

PAOLO PASCUCCI

**Docente di Diritto del Lavoro
all'Università di Urbino**

Sono stato preso a tradimento, speravo nel caffè, invece...!

Ho avuto però un grande vantaggio: essere stato preceduto dal professor Zamagni, che non solo brillantemente, ma anche con moltissima lucidità, ha inquadrato le linee dello scenario.

Venendo qui - naturalmente ringrazio gli organizzatori per il cortese invito - anch'io avevo pensato di partire da un piccolo *excursus* storico, che non farò più, visto che Zamagni ha già ricordato a tutti noi come il problema vero sia il cambiamento straordinario di scenario che c'è stato negli ultimi tempi.

Lo affermava anche il nostro coordinatore questa mattina: se non abbiamo coscienza del passato non riusciamo a capire il presente e non riusciamo neanche a poter intuire che cosa accadrà nel futuro. In qualche maniera, proprio il ricordo di quello che è successo ci deve far pensare che qualche cosa è cambiato radicalmente in questi vent'anni e non possiamo non tenerne conto.

Premetto che mi limiterò a tirare alcune e forse disordinate conclusioni, cercando un po' di valorizzare i tanti spunti che sono emersi in questo dibattito.

Zamagni prima parlava di addestramento, in riferimento al fatto che la formazione non è addestramento. Ebbene, a parte la parola, che mi ricorda un po' il *dressage*, che è una disciplina olimpica equestre, e che è assai poco rispettosa per la persona del lavoratore, bisogna riconoscere che una volta si

imparava la mansione, o forse meglio ancora si imparava il mestiere.

Oggi possiamo dire che serve davvero imparare un mestiere? Francamente su questo avrei delle esitazioni. In primo luogo perché imparare un mestiere di per sé non è più sufficiente garanzia di sostentamento per un lungo periodo di vita. Qui più volte è stato richiamato dai vari interventori il tema della crescente flessibilità, un'altra trasformazione che interessa tutti, ed è evidente che l'acquisizione di conoscenze e di competenze di tipo monotematico non è più garanzia di sostentamento per tutta la vita di una persona.

Dunque anche qui occorre ripensare alla missione della formazione. Provo però a cercare di mettere a fuoco qualche considerazione, altrimenti il disordine diventa caos e rende tutto molto più maledettamente complicato.

Partiamo da questo: che cosa faceva il vecchio lavoratore nella fabbrica taylorista di cui parlava Zamagni? Faceva sostanzialmente la stessa cosa per tutta la vita, con un contratto di lavoro che era, come diceva giustamente Luciano Angelini, a tempo pieno e a tempo indeterminato; sapeva fare solo quello e gli chiedevano di fare quello, guai a fare qualcosa di diverso, non c'era nessuna necessità di imparare qualcosa di diverso.

Questa è la fabbrica fordista. Infatti Taylor in realtà non fa altro che proporre una teoria che viene applicata nella fabbrica di Ford e da lì, a cascata, nelle grandi fabbriche metalmeccaniche, incluse quelle del nostro secondo dopoguerra, pensate alla stregua delle grandi fabbriche del nord.

In quel caso che bisogno c'era di formazione? Era un bisogno estremamente labile; semmai c'era un'esigenza di

educazione. I lavoratori-massa degli anni '50 e '60 delle grandi fabbriche del nord italiano sono in realtà dei braccianti calabresi, siciliani, campani e pugliesi che vengono di fatto esportati o importati nel triangolo industriale Genova-Milano-Torino, per andare a svolgere mansioni che non conoscevano, soprattutto senza avere alcun livello culturale, spesso essendo sostanzialmente analfabeti, completamente sradicati dal contesto nel quale erano cresciuti.

Formazione? Lì c'era proprio il problema di porre degli elementi di base, dall'insegnamento della lingua italiana all'insegnamento dei primi barlumi di convivenza civile, in metropoli che non conoscevano. La situazione in questi casi era drammatica.

Oggi tutto fortunatamente è cambiato. Cosa è cambiato?

Intanto è cambiato il modo di produrre, è cambiata l'organizzazione del lavoro. E' vero quello che dice Zamagni, ossia che l'impresa ancora si basa prevalentemente su criteri di tipo gerarchico, ma non dimentichiamoci che, in esito alla globalizzazione e all'internalizzazione, certi modelli di produzione diversi da quello tayloristico sono passati anche da noi. Vale a dire: il toyotismo, il modello giapponese, gli occhi a mandorla nella produzione. Sono concetti che in qualche modo hanno fatto breccia anche nel sistema europeo occidentale, dove la partecipazione del lavoratore alla gestione dell'impresa, e non penso tanto a una gestione finanziaria, quanto a una gestione organizzativa dell'impresa, in qualche modo è un elemento di notevole importanza.

Quindi è vero che resiste ancora un vecchio modello di organizzazione del lavoro di tipo tayloristico o post-tayloristico, ma è anche vero che accanto a

questo va emergendo sempre più un nuovo modo di organizzare il lavoro, che esige una diversa preparazione.

Ora, secondo me il vero problema, il problema forse più drammatico è che, come sottolineato in vario modo da tutti coloro che mi hanno preceduto, di fronte a tali cambiamenti tutti siamo maledettamente responsabili. Siamo responsabili nel senso che, ognuno di noi, ciascuno per la propria parte, porta il peso di alcune responsabilità storiche delle quali è ora di fare ammenda.

Occorre riconoscerlo con molta franchezza, occorre dircelo ed occorre cambiare strada.

Cominciamo dalla scuola. La professoressa Rossi ha cominciato dalla scuola. Io parlo dell'Italia, ma credo sia un problema che riguarda, e non può non riguardare, anche la Repubblica di San Marino.

L'Italia negli ultimi due-tre anni è stata attraversata da una profonda riforma strutturale del mondo dell'istruzione: la riforma Moratti.

Ora, quella riforma, naturalmente non starò qui ad analizzarla, ci vorrebbe ben altro tempo, che cosa tenta sostanzialmente di fare?

Parte da un presupposto: non c'è raccordo tra scuola e lavoro. Dunque, proviamo ad istituire questo raccordo tra scuola e lavoro. Facendo che cosa? Introducendo nei programmi scolastici sostanzialmente quelle due cose grazie alle quali possiamo diventare europei: l'inglese e l'informatica.

Scusate, va molto bene, per carità, tutti siamo consapevolissimi che il nostro Paese è in ritardo rispetto ai livelli di conoscenza informatica e di conoscenza

linguistica, ma certamente questo non può bastare. Non possiamo pensare che soltanto dando qualche rudimento di linguaggio *basic* o di informatica o di inglese si possano cambiare le cose.

Il problema qual è? il problema è che a quel tipo di proposta, che è una proposta sostanzialmente rudimentale, se non rozza, non è stata data una controrisposta.

Siamo in una sede sindacale, mi permetto di usare qualche accento politico, e di ciò mi scuserete. Si è detto semplicemente di no! L'opposizione italiana non è stata in grado di fare una controproposta, di riconoscere che effettivamente la scuola italiana, e probabilmente anche la vostra, ha dei problemi straordinariamente gravi.

L'altro giorno stavo facendo lezione ad alcuni miei studenti su una materia che costituisce una sorta di sviluppo di tematiche che loro hanno già studiato, e sulla quale hanno già superato l'esame, alcuni anche brillantemente. Ebbene, mentre parlavo di certe nozioni, dando per scontato che fossero tutte cose che loro, chiaramente, avrebbero dovuto possedere, mi sono accorto, ed è stato terribile, che in realtà di quelle cose che avevano studiato quattro mesi fa non si ricordavano quasi più nulla.

È chiaro, in parte può essere la conseguenza di una mia colpa, quella di averglielo insegnate male, ma il problema è sicuramente un altro. Prima Zamagni parlava di obsolescenza. Ma qui l'obsolescenza non è soltanto quella che c'è nelle conoscenze all'interno dell'impresa, qui l'obsolescenza è addirittura nel percorso formativo scolastico, nell'istruzione; l'obsolescenza diventa addirittura galoppante se uno studente che ha studiato una materia fondamentale

dopo tre-quattro mesi già non sa più niente di quello che ha studiato!

Questo perché? Perché evidentemente i metodi che noi applichiamo, per quanto mi riguarda all'insegnamento universitario, ma probabilmente, anche per le scuole superiori e le scuole inferiori, non sono più adeguati a reggere l'impatto di una società che è cambiata.

Le verifiche che facciamo evidentemente sono insufficienti ed il metodo di insegnamento va assolutamente riverificato.

Questo è il primo problema. Se non si incide adeguatamente sulle metodologie didattiche e formative, non si può sperare che parlando di formazione si possano cambiare le cose. Occorre dunque ripensare alle metodologie.

Una volta identificato che il primo problema è nell'insegnamento scolastico, è facile indicare il secondo nel difficile raccordo formazione-lavoro, dove si consuma un vero e proprio dramma, perché il mondo della scuola e dell'università, e più complessivamente il sistema formativo - quello che gli Inglesi chiamano *education* - sostanzialmente è ancora un mondo incentrato su modelli teorici.

Attenzione, la teoria va insegnata, ma la teoria non può essere disgiunta da un forte dimensione applicativa. Se ci dimentichiamo questo, è evidente che il *gap* che si realizza tra il momento dell'istruzione e il momento dell'inserimento nel mondo del lavoro sarà sempre più profondo. Questo secondo me è un elemento centrale.

Si è parlato di *stages*, di tirocini: questi sono tra gli strumenti più utili per cercare di fare cerniera tra il mondo

dell'istruzione e della formazione ed il mondo del lavoro.

In Italia, essi sono utilizzati da parecchio tempo, sono stati ricodificati dalla Legge Treu del '97, ed esistono anche qui a San Marino. Il principale problema, in entrambe le realtà, non è "se" fare tirocini, che pure è un bel problema, perché spesso ancora c'è l'incapacità di pensare al "se" fare tirocinio, ma piuttosto il "come" farli.

A cosa serve un tirocinio formativo e di orientamento se io prendo un ragazzo, un ragazzino, un laureato e lo metto nella mia azienda a fare fotocopie per tre mesi, perché in realtà non so che cosa farmene? Questo è il vero, drammatico problema! E se questo è il momento del raccordo tra formazione e lavoro, per favore, andiamo a interessarci di qualcos'altro!

Quel tirocinio è invece uno strumento straordinariamente importante nel momento in cui, come diceva opportunamente Cecchetti, e io sottolineo le parole che ha detto, la formazione sta dentro il tirocinio; diceva bene anche Bulgarelli, quando parlava di simbiosi tra orientamento e formazione.

Lo *stage* non è altro che il concetto sintetico della interrelazione tra orientamento e formazione, se quella formazione che sta dentro il tirocinio è una formazione che ha per oggetto essenzialmente la valorizzazione della persona e non è finalizzata soltanto all'acquisizione delle competenze tecniche. Mi devo saper misurare, mi devo sapere relazionare!

Qual è il grosso problema di uno studente che esce dal mondo della scuola?

Si trova come un pulcino spaesato in un mondo, quello dell'impresa o della pubblica amministrazione, che non

conosce: non sa che cosa sia, non sa quali sono le relazioni che deve instaurare con gli altri soggetti, non conosce la gerarchia. Non conosce sostanzialmente gli elementi di base, fondamentali per saper collocarsi in un ambiente per lui assolutamente sconosciuto.

Allora prima di tutto la formazione deve essere la costruzione di un percorso relazionale, deve essere la capacità di sapersi rapportare con gli altri e di saper incidere sui propri limiti e sulle proprie capacità, valorizzando le seconde e cercando di correggere i primi.

Qualcuno tra quelli che mi hanno preceduto ha affermato con forza che bisogna far sì che i percorsi formativi siano in qualche modo in grado di aiutare la persona nei processi di transizione, superando, proprio per questo, anche i momenti di crisi.

Quindi attenzione: la formazione è una cosa molto complessa che, prima ancora che in concetti tecnici, di merito, interviene essenzialmente sulla persona e sulla capacità della persona di relazionarsi con gli altri.

Se non si comprende ciò, davvero il rischio è quello di ricadere nella spirale del "vecchio" addestramento degli anni '50 o giù di lì, che però, come ci diceva giustamente Zamagni, oggi non serve più a nulla.

Occorre quindi pensare a strumenti di monitoraggio. Se faccio un tirocinio deve essere una cosa effettivamente curata da chi lo promuove - la scuola, l'università, il centro di formazione - e da chi lo ospita, l'impresa o la pubblica amministrazione, il datore di lavoro.

Siamo sicuri che i *tutors*, coloro che ne sono responsabili, svolgano davvero la funzione che dovrebbero svolgere per

legge? O non c'è, piuttosto, un abbandono di questo soggetto in balia del nuovo?

La cosa peggiore è sentire uno studente che ha fatto uno *stage* ritornarsene all'università o nella scuola con espressioni di delusione, perché forse questo studente non sperava neppure che a quello *stage* corrispondesse subito un'assunzione, ma perlomeno che questa esperienza in un'azienda o in una pubblica amministrazione potesse dargli un valore aggiunto.

Ma se anche questa esperienza è stata deludente, noi non abbiamo fatto altro che aggiungere nuova amarezza a quella che spesso accompagna i normali percorsi formativi. Non abbiamo fatto altro che accentuare la disperazione di questa persona, che ha davanti uno scenario che dire fosco è poco. Che cosa infatti gli si presenta? Rapporti di lavoro flessibili o, come ci diceva giustamente la nostra amica sindacalista, precari, perché poi il confine tra flessibilità e precarietà è di una labilità quasi impalpabile.

Anche lì è necessario intervenire con investimenti pubblici; ci vogliono nuove politiche sulla formazione.

Luciano Angelini molto cortesemente ha citato il mio libro sullo *stage*: personalmente ritengo che l'esempio dello *stage* può essere davvero considerato paradigmatico rispetto a questo complesso scenario.

Occorre, per esempio, che gli enti pubblici - in Italia, la competenza è delle Regioni - facciano adeguati investimenti, che consentano di apprestare forme di sussidio, non sostitutivi di una retribuzione che non ci deve essere, perché lo *stage* non è e non deve essere un contratto di lavoro.

Occorre poi un monitoraggio attento a una verifica dei risultati perché, naturalmente, queste forme di sussidio non possono essere date a pioggia, ma devono essere assegnate in relazione all'adeguatezza del percorso di tirocinio a determinati *standard*.

Apro una parentesi, per una provocazione. Sono personalmente convinto che in Italia si è fatta anche troppa formazione! Quanti corsi di formazione professionale sono stati fatti con i fondi del Fondo Sociale Europeo? Ma la qualità di questi interventi qual'è stata?

E' sulla qualità degli interventi di formazione che occorre ragionare. Soprattutto ora che quella dei fondi comunitari sarà una risorsa sempre più scarsa, perché con l'ingresso dei Paesi del Centro-Est Europa, l'Unione Europea dovrà per forza dislocare i fondi verso il baricentro centro-orientale. Dobbiamo dimenticarci di poter mantenere per il futuro i flussi di risorse provenienti da Bruxelles come se nulla fosse successo: l'Europa a venticinque non è come quella a quindici, a dodici o a sei.

Ma come è stata fatta fino ad oggi questa formazione? Essa ha davvero saputo rispondere a certi parametri o piuttosto non è, come purtroppo anch'io ho dovuto riscontrare, il frutto di un mero rispetto di determinati criteri formali, senza preoccuparsi se veramente a quella formazione è corrisposta poi un'allocatione nel mercato del lavoro? Questo è un altro preoccupante problema.

Si fanno *masters*, corsi di perfezionamento, corsi di specializzazione - scusate, se insisto sulla dimensione che più conosco, che è quella del mondo dell'istruzione universitaria - ma quanti tra coloro che escono da quei corsi di formazione superiore poi trovano

effettivamente una valida e stabile occupazione?

Di questo abbiamo il riscontro oppure si continua a dire: "Ho fatto un bel master" e finisce tutto lì? Occorre imparare a dare risposte suffragate dai dati.

Un altro aspetto da indagare riguarda il lavoro e la formazione, o meglio, la formazione nel lavoro.

Raccolgo la provocazione lanciata da Luciano Angelini. Io non lo so se l'obbligo formativo sia un effetto naturale del contratto individuale di lavoro.

Apro una brevissima parentesi di tipo tecnico-giuridico: non credo, francamente, che questa sia una teoria del tutto convincente. In realtà poi se ne potrebbe discutere. Non so se sia questo il problema. C'è chi, e sono autorevoli studiosi di diritto del lavoro, ha sostenuto che in realtà la stipulazione di un contratto individuale di lavoro fa scaturire sul datore di lavoro l'obbligo di formare il lavoratore.

Se ne può discutere, infatti è una tesi, Luciano lo sa bene, ancora controversa. Ma ammesso anche che non sia proprio così, non c'è dubbio che il discorso della formazione all'interno del contratto di lavoro non possa non avere una sua centralità.

Io sono piuttosto propenso a pensare che la formazione all'interno del contratto di lavoro, più che un effetto naturale della stipulazione di un contratto, sia piuttosto l'effetto di politiche di intervento pubblico. Penso cioè che debba essere sostanzialmente lo Stato o comunque l'apparato pubblico - nel caso dell'Italia, dopo il federalismo, soprattutto le Regioni - a far transitare la formazione all'interno dei contratti di lavoro.

Naturalmente, sotto questo aspetto, è davvero importante il ruolo delle parti sociali.

Un altro punto che qui è stato centrato dai più è la necessaria condivisione del problema: nessuno può davvero chiamarsi fuori! Non c'è dubbio, quindi, che da questo punto di vista la formazione nel rapporto di lavoro sia importante, a prescindere da quale sia la fonte che la fa scaturire.

Paola Cicognani ha espresso in proposito una verità indiscutibile, quando ha detto "Badate, ma i fabbisogni formativi i nostri imprenditori non li conoscono". È chiaro che se non si sa di che cosa si ha bisogno, non è possibile fare una seria politica formativa sui propri lavoratori.

Sapete su che cosa, in realtà, oggi è costruita la formazione, anche in azienda?

È costruita sulla logica dello stimolo-risposta: ho questo bisogno, questa è la risposta; poi tutto finisce lì. Se quel bisogno finisce dopo due settimane, il problema non si pone più. Certo, ma quel lavoratore intanto resta accantonato, perché probabilmente è anche stato assunto con un contratto flessibile e quindi, a chi importa? Non è forse questa troppo spesso la logica che viene seguita?

Non si pensa quasi mai, in realtà, ad una prospettiva strategica di medio-lungo periodo, in cui i fabbisogni formativi divengono parte di una strategia manageriale più ampia.

Mi dispiace moltissimo, ma se è come mi si dice, qui non ci siano tanti imprenditori. Infatti, il tema della formazione riguarda innanzitutto loro. Se, come diceva Stefano Zamagni, la logica è ancora quella della rendita, se cioè i profitti li investo in ville, appartamenti o

in quello che volete voi e non certo in innovazione produttiva, le cose resteranno sempre quelle che sono.

Evidentemente su questo ci vuole una "educazione politica". Occorrono nuovi modelli educativi anche dal punto di vista dell'imprenditorialità.

Ho salutato con favore il cambio al vertice della Confindustria italiana, perché credo che tutto sommato possa rappresentare un mutamento di scenario rispetto a quello che è avvenuto fino a poco tempo fa. È fondamentale avere imprenditori all'altezza e consapevoli di quello che sta succedendo.

In conclusione, io credo che si debba cominciare a capire - in Italia, a San Marino, in ogni altra parte del mondo - che quello della formazione è un discorso di grande strategia.

Il contratto di lavoro a tempo indeterminato, che ti garantiva il reddito stabile per tutta la vita, si collocava dentro un sistema economico-produttivo che era esso stesso strutturato a tempo indeterminato. La relazione era questa. Oggi, ammesso che tu lo trovi, anche il contratto di lavoro a tempo indeterminato si colloca invece in uno scenario produttivo che è maledettamente a termine: spesso è l'impresa a cambiare.

Allora io posso ben invocare il contratto di lavoro a tempo indeterminato, però poi magari è il mio imprenditore che o cessa l'impresa o la trasferisce, o se ne va da un'altra parte, o smette di lavorare.

Dunque, a ben vedere, i rischi non sono soltanto nei rapporti di lavoro flessibili, che pure ne presentano molti; i rischi sono anche in quei rapporti di lavoro a tempo indeterminato che si collocano su quello che definirei il terreno delle esternalizzazioni, dove cioè l'apparente

garanzia dei diritti dei lavoratori è contraddetta dalla precarietà dello scenario in cui si collocano.

Pensate a quello che in Italia avviene con la somministrazione del lavoro a tempo indeterminato, lo *staff leasing*, che è la versione peggiore di quello che era un più modesto, ma utile, strumento contrattuale, e cioè il lavoro interinale.

È ora chiaro che, laddove perda la cognizione di chi sia il suo creditore della prestazione, il suo datore di lavoro, (perché accade questo: il lavoratore non sa più chi sia il cosiddetto "padrone", perché è un'agenzia multinazionale che lo colloca a fare una determinata mansione, per lo più umile, per tutta la vita presso un'impresa con la quale in realtà non ha una relazione), il rischio è che vada in crisi la stessa identità professionale del lavoratore.

Quindi la precarietà è insita non soltanto nella flessibilità, ma anche in quell'apparente stabilità che oggi sempre di più si riversa invece in queste forme di esternalizzazione del lavoro.

Attenzione dunque al decentramento produttivo e alle esternalizzazioni, che sotto molti aspetti sono addirittura peggiori della flessibilità, perché determinano situazioni caratterizzate da forme di fortissima ghettizzazione.

TESTO RIVISTO DALL'AUTORE