



**INNOVAZIONE  
APPRENDIMENTO  
LAVORO**  
*impresa sociale*

# LO IAL SRL E LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE

*Roma, 20-21 ottobre 2015*



## Sommario

IAL e la sfida dell'innovazione .....	1
Il punto di vista di IAL .....	5
La formazione .....	6
Il lavoro .....	8
Il mercato del lavoro e il suo governo .....	11
La transizione scuola-lavoro .....	13
Nuovamente alla prova .....	14



## IAL e la sfida dell'innovazione

1. La vicenda dello IAL è, com'è noto, significativamente coeva con quella della CISL, poiché voluto fin da subito da Giulio Pastore in una stagione in cui, nel secondo dopoguerra, la qualificazione professionale, come ebbe a sottolineare Mario Romani, appariva necessaria quasi più del pane.
  - 1.1. A maggior ragione risulta importante l'appuntamento della prossima assemblea organizzativa che cade in un momento straordinario dell'esperienza sindacale del nostro paese, e, per venire allo stesso IAL, in una fase di compimento di un ciclo, negli ultimi dieci anni, che è stato di risanamento e riorganizzazione prima, e poi di acquisizione di una autonomia imprenditiva peculiare, quella dell'impresa non profit.
  - 1.2. Oggi IAL si appresta a esercitare questa autonomia gestionale e programmatica in una prospettiva che si segnala per alcune necessarie discontinuità, determinate dai forti cambiamenti che viviamo, ma che mantiene un elemento di continuità non disconoscibile, perché geneticamente legato al sindacato che lo ha espresso, la CISL, come si è appena ricordato.
2. Non saranno indifferenti dunque gli esiti di questa Conferenza Organizzativa che sarà chiamata innanzitutto a dare evidenza a un punto di vista sindacale sulla congiuntura storica che viviamo, che forse in questi anni è stato spesso oscurato o comunque non facile da proporre in un contesto di continue e crescenti difficoltà. Del resto è stata scossa la vita stessa economica, sociale e politica del nostro e di altri paesi in cui il movimento sindacale aveva concorso in modo decisivo a quella che è stata chiamata la "quadratura del cerchio", un equilibrio prezioso e oggi quasi compromesso tra benessere, democrazia e coesione sociale.
  - 2.1. Nello scadimento di questo equilibrio, non si può dire che il sindacato anche in Italia sia stato oggettivamente corrivo, come parte dell'opinione pubblica tende a denunciare.

La contrattazione di concessione, la consapevolezza delle difficoltà obiettive ostative al rinnovo degli accordi, la tutela dei redditi dei lavoratori con i tanti contratti di solidarietà e la pressione continua esercitata in materia di ammortizzatori in deroga, ci raccontano un sindacato che sta quotidianamente sul fronte della crisi, sia nelle aziende ma anche nei territori ove si impegna visibilmente a difesa del welfare e a sostegno delle politiche attive, laddove almeno queste esistono.
  - 2.2. Ne fanno fede in particolare due indicatori significativi, utilmente ricordati nel documento preparatorio della Conferenza Organizzativa: la tenuta degli iscritti attivi e il numero sempre elevato di cittadini che ricorrono ai servizi promossi dalle organizzazioni sindacali.

3. Occorre però ammettere che la pressione dell'emergenza economica e sociale, la crescente disoccupazione, l'impovertimento delle famiglie, le aspettative dei giovani da troppo tempo ormai diffusamente disattese, hanno indebolito la capacità di esprimere uno specifico punto di vista, cioè a dire la capacità di leggere la società con criteri e valori che sono costitutivi dell'autonomia sindacale. In questo modo si è indebolita anche la possibilità di un'azione coerente ed efficace.
  - 3.1. È da qui che, va sottolineato, nasce la prima difficoltà del sindacato nel suo ripensarsi: ogni organizzazione, di qualunque tipo, non è in sé neutrale; la sua efficienza e la sua efficacia sono sempre condizionate dalla coerenza con la propria missione.
4. Per il sindacato italiano non tener conto delle ragioni che lo definiscono in rapporto ai contesti in cui vive e opera, comporta seri rischi, sperimentati peraltro con evidenza in questi ultimi anni:
  - 4.1. il rischio del ripiegamento o retro-posizionamento, tra nostalgia e ideologia, su obiettivi e modalità di azione propri di un altro "tempo" (pur non lontano) di successo politico e organizzativo;
  - 4.2. il rischio della ricerca di una legittimazione impropria, quella reclamata verso la controparte datoriale e soprattutto verso le istituzioni, così come è avvenuto nello schema della concertazione. Ma questo schema oggi è rovesciato. Certamente la concertazione stessa non ha sempre dato buona prova di sé; e però, se per il passato ha funzionato, è stato perché i rapporti di forza erano equilibrati. Anzi, per dire il vero, a fronte di un sindacato forte e di imprese necessariamente da sostenere per ragioni occupazionali, stavano istituzioni di governo deboli, alla ricerca di consenso.

Ora i governi sono a loro volta più forti, le imprese dipendono ancora di più dalle politiche, e il sindacato gioca di rimessa.

Chiedere riconoscimento è legittimo, ma è segno di debolezza in assenza di una propria capacità di andare comunque in attacco.
  - 4.3. Il rischio è quello di un adattamento passivo, di una resa, seppur non necessariamente incondizionata, che si trasforma in opportunismo organizzativo: va bene ciò che consente di restare almeno così come si è; il che segna l'avvio di un disincantamento organizzativo e di un pragmatismo disinvolto.
5. Se questi sono i rischi, se il principio della debolezza del sindacato non sta tanto (è ovvio ma è bene ricordarlo) in un suo *default* organizzativo ma nel logoramento della sua cultura, intesa come fondamento della sua autonomia, è importante per una realtà come la CISL, "sindacato nuovo", ripercorrere i passaggi distintivi che ne hanno segnato la vicenda: dalla scelta partecipativa, al decentramento contrattuale, all'attenzione per la produttività e all'accumulazione, all'incompatibilità parlamentare, al sostegno convinto della bilateralità...
  - 5.1. Ma tutti questi passaggi aiutano a definire un'identità, non ancora a spiegarla e fors'anche neppure a descriverla compiutamente.

La narrazione di ciò che la CISL è stata, del suo genio che ha cambiato il registro dell'esperienza sindacale di questo Paese, è importante, ma come ogni narrazione che voglia possedere una capacità di senso deve andare alle radici profonde.

- 5.2. Il rischio è di recuperare la memoria in funzione consolatoria rispetto a un presente di difficoltà oggettive ma anche di ripetuti atti di delegittimazione, di disconoscimento che hanno indotto una sindrome da accerchiamento.
6. Quel che serve è invece un recupero di storicità: riprendere le ragioni della propria esperienza e interrogare le vicende dell'oggi alla luce di tali ragioni; e soprattutto proiettarle sul futuro che possiamo immaginare.
  - 6.1. In questa prospettiva che, va ribadito, non è solo un esercizio di memoria, pur importante, si riscoprono le determinanti generative di una storia, quella della CISL, che non era per nulla scontata al suo nascere, e anzi ha conosciuto contrasti non proprio irrilevanti, sul piano politico, fuori e fin dentro un partito di cui era considerata collaterale, la D.C.; ovviamente su quello sindacale (l'accusa di "tradimento" dell'unità sindacale); e su quello sociale con riguardo tra l'altro a mondi da cui proveniva gran parte della classe dirigente e dei militanti (settori importanti della Chiesa italiana).
  - 6.2. Tra queste determinanti generative tre almeno vanno ricordate.
    - 6.2.1. **La democrazia.** Non si può capire la novità della CISL se non prendendo atto del rapporto essenziale tra regime democratico e sindacato. È una convinzione questa che si riferisce non tanto al momento della rottura con la CGIL, nel clima di scontro internazionale e interno con il comunismo. Piuttosto è al senso dell'esperienza sindacale nell'Occidente industrializzato che si guardava, ad un'idea di libertà da affermare nella vita politica ma anche in quella sociale.

Questo nesso ha trovato la sua declinazione in una concezione pluralista della democrazia stessa, dove la partecipazione dei cittadini si distribuisce rispetto alle decisioni che riguardano la vita economica e sociale attraverso i corpi intermedi, oltre il pur fondamentale presidio delle scelte elettorali, dando valore a quelle formazioni sociali che fanno parte del patto costituzionale.

Questa "società di mezzo" si è indebolita, quando non frantumata, è stata minata da un (pre) giudizio corporativo, perché di fatto avrebbe frenato i cambiamenti necessari al nostro Paese. Accusa rivolta al sindacato, tra gli altri corpi intermedi, se non ancora di più.

Il problema non può essere affrontato in difesa: se senza democrazia il sindacato non c'è, è un mero simulacro, la democrazia non vive senza il sindacato. O almeno: la democrazia ha bisogno di modi e luoghi per consentire che i cittadini possano contare nelle scelte che li riguardano, a partire dal lavoro.

La democrazia ha dunque bisogno anche del sindacato, che deve però vivere questa convinzione in autonomia. È difficile agire nel disconoscimento, ma in

qualche modo occorrerà farne a meno, se necessario, trovare modo di imporre la propria presenza non solo lamentare l'assenza.

Semmai le forme e i modi dell'azione sindacale vanno forse nuovamente trovati, condividendo la novità di un processo democratico che passa anche per nuovi canali comunicativi.

Ma non reagire, perdere in particolare di iniziativa nell'affrontare l'ormai riforma (o meglio auto-riforma) dell'organizzazione della rappresentanza e della contrattazione significherebbe non altro che sancire non la fine, ma l'irrilevanza dell'esperienza sindacale fors'anche in una condizione di dipendenza e tutela da parte del sistema politico.

6.2.2. **La persona.** Una seconda determinante che da sempre distingue la CISL è l'idea di persona che certamente risale a un contesto culturale pre-sindacale che in Italia appartiene alla tradizione del Cattolicesimo sociale, e non solo; e che comunque ha dato la sua impronta alla Costituzione repubblicana: il lavoro, nell'articolo 1, è stato letto come sineddoche di persona.

Allo stesso modo ancora la persona è stata assunta dalla CISL come architrave del suo Statuto.

È dall' "ordinarsi della società e dello Stato al rispetto delle esigenze della persona" che discendono la finalità della solidarietà, la giustizia e la pace; l'obiettivo dell'equità sociale; la partecipazione alla gestione delle imprese e alla programmazione ed il controllo dell'attività economica per citare alcuni riferimenti importanti dello Statuto stesso.

Questa scelta personalista, che reclama per inciso una visione antropologica che mette l'uomo al centro dei sistemi socio-economici e politici, fornisce una bussola culturale il cui significato è forse stato oscurato.

Un sindacato "personalista" non ha bisogno di ideologie e di modelli.

Il suo problema è affermare un sistema di valori, non identificarsi con determinati assetti istituzionali se non in quanto sostengono questi valori.

6.2.3. Al tempo stesso la CISL non può sentirsi debitrice verso nessuna cultura strettamente politica (come di nessun governo). Non è questione - si intende - di indifferenza rispetto a tali culture o governi. C'è sicuramente più vicinanza a situazioni di economia sociale di mercato o a programmi governativi pro-labor. Ma non fino ad accettare scambi impropri, dando consenso in cambio di facilitazioni organizzative.

7. **La responsabilità.** Connessa all'idea di democrazia e a quella di persona, la responsabilità è una terza determinante che il recupero di storicità consente di individuare come originaria della CISL. Da Romani e da Pastore, per tornare ancora alle origini, obiettivo del sindacato è mettere i lavoratori in posizione di responsabilità:



- ✓ verso il bene comune;
- ✓ verso il proprio lavoro e quello degli altri;
- ✓ verso la famiglia;
- ✓ verso la propria organizzazione.

7.1. Di questo si alimenta il carattere associativo dell'esperienza sindacale, perché è nel legame associativo che trova concreta applicazione il sentirsi direttamente interpellati.

Grave, gravissimo dunque è qualunque vulnus venga inferto alla democrazia interna, perché tocca uno dei cardini della vita sindacale.

E grave e gravissimo è disinteressarsi della qualità della classe dirigente, che è chiamata a rendere possibile e attiva questa democrazia.

7.2. Così come è ancora più grave determinare condizioni di non credibilità per ragioni di ordine morale.

La burocratizzazione dell'organizzazione ne mina l'efficienza e la vitalità, bloccando tra l'altro il ricambio generazionale. Ma porne in dubbio la moralità significa non solo favorire, provocare anzi la delegittimazione, ma comporta minarne la capacità di sopravvivenza.

Se il sindacato nasce da esigenze di autotutela in solidarietà con altri, la sua forma organizzativa è stata e rimane irriducibilmente comunitaria, orientata a generare legami di senso tra i suoi membri.

Aprire una questione morale rispetto a ciò che esso oggi è, significa inaridire la sua capacità generativa e, se non si ritrovano modi eclatanti per invertire realtà e percezione, decretarne uno stato di difficoltà dagli esiti prevedibilmente disastrosi.

## Il punto di vista di IAL

8. Anche IAL ha la necessità di esprimere un proprio punto di vista, che non può essere neutrale rispetto a quello della CISL, ma al tempo stesso deve avere i tratti distintivi di un'autonomia ormai affermata e indispensabile. Vale il principio già ricordato: la forma dell'organizzazione non è indifferente rispetto alla missione perseguita.

Sono quattro in particolare gli ambiti tematici e problematici utili per mettere alla prova questo punto di vista, che risente dell'evoluzione del rapporto con la CISL, ma altresì delle opzioni che sono maturate in questi anni e che inducono a parlare di una terza fase:

- ✓ la formazione;
- ✓ il lavoro;
- ✓ il mercato del lavoro;
- ✓ i giovani e la transizione tra scuola e formazione e occupazione.

- 8.1. **La formazione.** La ragione sociale storica dello IAL definisce non solo l'oggetto ma anche la lente con cui esso guarda la realtà entro cui opera, ed in particolare gli ambiti tematici appena ricordati che costituiscono i suoi piani di azione.

La formazione di cui si è occupata e si occupa lo IAL è la formazione per e sul lavoro, per eccellenza la formazione continua.

Ma per quanto meno presente nel dibattito attuale, la formazione permanente, come opportunità di crescita personale, professionale e non, è anch'essa terreno di elezione.

Né si può dimenticare la formazione iniziale, rivolta a giovani ancora in obbligo di istruzione e formazione, ma anche oltre.

Sotto quest'ultimo aspetto occorre ammettere che le due vie ipotizzate per dar forza ad un canale d'ingresso al lavoro più rapido in provenienza dalla scuola sono fallite.

- 8.1.1. La formazione professionale regionale con la riforma Moratti era stata istituzionalizzata come percorso proprio del sistema educativo, e rafforzata in tal senso dal riconoscimento, con le norme del Ministro Gelmini, per l'assolvimento all'obbligo scolastico portato dai 14 ai 16 anni. Ma non si sono avuti gli sviluppi ipotizzati: non si è costituito un sistema nazionale; non ci sono state le risorse dovute; la sopravvivenza in alcune regioni è minata di finanziamenti a rischio, in concorrenza impari con l'istruzione professionale.

Se non si può negare, in termini di principio, il peculiare valore educativo della formazione professionale iniziale, occorre però imboccare altre strade per sostenere il passaggio al lavoro dei più giovani e prima ancora occorre fare del lavoro stesso uno strumento educativo in grado di valorizzare l' "intelligenza delle mani" come talvolta si dice.

- 8.1.2. La stessa sorte, con qualche speranza in più, è toccata alla seconda delle due vie evocate, l'apprendistato, quello per la qualifica (già di base). La resistenza delle famiglie, il tessuto prevalentemente disperso del sistema produttivo, le riserve delle aziende e, invero, qualche rigidità sindacale, hanno vanificato la volontà del legislatore di avviare anche in Italia una componente duale del sistema formativo. Per altro verso lo stesso apprendistato professionalizzante, già affidato di fatto alle parti sociali, non riesce ancora a reggere la cannibalizzazione da parte di altri contratti di lavoro atipici e ormai dello stesso contratto a tutele crescenti.

- 8.1.3. Anche in questo caso, seppure restano alcuni margini per affermare in termini più consistenti un istituto contrattuale che ha dato buona prova di sé in altri paesi, occorre individuare altre modalità di presidio dell'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, che peraltro si stanno delineando nei territori poco esplorati, in Italia, della transizione tra scuola e lavoro.

8.2. C'è un altro ambito formativo debole che dovrebbe interessare maggiormente il sindacato, ed è quello, citato, della formazione permanente. Si è arrivati in passato ad ipotesi di definizione normativa e la stessa legge Fornero prevedeva una specifica delega.

8.2.1. Ma il ritardo italiano persiste, nonostante il fatto che l'indagine PIAAC promossa da Ocse abbia posto in evidenza la forte debolezza dei lavoratori italiani in materia di competenze di base; competenze che riguardano le capacità espressive e quelle matematiche. Sarebbe necessaria una mobilitazione di tutte le risorse educative che possono essere messe in campo, a partire dai Centri per l'educazione permanente ma ovviamente anche altre. Non c'è autonomia personale, né base per una crescita della qualità del lavoro senza competenze trasversali sufficientemente robuste; meglio: senza quelle *capability* essenziali che sono entrate di forza del dibattito educativo.

8.2.2. È un tema di per sé meritevole di una "battaglia" sindacale non sconosciuta in passato e che potrebbe intuitivamente qualificare l'azione dei delegati anche con il contributo non ancora sufficientemente valutato del Jobs Act. Come già la riforma Fornero, i livelli essenziali di prestazione per l'applicazione delle politiche del lavoro prevedono standard di orientamento e formazione di carattere universalistico, che proprio sulle competenze di base potrebbero trovare una possibile applicazione come azione preliminare a percorsi più impegnativi per la riqualificazione.

8.3. La formazione continua è di per sé l'ambito più impegnativo che ha trovato un assetto istituzionale stabile nella bilateralità interprofessionale. Su questa bilateralità gravano note incertezze sulla natura pubblica o meno delle risorse gestite. Ma qui la discussione come sempre non può farsi "voice", reclamo avverso il non rispetto delle prerogative proprie delle parti sociali. Ancora una volta vale una strategia d'attacco con proposte innovative nell'uso dei fondi, che però devono scontare innanzitutto la capacità di intervenire in distorsioni ben conosciute: dalla gestione tendenzialmente centralistica, al peso della parte imprenditoriale, anche per le non poche debolezze della presenza sindacale, all'assenza di strategie confederali e/o di categoria coerentemente sostenute in sede contrattuale.

8.3.1. Ma non sono normativi od organizzativi i veri problemi della formazione continua.

Di fatto da tempo, più di quanto non si immagini, la formazione ha smesso di essere considerata, rispetto ai processi produttivi, una variabile "esterna", una modalità di trasferimento di input con determinati contenuti da trasferire nei contesti organizzativi.

Questi input entrano in impresa prevalentemente ormai con altre modalità; sono immissioni da centri di ricerca, comunque configurati; sono anche, per così dire, dati ambientali di un sistema tecnico-scientifico e produttivo in cui la

formazione è parte in quanto forma di relazione dedicata a obiettivi di miglioramento e cambiamento in quella che viene chiamata Industria 4.0. Così è difficile ormai distinguere innovazione di processo e innovazione di prodotto, e difficile è anche definire i confini professionali di imprese che fanno parte di ecosistemi governati con logiche di reti, piattaforme informatiche dedicate, integrazioni di filiere, condivisione di ricerca applicata ...

- 8.3.2. Non tutto è “produzione intelligente”: elementi di grande novità convivono con elementi più tradizionali. I comparti produttivi presentano gradi di avanzamento diverso ma la tendenza è ovunque (ovunque c’è crescita) per soluzioni organizzative pensate e modificate per incorporare (e produrre) innovazione.

In questa evoluzione-rivoluzione che attraversa ormai imprese, servizi, amministrazione pubblica, la formazione si trova sfidata nei suoi stessi presupposti epistemologici e comunque è qualcosa che va oltre la mediazione di conoscenze e la stessa attenzione alle competenze professionali.

9. **Il lavoro.** Della necessità di ribadire il radicamento nel lavoro come condizione vitale del sindacato si discute anche se non sempre con l’intensità dovuta, complice una doppia svista propria di questi ultimi anni. *a)* La ricerca di una legittimazione politico-istituzionale ha reso meno pressante l’attenzione al “lavoro vivo”. Non a caso i temi dell’organizzazione d’impresa e dei processi produttivi sono meno presenti nella stessa contrattazione. *b)* Per altro verso il crescere di una disoccupazione preoccupante ha spostato l’accento dell’azione sindacale sulla difesa dei posti di lavoro e sulla tutela dei redditi dei lavoratori in una situazione in cui, tra l’altro, prima della riforma Fornero, gli ammortizzatori sociali si caratterizzavano in termini non universalistici, ma categoriali e discrezionali attraverso il meccanismo della deroga.

- 9.1. Riprendere l’iniziativa, non subire le politiche di impresa, interloquire con il governo, sono per il sindacato problemi di capacità di mobilitazione, e quindi hanno una riconosciuta matrice organizzativa, ma hanno altresì una matrice culturale, esigono una propria visione, per tradursi in obiettivi convincenti.

Non sembra infatti sufficientemente condivisa la consapevolezza che è in atto una morfogenesi del tessuto produttivo che premia, su scala globale, quei sistemi che si stanno riposizionando oltre quegli stessi modelli che abbiamo chiamato post-industriali o altrimenti di *new economy*. Ciò che sta avvenendo nei luoghi della “nuova geografia del lavoro” è una “partita tecnologica” che non riguarda più neppure l’innovazione di processo e di prodotto, come l’abbiamo conosciuta con l’avvento della terziarizzazione e la prevalenza dei servizi sui settori classificati ancora come primario e secondario. Sfinito dalla eccessiva finanziarizzazione degli ultimi anni, l’ipercapitalismo sembra ridimensionarsi su un’economia reale che però nel frattempo non è più, già prima della crisi, quella che era pur arrivata, nell’immaginario collettivo, a sostituire la fabbrica taylorista, e cioè un’economia caratterizzata dall’applicazione

delle ICT (*Information and Communications Technologies*) secondo linee trasversali a ogni comparto produttivo.

9.1.1. In realtà, è l'intera società che viene coinvolta da questi sviluppi e l'innovazione non consiste tanto in nuovi servizi e nuovi prodotti quanto, se è possibile il gioco di parole, nell'innovazione stessa: ovvero l'innovazione è tale se si riproduce e si replica da sé.

Basta pensare che negli Stati Uniti mentre l'occupazione manifatturiera scende al 10% emergono nuovissimi motori tecnologici che fanno riferimento a tutto ciò che va sotto il nome di *high tech*, bioscienze, ecotecnologie, nanotecnologie, nuovi materiali, robotica avanzata.

9.1.2. È la "produzione intelligente" già richiamata che però si fa anche "società" intelligente, *smart city*, e che si traduce in tessuti produttivi e sociali interconnessi e interpenetrati a vicenda attraverso le nuove autostrade della comunicazione, le "bande larghe" e gli immensi depositi di *big data*, i quali presuppongono sia sofisticate capacità di progettazione e gestione, sia una "cittadinanza digitale".

9.1.3. Capitale umano, da un lato, e capitale tecnologico, dall'altro, sono dunque i due pilastri su cui cammina l'innovazione con aperture su possibilità di vita e di lavoro inesplorate, ma con rischi però che vanno valutati in termini sia sociali sia personali.

È forte la convergenza sul fatto che i nuovi motori tecnologici ricordati sono quelli che sostengono il PIL e che condizionano l'occupazione sia qualificata che non (fanno da moltiplicatore da 1 a 5: un addetto di imprese della nuova era produttiva genererebbe cinque posti di lavoro nei comparti più tradizionali, in particolare nei servizi alla persona).

9.1.4. Tuttavia il loro effetto complessivo:

- ✓ di per sé determina una caduta di universalismo, il lavoro si ridistribuisce, ma non è detto che cresca;
- ✓ le persone dotate di più basso capitale sociale non avranno le stesse *chance* di protezione che il "vecchio" stato sociale cercava di assicurare; tra l'altro anche il "secondo welfare" avrebbe gli stessi esiti se si traducesse in un "semplice" abbandono al mercato, di per sé incapace di sostenere i più deboli se non temperato dal ruolo correttivo delle istituzioni.

9.1.5. Nel complesso sembrano prefigurarsi due scenari a fronte dei quali l'insistenza normativa con cui si è guardato al lavoro in questi anni appare utile e importante ma forse non decisiva, ed eccessivo sembra altresì l'ottimismo sugli effetti della regolazione istituzionale attuata per legge, tra l'altro, e non per contratto.

- 9.1.6. Uno di questi scenari prefigura infatti una situazione adattiva, che potrebbe tollerare equilibri occupazionali inferiori a quelli pre-crisi, con un tasso di disoccupazione più condiviso tra giovani e non, ma comunque elevato rispetto al trend degli ultimi vent'anni, almeno là dove i sistemi produttivi sono deboli e per qualche parte anzi si dissolvono.
- 9.1.7. L'altro scenario è quello delle discontinuità, di un'ulteriore rivoluzione dopo quella industriale e post-industriale (e postmoderna) che però sembra portare con sé anche una discontinuità rispetto al processo di riduzione delle diseguaglianze che abbiamo fin qui conosciuto. Insieme a questa discontinuità, potrebbe prendere consistenza il rischio di un primato di sistemi socio-tecnici di nuova generazione capaci di rendere funzionale a sé l'insieme delle relazioni sociali, di mercato e non.
- 9.1.8. In ipotesi estrema, ci troveremmo di fronte a un'umanità ancora una volta divisa, anche dentro i paesi avanzati, tra poveri e ricchi, vincitori e vinti, in una corsa al benessere il cui costo sarebbe comunque alto: un'ecologia umana assorbita da quella tecno-economica, ridotta a funzione di quest'ultima.
- 9.1.9. Il lavoro in una sua accezione più completa, legata all'idea di persona può risorgere anche oggi, oltre gli scenari indicati, se riusciremo a immaginare uno sviluppo generato non solo dai pilastri del capitale umano e del progresso tecnico, ma anche da quello della cura: la cura dell'ambiente, quella degli altri, quella di se stessi.
- Il senso di cura riguarda il valore assegnato alle persone e ai servizi a essa riferiti, ma ricomprende la cultura, il patrimonio artistico, le arti, la bellezza, la felicità pubblica prima ancora che quella privata che abbiamo "diritto a perseguire", ricorda la Costituzione degli Stati Uniti, ma che nessun sistema di welfare può arrischiarsi a garantire, come forse in passato è successo.
- 9.1.10. Va da sé che riportare il tema della stessa crescita economica anche a questa terza gamba, la cura, appare un azzardo politico, è una scommessa contro il neo-determinismo economicista che torna ad affacciarsi con un nuovo volto ancora indefinito, che non è quello antico del produttivismo, ma neppure quello più recente della finanziarizzazione.
- Per l'Italia e per l'intero continente europeo può nascere un nuovo modello occupazionale che paradossalmente ci riporta, nei suoi obiettivi, al passato: è il modello della piena occupazione, una provocazione nel contesto attuale, che non nega il mercato, accetta la flessibilità, prende atto del carattere transizionale del mercato del lavoro, ma rilancia quest'ultimo oltre logiche di tipo meramente compensativo o spartitorio come si vedrà più avanti.
- 9.1.11. Strategicamente in sintesi, immaginare uno sviluppo articolato, tra welfare riformato, innovazione produttiva e valorizzazione della cura può prefigurare

destinazioni occupazionali non sempre durevoli ma comunque capitalizzabili per la vita dei giovani e non, nella logica di una maggiore equità delle opportunità lavorative, durante l'intero percorso di una vita destinata ad essere attiva mediamente più a lungo che nel passato recente. Sovviene qui un'osservazione che va prendendo piede: i paesi che hanno performance occupazionali migliori sono quelli che presentano orari di lavoro più ridotti: in Francia, Olanda, Svezia Austria gli occupati a tempo pieno lavorano non più di 1500 ore annue, ma con tassi di occupazione altissimi, oltre il 70%, e disoccupazione ridotta. L'Italia, con un tasso di occupazione fermo al 56% e la disoccupazione a due cifre, conosce un regime di 1800 ore pro-capite.

L'ancoraggio ai dati di realtà è stato ed è sicuramente la migliore garanzia per agire efficacemente a tutela e promozione del lavoro. Ma è un agire, quello del sindacato, che va sostenuto da una prospettiva di respiro, e da obiettivi valoriali che per quanto riguarda il lavoro non possono rinunciare a giudicarne il senso, la sua capacità di produrre legame sociale, la possibilità di una migliore distribuzione in funzione di una maggiore equità e di una società che sa offrire una vita buona.

## Il mercato del lavoro e il suo governo

10. Di flessibilità e sicurezza, così come di segmentazione, si discute da tempo come di temi propri di una situazione di instabilità occupazionale e di difficoltà nell'attuare azioni efficaci in merito.

10.1. Un punto di vista sintetico, che ha insieme carattere analitico e normativo, è quello del carattere transizionale assunto dal mercato del lavoro, di cui con sempre più insistenza si parla al plurale, per sottolineare la diversificazione delle situazioni occupazionali per territorio, settore professionale, status sociale, che nella crisi hanno ripreso una loro forza condizionante.

Le politiche del lavoro di cui disponiamo, e che in Italia sono state aggiornate ben due volte in qualche anno (con la riforma Fornero e con il Jobs Act del governo Renzi), hanno un loro valore, specialmente laddove occorre modernizzarle, come accade per l'Italia.

Tuttavia va scontato il rischio che, con determinate soglie di disoccupazione, la ricerca di flessibilità e sicurezza insieme rischia di apparire un ossimoro, se il lavoro non c'è.

La costituzione di un'Agenzia Nazionale per l'occupazione, più che opportuna in un paese che non dispone di un vero sistema nazionale di Centri per l'impiego, può per paradosso confermare questo ossimoro se non saranno evidenti in tempo breve i risultati attesi.

- 10.2. I mercati del lavoro transizionali prendono atto della necessità di una mobilità del lavoro negli attuali sistemi produttivi e sul piano della gestione di questa mobilità contano, come si è detto, su politiche del lavoro, quelle attive e quelle passive.

I modelli nordici cui anche l'Italia ambisce dopo le riforme anch'esse ricordate prevedono sia sostegni di carattere assicurativo; sia assegni assistenziali in funzione del contrasto ai rischi di povertà; sia ancora risorse organizzative di tipo agenziale adeguate; e soprattutto l'integrazione delle politiche stesse attraverso la contestualizzazione delle prestazioni e la condizionalità perché il reddito dato ai lavoratori disoccupati non ha carattere risarcitorio ma è legato alla ricerca del lavoro. Il riferimento già citato è quello tedesco e della riforma Hartz, ma per la situazione italiana è forse più interessante il caso francese per la recente unificazione delle istituzioni che provvedono al sostegno alla ricerca del lavoro e all'erogazione delle indennità.

- 10.3. E tuttavia, posto che anche il Jobs Act e la costituzione dell'Agenzia nazionale presentano tuttora qualche ritardo rispetto a queste esperienze, oggi occorre andare oltre. Il riferimento ai mercati transizionali ci suggerisce un'idea di percorso da lavoro a lavoro, da lavoro a non lavoro, da lavoro a formazione e dalla formazione al lavoro, da lavoro profit a lavoro non profit.

Immaginare questo percorso significa sovrapporre al lavoro stesso lo schema del ciclo di vita delle persone che possono viverlo diversamente anche in relazione alle diverse fasi della vita.

C'è un evidente intreccio tra politiche del lavoro e politiche sociali, non in chiave assistenziale, ma piuttosto come sequenza di opportunità messe in campo dallo Stato, dagli Enti locali, ma anche dalla società civile e le sue organizzazioni.

- 10.4. In particolare, come nota di speranza, si configurano *chance* decisamente interessanti per una presenza sindacale più viva ed efficace.

Il territorio, soprattutto, si conferma come risorsa primaria per un'occupazione concepita nel senso descritto: i patti territoriali si arricchiscono di nuovi contenuti; diventa più fluida l'alleanza con il non profit; la bilateralità trova evidenti occasioni di allargamento delle proprie funzioni, può rappresentare un presidio anche per sostenere l'incontro tra domanda e offerta, avvicinare le politiche ai lavoratori che ne beneficiano, allargare gli spazi della partecipazione tra impresa e società.

\*La stessa contrattazione aziendale trova sbocchi più avanzati nel metodo e nel merito dei suoi oggetti. In particolare, lo sviluppo del welfare aziendale sostiene la partecipazione dei dipendenti e si presta all'interconnessione con il welfare locale.

- 10.5. Ancora, la bilateralità trova ragioni di sviluppo nel rapporto sopra prefigurato tra carriere di vita e carriere di lavoro.

I fondi integrativi previdenziali sono già realtà, ma la presenza di un mercato del lavoro transizionale richiede un loro rafforzamento e nuove soluzioni per salvaguardare un



principio assicurativo a fronte di una maggiore aleatorietà delle fonti contributive ordinarie.

Anche i Fondi sanitari volontari e/o contrattuali meritano maggiore attenzione in presenza di una contrazione della spesa per i servizi legati alla salute.

Emergenti sono i fondi di solidarietà bilaterali per implementare gli ammortizzatori per le categorie ad oggi non ancora protette; fondi che sono stati previsti in via normativa dalla legge Fornero prima e poi dal Jobs Act e che sul piano territoriale stanno assumendo una configurazione interessante, perché si prestano ad erogare anche politiche attive del lavoro, con risorse integrate dai governi locali.

Del resto i Fondi interprofessionali, sul piano nazionale, sembrano destinati ad orientare le loro funzioni anche verso schemi più ampi di sostegno attivo all'occupazione.

## La transizione scuola-lavoro

11. Le difficoltà che sono emerse sulla formazione professionale iniziale e sullo stesso apprendistato come uno dei campi storicamente elettivi di IAL, non tolgono valore a una presenza efficace nell'area delle iniziative che possono portare i giovani verso il mercato del lavoro con più efficienza ed efficacia.

Del resto questo è uno dei temi di novità dello stesso documento di preparazione alla Conferenza Organizzativa, ove giustamente, verrebbe da dire finalmente, si pone il problema di una più incisiva azione sindacale rivolta ai giovani, a scuola e non.

- 11.1. Il rapporto scuola lavoro è caratterizzato, in Italia, da una debolezza anche qualitativa di un'offerta professionalizzante; da una ripresa semmai degli istituti tecnici, da una persistente propensione ai canali liceali in funzione delle ammissioni all'università. Ma la recente caduta (relativa) delle immatricolazioni a quest'ultima potrebbe avere effetti retroattivi sulla domanda di istruzione delle famiglie in tempi non brevi.
- 11.2. D'altra parte l'assetto normativo, quello produttivo e la crisi economica hanno influito profondamente in questi anni sul passaggio dalla scuola al lavoro, creando o meglio accentuando una storica difficoltà di accessi al lavoro stesso da parte dei giovani,
  - a) per il *mismatch* tra credenziali formative offerte e quelle richieste;
  - b) per i tempi di inserimento troppo lunghi;
  - c) per la presenza strutturata di contratti di ingresso per definizione precari.
- 11.3. In questo contesto, occorre immaginare una strategia articolata e innovativa per portare i giovani al lavoro e soprattutto per consentire una percezione più precisa di ciò che il lavoro è, oggi, sapendo che quello tradizionale sopravvive, ma che nel

manifatturiero in particolare sono emersi profili professionali complessi e inediti, una “artigianalità” tecnico professionale che è asse portante del nuovo capitale umano.

Informazione e orientamento contestualizzato nelle imprese è una via da percorrere per sostenere la transizione.

I tirocini, abbandonati a se stessi in nome della volontà dei ragazzi e delle famiglie di avere comunque opportunità di fare in qualche modo esperienza d’azienda, vanno presidiati e sono da immaginare su base nazionale, con sostegni ai giovani provenienti da regioni in cui sperimentare qualche attività lavorativa per non restare confinati nel pubblico.

Moduli formativi professionalizzanti sono un’altra via da affiancare all’offerta di istruzione scolastica che dovrà alla fine sviluppare una più ampia gamma di percorsi post-diploma non accademici, come gli ITS.

Qualche ulteriore offerta formativa innovativa va messa in campo per i *needs* più giovani, per i quali sembrano valere soprattutto esperienze ad hoc di istruzione e volontariato, progetti speciali legati al lavoro con valore professionalizzante ma anche rimotivante.

- 11.4. Nei percorsi secondari, le aperture sull’alternanza della recente riforma della scuola potrebbero essere utilizzate per sviluppare in parallelo al curriculum scolastico moduli di qualificazione professionale per “famiglie” di attività manuali.

Soprattutto, per parte del sindacato, potrebbero trovare nuovo impulso, accanto ad iniziative proprie, nuovamente interventi di carattere bilaterale che gli enti interprofessionali potrebbero agevolmente sostenere, con azioni di monitoraggio e informazione mirate sul mercato del lavoro e di sostegno alla diffusione di tirocini regolati decentemente.

In un contesto normativo più favorevole ai giovani, e con migliori *chance* di ingresso nel mondo del lavoro, tutte le iniziative ricordate troverebbero un nuovo senso rispetto allo stallo che l’impermeabilità tra scuola e lavoro ha finora conosciuto.

E forse si potrebbe trovare modo di spingere imprese e giovani a interventi nell’istruzione terziaria, tramite l’apprendistato alto, legato a titoli universitari, se non lo stesso apprendistato per la ricerca.

## Nuovamente alla prova

12. Abbiamo aperto queste considerazioni a margine della Conferenza Organizzativa, ricordando i due passaggi recenti di IAL che hanno consentito un suo riposizionamento, prima finanziario-organizzativo e poi istituzionale, nel momento in cui esso ha assunto un profilo imprenditoriale non profit.

La lezione che abbiamo appreso, e che di per sé ha il valore di un contributo all'esercizio di riflessività che la CISL ha intrapreso in questi mesi, è che poco vale la ricerca di soluzioni organizzative più vantaggiose così come il ridisegno di obiettivi e funzioni, se l'organizzazione stessa non dà prova di sostenibilità e di stabilità.

Navigare nel mare difficile delle trasformazioni che ben conosciamo, comporta un vascello solido, con un equipaggio competente, privo soprattutto di falle sotto il profilo della credibilità e della coerenza.

12.1. Allo stesso tempo è essenziale acquisire la consapevolezza di dover operare anche da parte del sindacato nella logica di una grande intrapresa sociale. Perché questo è il suo DNA storico che ha permesso alla CISL di stare in testa nella corsa all' "invenzione" delle azioni e delle soluzioni sindacali necessarie per modernizzare l'intero paese.

Su questa convinzione IAL è e vuole essere parte di un'offerta integrata di servizi agli iscritti e ai cittadini tutti, ma nell'autonomia acquisita che consenta alla stessa CISL di avere un ritorno di valore aggiunto.

12.2. IAL sta in frontiera nella società ovvero in contiguità nei territori con il tessuto produttivo locale, la scuola e la formazione, i lavoratori e le loro famiglie, i giovani che ne utilizzano le iniziative. Sta su questa frontiera con un proprio punto di vista che deriva dal suo ruolo e dalle sue funzioni, e gioca entro un perimetro che in parte si sovrappone e in parte è altro rispetto a quello sindacale.

IAL è tanto un osservatorio privilegiato quanto un *gateway*, un varco sulla società, sulle imprese, sui giovani, che partendo dalla formazione (ma non solo) riesce ad offrire angoli di visuale inediti e a valorizzare quel riferirsi, alla fine, alla persona, che sta all'origine della vicenda cislina.

12.3. Per questa ragione IAL, prima ancora che la formazione stessa, si propone di attivare e sviluppare piste di ricerca, utilizzando in questo anche il Cesos ormai interconnesso in via prioritaria con IAL stesso, al fine di offrire chiavi di lettura dei fenomeni in cui è attore.

Si tratta di piste peraltro che fanno e faranno ancora di più capo a Università, Centri di eccellenza, Fondazioni, aziende leader nell'innovazione, sulla scorta di esperienze straordinarie come quelle già in atto con il Politecnico di Torino.

È così che IAL può mediare una rappresentazione del lavoro che verrà, oltre il lavoro che c'è; una rappresentazione decisiva per un sindacato che non vuole sostenere solo ruoli di difesa.

12.4. Quanto alla formazione, occorre capire che essa va oggi affrontata con una legittimazione che viene dal capire quanto la formazione stessa sia necessariamente anche snodo di relazioni, capacità di interconnettere servizi diversi e di svolgere funzioni di sostegno all'innovazione.

In questo nuovo ruolo IAL può avere anche compiti esplorativi. Se, come si è detto, l'occupazione futura (lo sviluppo) va vista come funzione del capitale umano e dell'innovazione ma anche della cura, sarà importante poter gettare uno sguardo sui grandi aggregati di servizi alla persona, dalla sanità al turismo, all'agricoltura al "ritorno alla terra".

- 12.5. Il salto di qualità su cui IAL punta darà un'alta prospettiva alle azioni di formazione professionale tradizionali, di cui ci sarà ancora bisogno, in un contesto produttivo come quello italiano, ma che progressivamente non potranno essere altro che quelle descritte.

La formazione a catalogo manterrà probabilmente il suo valore, specie in ragione degli adempimenti legati ai livelli essenziali delle prestazioni previste dalle nuove politiche del lavoro. E in questo senso la sfida passa da IAL al sindacato, alla sua volontà e capacità di far rispettare norme (costose) che finora non hanno trovato applicazioni omogenee sul territorio nazionale.

Per altro verso, se troverà attuazione l'istituto della ricollocazione come azione da realizzare sistematicamente in presenza di situazioni di crisi aziendale, di nuovo si configura una sfida per il sindacato che sarà più facilmente vinta se funzionerà un rapporto di sinergia con IAL.

- 12.6. In ogni caso il terreno su cui si misurerà la capacità di attuare politiche del lavoro efficienti, con percorsi innovativi tra formazione e ricerca del lavoro, è quello della contrattazione decentrata, sulla quale però c'è ragione di esprimere preoccupazione.

Secondo i dati Ocsel, solo il 5% dei contratti aziendali prevede come oggetto la formazione, con una caduta notevole negli anni.

- 12.7. Una situazione tutta da valutare e spiegare, e da correggere con azioni congiunte tra IAL e Confederazione e singole categorie. Con una postilla. La necessità di un' "altra" formazione anche se non sostenuta dagli attori sociali più interessati si imporrà da sé. Le scelte di IAL ne saranno inevitabilmente coinvolte, perché a maggior ragione il suo futuro sarà legato a dare risposte competitive, rafforzando un orientamento al mercato che per altro verso è di garanzia per tutti coloro che si attendono un uso appropriato delle risorse e più qualità per un fattore strategico come il lavoro.

Anche adottare un'ottica transizionale nel leggere i percorsi di vita e di lavoro sarà per IAL un campo di legittimazione del proprio ruolo, nella formazione e non solo.

La formazione permanente attende di essere sostenuta, come si è detto, e anche qui è importante un presidio in termini di bilateralità, ma anche di alleanze con i sistemi educativi, cosa che potrebbe consentire di trovare nuove soluzioni ad un problema annoso.

Il percorso vita lavoro, e la conciliazione lavoro vita, trovano nelle esperienze di IAL un terreno adatto a studiare e sperimentare buone prassi.

E sui giovani, salvando e valorizzando quel che ci potrà ancora essere in termini di formazione professionale iniziale e di apprendistato e quanto parzialmente realizzato rispetto al programma di Garanzia Giovani, ci sembra di poter dire che la strada dei tirocini, dei moduli brevi di professionalizzazione e aggiornamento di cui si è già detto, la predisposizione di progetti speciali per i più giovani in difficoltà, l'orientamento e una "profilazione" (decente), possono rappresentare un'utile offerta di servizi agli enti locali e, insieme, un'occasione preziosa per avvicinare fasce di futuri lavoratori che altrimenti conoscerebbero (se pure si farà qualcosa in tal senso) il sindacato solo da qualche testimonianza (preziosa, ma isolata) e da qualche occasione di informazione sui banchi di scuola.