New World of Work*” dove si è proceduto ad una radicale riorganizzazione dei luoghi di lavoro secondo la logica della massima flessibilità rispetto alle attività lavorative, superando la tradizionale ripartizione dello spazio negli uffici, grazie anche all'utilizzo di tecnologie innovative che facilitano, fra l'altro, il lavoro in remoto o la condivisione e la collaborazione.

La sede si estende su una superficie di 50.000 metri quadri, comprende uffici *open space*, in linea con la filosofia di virtualizzazione del posto di lavoro, sale riunioni flessibili e modulari, sale conferenze e training, un auditorium e ancora palestra, ristorante, minimarket, parcheggi interrati. Quanto agli strumenti di lavoro, oltre ai classici *tool* per la produttività personale, un ruolo importante hanno gli strumenti di collaborazione, da Live Meeting a Windows Phone, da Lync Server 2010 a SharePoint online, arrivando naturalmente a Office 365 e Exchange Online.

Per una volta dunque l'Italia non è fanalino di coda nell'adozione e nell'implementazione di un progetto innovativo: il nostro Paese è infatti il terzo, dopo Francia e Olanda, a scegliere la formula dell'*Innovation Campus* e della flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro.

Una formula che in Olanda è già risultata premiante: consentire ai dipendenti di gestire in autonomia sia il tempo sia il carico di lavoro, riducendo nel contempo spostamenti e viaggi, si è tradotta in una crescita del 50% delle vendite e di

una riduzione del 21% delle emissioni di anidride carbonica e gas serra rispetto a quattro anni fa. Il progetto, secondo quanto riferito dalla società, nasce «da un'analisi approfondita dello scenario economico attuale e da uno studio puntuale sui punti chiave necessari per affrontare una situazione ancora mutevole», in quanto, prosegue: «bisogna saper interpretare il cambiamento in maniera pronta e proattiva». I punti cardine del progetto sono «fiducia e accesso alle tecnologie. Fornire alle proprie persone l'opportunità di lavorare con flessibilità pone le aziende di fronte a due sfide: fare in modo che il personale possa accedere alla tecnologia adatta supportata da un'adeguata assistenza IT e creare una cultura di fiducia che renda i dipendenti produttivi anche al di fuori delle mura aziendali. E' una sfida possibile», conclude la società ⁽³⁶⁾.

Secondo *survey* interne, rese pubbliche dall'azienda e condotte periodicamente per monitorare il livello di soddisfazione dei dipendenti, uno degli elementi più interessanti, in relazione alla modalità di lavoro flessibile, è proprio il senso di appartenenza al team di lavoro, sottolineato dal 79% dei dipendenti. Ciò, grazie ad un sistema basato sulla meritocrazia, dove l'obiettivo da raggiungere rispecchia la qualità del risultato ottenuto, indipendentemente dal quando e dal come è stato raggiunto.

In sostanza, i dipendenti di Microsoft sperimentano un nuovo “patto” con l'azienda in cui responsabilizzazione, fiducia, flessibilità e meritocrazia rimpiazzano una gestione del personale tradizionale basata sulla presenza fisica e sul controllo degli orari di lavoro.

Cisco Italia si è invece classificata al primo posto nella sezione “*Small Medium Enterprise*” per aver saputo intraprendere «[...] un percorso che guarda al benessere ed allo sviluppo globale della persona, nella sua sfera individuale e professionale, a partire da alcuni valori [...] quali la collaborazione, la formazione continua, la flessibilità nella gestione del lavoro, i servizi per i dipendenti, e la valorizzazione dei talenti».

La visione dell'azienda è quella di «immaginare un mondo in cui le tecnologie di rete migliorano la qualità della vita, moltiplicando le opportunità e gli strumenti disponibili per lavorare, comunicare, partecipare, apprendere. È una visione che

richiede di considerare la persona il centro di ogni progetto, sia nel business sia nella quotidianità aziendale».

Anno dopo anno, Cisco Italia ha poi arricchito le opportunità di formazione professionale, associando ad esse attività volte a favorire la crescita personale dei dipendenti, attraverso l'esperienza innovativa della cosiddetta *Friday University*, ossia incontri periodici dedicati a persone e realtà innovative e di spessore, in qualsiasi campo, cui partecipano personalmente tutti i dipendenti. A ciò, si aggiunga inoltre il coinvolgimento diretto dei dipendenti in attività che hanno lo scopo di restituire valore al territorio in cui l'azienda opera.

Alcuni spunti di riflessione

I casi citati, seppur ad oggi ancora purtroppo limitati ⁽³⁷⁾, dimostrano come cambiare sia possibile e indicano chiaramente la strada da intraprendere.

Ad avviso di chi scrive, fulcro di una strategia industriale e sociale vincente è, da un lato, il ripensamento profondo dell'attuale sistema formativo troppo lontano dalle esigenze sempre mutevoli di un mercato ormai globale e fortemente competitivo e, dall'altro, il cambiamento radicale del paradigma su cui si fonda il rapporto fra datore di lavoro e lavoratore.

Sotto il primo profilo, appare imprescindibile un forte coniugio fra il mondo dell'istruzione e quello dell'impresa. Occorre rovesciare il sistema, partendo dalle competenze richieste dal mercato per sviluppare percorsi formativi che siano in linea con esse, evitando overbooking di laureati in discipline non spendibili, con gravi conseguenze in termini di aumento della disoccupazione giovanile o, peggio, con l'aumento di giovani disillusi che addirittura rinunciano alla ricerca di una occupazione (c.d. "Neet").

L'impresa dovrebbe far parte del percorso formativo dello studente, stimolando, sin anche dalle scuole primarie, l'interesse dei ragazzi verso discipline e mestieri, favorendo l'acquisizione di competenze tecniche anche grazie all'offerta di esperienze di lavoro in azienda.

La politica dovrebbe favorire tale processo, promuovendo, parallelamente, studi finalizzati a

comprendere in anticipo le dinamiche del mercato, orientando i percorsi di studio affinché garantiscano l'acquisizione delle competenze richieste per nuove occupazioni.

Il sistema, tanto privato quanto, a maggior ragione, pubblico, dovrebbe poi abbandonare quell'approccio che limita il riconoscimento della professionalità alla mera acquisizione di una qualifica, per spingersi a analizzare le reali competenze assunte dal lavoratore durante il suo percorso di vita personale e professionale, riconoscendo e valorizzando queste ultime al di là dei titoli conseguiti. Solo un sistema che valorizzi effettivamente il merito può ritenersi vincente in un mondo sempre più competitivo. La crisi che stiamo vivendo rende evidente l'impossibilità di mantenere rendite di posizione a tutti i livelli, sociale, politico ed economico.

Con riguardo al secondo profilo, occorre abbandonare i vecchi modelli di gestione impostati sulla presenza fisica e sul controllo degli orari di lavoro, per abbracciare modelli fondati sui risultati ovunque essi siano prodotti, mettendo al centro dei processi le persone e costruendo ambienti di lavoro basati su valori quali fiducia, responsabilità, orientamento agli obiettivi e produttività.

I cambiamenti in atto, come dimostrano i casi di successo che li hanno saputi interpretare, impongono infatti il passaggio da un concetto di "subordinazione" ad un'idea di "complicità" che dovrebbe permeare, in una logica *win-win*, il rapporto fra datore di lavoro e lavoratore, complicità che può trovare concreta applicazione nell'implementazione di una maggiore flessibilità nell'organizzazione del rapporto di lavoro, nella condivisione degli sforzi e dei risultati prodotti dall'azienda, nella valorizzazione della produttività del lavoro anche grazie alla combinazione di strumenti come il *welfare* aziendale o il *flexible benefits*.

La visione proposta da Marco Biagi con lo Statuto dei lavori volto ad indicare i diritti inderogabili dei lavoratori lasciando poi alle dinamiche contrattuali, finanche individuali, la regolamentazione del rapporto di lavoro, è una strada che credo meriti di essere percorsa, non fosse altro perché fornisce all'interprete un metodo per raggiungere lo scopo.

La flessibilità nell'organizzazione e nella gestio-

ne del rapporto di lavoro è ormai un valore imprescindibile per adeguarsi alle mutevoli esigenze di un mercato in continua evoluzione. Così come la partecipazione dell'azienda alle necessità personali o familiari dei lavoratori è un valore che è in grado di generare un effetto moltiplicatore positivo per entrambi e che non può essere sottovalutato, specie in un momento di forte recessione e di contingentamento della spesa pubblica anche nelle politiche di *welfare*.

Il processo di digitalizzazione in corso può agevolare tale trasformazione, offrendo utili strumenti per semplificare i processi e consentire modalità alternative di prestazione di lavoro.

Occorre puntare su una regolamentazione snella e di immediata applicazione che faciliti, in primo luogo, gli investimenti, anche privati, per l'abbattimento del *digital divide* delle imprese e dei cittadini. Occorre affrontare e risolvere le criticità, sia tecniche che normative frapposte dalle imprese all'uso diffuso dell'ICT nei processi di lavoro, sia con riguardo alla sicurezza dei flussi dati sia con riferimento alle implicazioni privacy nell'uso avanzato delle tecnologie nei luoghi di lavoro. Penso fra tutti alla necessità di rivedere la normativa sul controllo a distanza, dettata nel 1970 dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, norma di grande valore che pur tuttavia non poteva tenere conto degli sviluppi incredibili che avrebbe avuto la tecnologia negli anni a seguire, sviluppi che ne impongono una rilettura aggiornata per facilitare un nuovo e più proficuo bilanciamento dei diritti e dei doveri tanto dell'impresa quanto dei lavoratori.

Per facilitare il processo, è indispensabile poi agevolare la contrattazione di prossimità, proprio perché più vicina e dunque maggiormente cosciente delle necessità contingenti dell'impresa e dei suoi lavoratori, anche grazie a politiche di detassazione e decontribuzione del salario di produttività legato ad accordi anche individuali purché certificati.

Favorire la massima flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, agevolando la costituzione di "banche delle ore", in cui poter far confluire anche i permessi di assistenza parentale qualora non fruiti così come le ore di straordinario effettuate, anche per agevolare il necessario *work life balance*. A tal fine, occorre rilanciare lo strumen-

to del telelavoro, da implementarsi con le dovute modulazioni per mantenere vivo il senso di appartenenza all'azienda, agevolando parallelamente la gestione della propria vita privata.

Fondamentali sono poi politiche di favore, anche per il tramite della detassazione, per le buone pratiche volte alla condivisione effettiva degli sforzi e degli utili fra lavoratori ed impresa.

Così come una revisione del salario, da ridefinire agendo sulle sue diverse componenti, dando maggior rilievo alla parte variabile (da legarsi alla produttività) e ipotizzando una conversione concertata di parte di esso in azioni di "welfare aziendale" ovvero in un articolato sistema di "flexible benefits", dove la retribuzione diventa flessibile nella misura in cui la parte variabile dello stipendio, erogato solitamente sotto forma di premi monetari differiti, è integrato con servizi "interni" offerti al dipendente. Ciò, nella convinzione che questi ultimi possano generare per il lavoratore un'utilità marginale e benefici maggiori di quanto non potrebbe determinare la quota di salario convertita. Si pensi, fra gli altri, agli asili nido aziendali, a servizi ludici, a polizze assicurative sanitarie, alla previdenza complementare, a gruppi di acquisto di beni o servizi.

Il vantaggio è infatti duplice, determinando, da un lato, un aumento del potere d'acquisto del dipendente e una sua maggiore fidelizzazione (e pertanto produttività), dall'altro, una diminuzione del costo del lavoro per l'azienda anche per effetto della detassazione, sotto taluni profili, già prevista dall'art. 51 TUIR (Testo Unico Imposte sui Redditi).

Laddove poi tale azione fosse ulteriormente supportata da politiche di agevolazione da parte dello Stato (anche grazie all'ampliamento della platea dei beni e servizi che non concorrono alla determinazione della base imponibile), considerati anche i risparmi che potrebbero derivare per la finanza pubblica da servizi resi, in via sussidiaria, dalle stesse imprese, sia in termini di costi diretti (spesa per *welfare*) che di vantaggi indiretti (grazie al rilancio di alcuni settori), ci si potrebbe spingere ad immaginare anche una più ampia riduzione del costo del lavoro, variabile che, come noto, rappresenta, specie in Italia, uno dei maggiori freni all'aumento dell'occupazione. D'altronde, è ben noto che maggiori e migliori

posti di lavoro non si creano per decreto. Le leggi possono semmai contribuire a creare un contesto favorevole per la competitività delle imprese e sostenere la loro naturale propensione ad assumere e investire in modo stabile sulle persone. Ma possono anche determinare un effetto contrario comprimendo le potenzialità del sistema produttivo e le istanze di inclusione.

Di qui la necessità di puntare a dinamiche che favoriscano una convergenza degli interessi dell'impresa con quella dei suoi lavoratori, dinamiche che non possono che essere rimesse se non alla libera contrattazione delle parti, salve le dovute cautele su alcuni principi e valori inderogabili.

La profonda crisi che stiamo vivendo, la globalizzazione del mercato del lavoro e la crescente digitalizzazione debbono dunque spingere a ripensare in profondità le regole del lavoro affinché siano facilitatori e non freno di un processo ormai irreversibile, che – lo abbiamo visto – si caratterizzerà sempre più per le frequenti transizioni occupazionali e professionali, mutamenti che richiedono tutele più adeguate e diversificate.

Ciò, senza dimenticare che le profonde trasformazioni in atto debbono essere anche sprono per il Governo affinché adotti una politica industriale finalmente di ampio respiro che sappia leggere i cambiamenti e impostare una strategia di crescita e sviluppo di medio e lungo termine, solo grazie alla quale potrà concretamente sperarsi nel progresso, anche in termini di aumento dell'occupazione e di una migliore qualità della vita.

Antonella Valeriani

Dirigente generale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali

Note

⁽¹⁾ Cfr. lo studio di settore promosso dalla Cassa Depositi e Prestiti, "Banda Larga e reti di nuova generazione", agosto 2012. Il documento è consultabile all'indirizzo web: <http://www.cassaddpp.it/static/upload/ban/banda-larga-e-reti-di-nuova-generazione.pdf>.

⁽²⁾ Vedi Comunicazione della Commissione europea COM (2010) 245 definitivo/2 del 26 agosto 2010, in http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm. In estrema sintesi, gli obiettivi dell'Agenda digitale sono: a) portare la copertura della banda larga "di base" (2 Mbps) al 100% della popolazione entro il 2013 e la copertura superiore a 30 Mbps a tutti i cittadini entro il 2020; b) aumentare la penetrazione della banda ultra larga (100 avallMbps) al 50% delle famiglie; c) abbattere il digital divide portando al 15% la percentuale di persone che non hanno mai usato internet e al 75% la percentuale di utilizzatori regolari di internet; d) spostare almeno il 50% della popolazione all'utilizzo dei servizi on line; e) portare il 33% delle imprese e il 50% dei cittadini ad effettuare acquisti e transazioni in modalità e-commerce.

⁽³⁾ Cfr. Rapporto "Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity", maggio 2011, consultabile su http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/technology_and_innovation/internet_matters.

⁽⁴⁾ In particolare, il Rapporto Mckinsey divide i tredici Paesi in sei gruppi a seconda della loro maturità e solidità dell'ecosistema di Internet: 1. Stati Uniti: sono ancora leader e assorbono il 30% del reddito totale prodotto da Internet e il 40% del valore prodotto; 2. UK e Svezia che stanno conquistando un ruolo sempre maggiore aiutati da una forte performance dei loro operatori di telecomunicazioni; 3. India e Cina che stanno rafforzando le loro posizioni con tassi che per entrambi i Paesi superano il 20% di crescita l'anno; 4. Francia, Canada e Germania che sono forti utilizzatori di Internet, anche se possono ancora migliorare l'impatto che questo uso può avere sulla loro offerta; 5. Sud Corea che sta rapidamente accelerando la sua influenza nell'economia di Internet a tassi maggiori che non il Giappone; 6. Infine, Brasile, Russia e Italia che sono ad uno stadio ancora iniziale di offerta di servizi Internet.

⁽⁵⁾ In tal senso, cfr. lo studio di settore promosso dalla Cassa Depositi e Prestiti, "Banda Larga e reti di nuova generazione", agosto 2012 cit.

⁽⁶⁾ Cfr. Report Istat, "Cittadini e nuove tecnologie", 20 dicembre 2012, da cui emerge che nel 2012 rimane fondamentalmente stabile rispetto all'anno precedente la quota di famiglie che dispone di un accesso a Internet (55,5%) e di un personal computer (59,3%), mentre aumenta quella delle famiglie che accede al web mediante la banda larga (dal 45,8% al 48,6%). Il Report riferisce poi di una sostanziale stabilità, tra il 2011 e il 2012, anche del divario tecnologico relativo al territorio e alle differenze sociali. Le famiglie del Centro-nord che dispongono di un accesso a Internet sono il 58,1%, mentre rappresentano il 51,4% quelle che dispongono di una connessione a banda larga, a fronte del 49,6% e del 41,2% registrati nel Sud.

⁽⁷⁾ Cfr. Report Istat, "Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese", 18 dicembre 2012.

⁽⁸⁾ Cfr. lo studio di settore promosso dalla Cassa Depositi e Prestiti, "Banda Larga e reti di nuova generazione", agosto 2012, cit.

⁽⁹⁾ Il Rapporto è reperibile nella sua interezza all'indirizzo web <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>.

⁽¹⁰⁾ Il Ministero dello Sviluppo Economico stima che le imprese italiane sostengano annualmente un costo pari a € 15 mld per la mancata dematerializzazione dei rapporti con la PA. La dematerializzazione, peraltro, potrebbe generare risparmi nell'ordine del 3% del PIL. In tal senso, le stime pro-

dotte dallo studio di settore della Cassa Depositi e Prestiti, “Banda Larga e reti di nuova generazione”, agosto 2012, cit.

⁽¹¹⁾ Lo studio della Cassa Depositi e Prestiti individua come esempio le potenzialità della TV via internet, che consentirebbe anche alla popolazione con scarsa alfabetizzazione informatica di accedere alla rete, usufruendo di servizi web analoghi a quelli propri di PC e smartphone, contribuendo a colmare il digital divide culturale di una certa fascia della popolazione italiana.

⁽¹²⁾ Cfr. art. 47 del D.L. 9 febbraio 2012, n. 5, “Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e di sviluppo”, convertito in legge, con modificazioni, dall’art. 1, comma 1, L. 4 aprile 2012, n. 35.

⁽¹³⁾ Cfr. D.L. 22 giugno 2012, n. 8, recante “Misure urgenti per la crescita del Paese”, convertito in legge, con modificazioni, dall’art. 1, comma 1, L. 7 agosto 2012, n. 134.

⁽¹⁴⁾ Cfr. il documento “Strategia italiana”, in http://www.agenda-digitale.it/agenda_digitale/index.php/strategia-italiana.

⁽¹⁵⁾ Cfr. D. L. 18 ottobre 2012, n. 179, “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese”, convertito, con modificazioni, dall’art. 1, comma 1, legge 17 dicembre 2012, n. 221.

⁽¹⁶⁾ Cfr. fra gli altri il caso ENI, del quale tratta il contributo redatto da Immacolata Di Stani, “Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un’opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.”, in [www.bollettinoadapt](http://www.bollettinoadapt.it), 31 ottobre 2012.

⁽¹⁷⁾ Cfr. <http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/DB91430FD5E8-4EB6-BE8C-BE5085F17AC9/0/conciliazionelineguidaGoverno.pdf>.

⁽¹⁸⁾ Le proiezioni del Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training, riportate nello studio “*Skills Supply and demand in Europe: medium term forecast up to 2020*” (publications office of the European Union, Luxembourg, 2010, reperibile all’indirizzo web <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/15540.aspx>), confermano infatti il carattere strutturale della crescita della domanda di lavoro europea per qualificazioni medie e alte. Inoltre, secondo lo studio, la domanda di lavoro aggiuntiva tenderà a polarizzarsi verso occupazioni ad alto valore aggiunto e verso i lavori elementari, ma con un’unica tendenza verso personale più istruito e qualificato.

⁽¹⁹⁾ In tal senso si veda anche il citato Libro Bianco sul modello sociale – La vita buona nella società attiva”, del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, maggio 2009, in cui si legge come sia “*diffusamente assente l’opportunità di percorsi di continuo apprendimento a causa delle caratteristiche autoreferenziali della offerta formativa e della insufficiente valorizzazione della impresa quale luogo più idoneo all’aggiornamento delle competenze*” (cfr. pag. 19).

⁽²⁰⁾ Reperibile all’indirizzo web http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_304_sum_en.pdf.

⁽²¹⁾ Reperibile su <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/oecdreviewsofvocationaleducationandtraining-learningforjobs.htm>.

⁽²²⁾ Cfr. In tal senso, Prof. Michele Tiraboschi, “Un nuovo apprendistato per frenare l’abuso di stage e cocopro”, articolo dell’8 aprile 2011, pubblicato sul sito www.ilsussidiario.net.

⁽²³⁾ Cfr. articolo 1, commi 1 e 2 del decreto-legge 1 luglio 2009, n. 78, recante “Provvedimenti anticrisi, nonché proroga di termini”, convertito in legge, con modificazioni, dall’art.

1, comma 1, L. 3 agosto 2009, n. 102, la cui efficacia è stata da ultimo prorogata per il 2013 dalla legge di stabilità (cfr. articolo 1, comma 256, legge 24 dicembre 2012, n. 228).

⁽²⁴⁾ In tal senso, si veda anche il Libro bianco sul futuro del modello sociale – Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità, ottobre 2001, cui ha contribuito fattivamente il Prof. Marco Biagi.

⁽²⁵⁾ Cfr. la ricerca Talent Barometer Report 2013, pubblicata su www.mercer.it.

⁽²⁶⁾ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social committee and the Committee of the Regions, New skills for new jobs, COM(2008) 868/3, 16.12.2008, in *Boll. ADAPT*, 2009, n. 1. Ma si veda anche sul tema “New Skills and Jobs: Un nuovo programma per l’apprendimento, l’occupazione e la crescita economica”, di Aviana Bulgarelli, Osservatorio Isfol n. 3-4/2011.

⁽²⁷⁾ In tal senso, cfr. G20, *A skilled workforce for strong, sustainable and balance growth. A G20 training strategy*, International Labour Office, Geneva, 2010, in http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_151966/lang--en/index.htm. Si veda inoltre OECD, *Towards an Oecd Skills Strategy*, OECD, 2011, in <http://www.oecd.org/edu/47769000.pdf>.

⁽²⁸⁾ Cfr. *Un’agenda per nuove competenze e nuovi lavori*, reperibile all’indirizzo web <http://ec.europa.eu/social/main.js?catId=958&langId=it>.

⁽²⁹⁾ Cfr. dati ISTAT marzo 2013 alla pagina web <http://www.istat.it/it/archivio/86699>.

⁽³⁰⁾ Cfr. art. 19 del D.L. 29 novembre 2008, n. 185, recante “Misure urgenti per il sostegno a famiglie, lavoro, occupazione e impresa e per ridisegnare in funzione anti-crisi il quadro strategico nazionale”, convertito in legge, con modificazioni, dall’art. 1, L. 28 gennaio 2009, n. 2, disposizione confluita nella nuova disciplina dettata in materia dall’art. 2, comma 69, lett. a), L. 28 giugno 2012, n. 92, (Riforma del mercato del lavoro).

⁽³¹⁾ Cfr. Libro Bianco sul futuro del modello sociale, La vita buona nella società attiva, Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali, maggio 2009, pag. 13.

⁽³²⁾ Cfr. D.L. 13 agosto 2011, n. 138, recante “Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo”, convertito in legge, con modificazioni, dall’art. 1, comma 1, L. 14 settembre 2011, n. 148.

⁽³³⁾ Cfr. http://www.osservatori.net/smart_working.

⁽³⁴⁾ Cfr. <http://www.greatplacetowork.it>.

⁽³⁵⁾ Alcune ricerche interne alla Microsoft hanno registrato un altissimo tasso di soddisfazione dei dipendenti (83%) per le scelte di deregulation. In particolare, i dipendenti hanno riscontrato la facilità di lavorare in gruppo e di interagire con altri gruppi di lavoro, grazie ai nuovi spazi e alle soluzioni tecnologiche a disposizione.

⁽³⁶⁾ Cfr. il comunicato Microsoft, all’indirizzo web <http://www.microsoft.com/italy/newscenter/Default2.aspx?id=470>.

⁽³⁷⁾ Il responsabile Scientifico dell’ *Osservatorio Smart Working della School of Management* del Politecnico di Milano ci riporta alla realtà, ricordandoci che attualmente solo il 5% dei lavoratori italiani può definirsi “*smart worker*”.