

Approfondimenti

Nuova organizzazione del lavoro

Dal fenomeno delle grandi dimissioni l'occasione per ripensare il proprio lavoro

Luca Failla e Paola Salazar - Avvocati, Failla & Partners

All'inizio di quest'anno molti si sono interrogati sulla rilevanza di un fenomeno che appariva in aumento, portato da venti di cambiamento post-pandemico che, soffiando dagli Stati Uniti, stavano iniziando ad investire anche l'Europa e con essa l'Italia. Parliamo del fenomeno delle "grandi dimissioni" o "*great resignation*", ossia di quella che qualcuno ha voluto definire come una **fuga dal lavoro salariato** di una portata tale da determinare più di una riflessione sul ruolo e il significato del lavoro. Fenomeno che, prima di essere ridimensionato sulla base di una più accorta lettura dei dati (1), ha occupato per mesi la stampa e le riviste tecniche di *management* e organizzazione alimentando un interrogativo sempre più incalzante: il lavoro ha ancora una posizione di rilievo nella scala dei valori? Soprattutto per le nuove generazioni? Oppure l'esperienza pandemica e il lavoro da remoto hanno generato nuove tendenze, tra cui appunto una sorta di "**fuga dal posto fisso**" senza precedenti che starebbe ribaltando i paradigmi fino ad oggi conosciuti in termini di occupazione e di priorità individuali? Interrogativi cui non è possibile dare subito una risposta ma che indicano la misura e la portata del più grande cambiamento all'interno del quale nasce. **Cambiamento "valoriale" nell'organizzazione del lavoro** che, accelerato dalla pandemia, sta riscrivendo anche gli stessi meccanismi di approccio al lavoro: la sua ricerca, i cambiamenti, così come le transizioni sia verso settori diversi sia verso forme di lavoro diverse, alla ricerca di diversi ruoli e di un diverso rapporto spazio-tempo (il c.d. "*work life balance*") nella

gestione della propria attività. Da qui anche la tendenza in atto che si può intravedere dai dati (2) a transitare da forme di lavoro dipendente a forme di lavoro autonomo. A patto di poter contare su adeguate tutele, come il Governo appena insediato avrebbe in animo di fare. Ma è meglio andare con ordine.

Futuro del lavoro

Prima della pandemia

Solo cinque anni fa, **nel 2017**, a conclusione della propria analisi sul **futuro del lavoro** Martin Ford - imprenditore della Silicon Valley attivo nel campo dell'intelligenza artificiale - teorizzava che «il rischio più grave è che potremmo dover affrontare una "tempesta perfetta", una situazione in cui la disoccupazione tecnologica e l'impatto sull'ambiente procederanno più o meno in parallelo, rinforzandosi e magari addirittura amplificandosi a vicenda. Se però riuscissimo a sfruttare appieno i sempre maggiori progressi della tecnologia - al tempo stesso riconoscendo le sue conseguenze sull'occupazione e sulla distribuzione dei redditi e adattandoci a esse - gli esiti saranno probabilmente più ottimistici». (3) In definitiva l'autore indicava come, l'ingresso sempre più massiccio della tecnologia nelle attività di lavoro, indotto da sempre più elevati obiettivi di produttività e di crescita accompagnato alle possibili conseguenze sull'ambiente di una crescita economica non coerente con la necessità di preservare e salvaguardare le risorse di tutti, oltre a produrre **disoccupazione tecnologica**, avrebbe portato anche ad accrescere la preoc-

(1) V. R. Brunetta, M. Tiraboschi, *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, ADAPT WP, 2022, n. 6.

(2) V. Inps, *Statistiche in breve*, ottobre 2022.

(3) M. Ford, *Il futuro senza lavoro*, Milano 2017.

cupazione delle persone sulla tenuta di quello che costituisce il fondamento dell'economia individuale e familiare: il lavoro e il salario. Ma anche sul posto che il lavoro è destinato ad occupare quando subentrano sconvolgimenti esterni o di contesto, come era percepita fino ad alcuni anni fa la rivoluzione tecnologica.

Dopo la pandemia

Ebbene, gli anni della **pandemia** e l'attuale situazione di **emergenza energetica** - eventi che hanno portato un vero e proprio stravolgimento delle nostre abitudini di vita come di lavoro - hanno posto sotto gli occhi di tutti quanta importanza ha non solo la possibilità di continuare a **lavorare** in una situazione di emergenza - **da remoto**, quindi avvalendosi proprio della tecnologia - ma anche e forse soprattutto, quanta **importanza** riveste la possibilità di **determinare** e di **scegliere** il proprio **percorso di vita e di carriera**.

È su queste basi che dobbiamo oggi analizzare da un lato se è effettivo e reale e che cosa significa per il nostro Ordinamento giuridico il **fenomeno** delle “**grandi dimissioni**” e, dall'altro, quanto sia divenuto importante per gli individui dare un nuovo valore e un **nuovo significato al lavoro**, nella consapevolezza che è ormai drasticamente cambiato il modello tradizionale di organizzazione del lavoro che, impostato su principi di tipo gerarchico vedeva nella flessibilità organizzativa e nel lavoro remotizzato e ibrido - facilitati proprio dalla tecnologia - una mera eccezione. Un fenomeno sperimentale da relegare entro gli ambiti di poche grandi imprese o di piccole innovative *start-up*, destinato ad imporsi - forse - nell'arco di qualche decennio.

Ma con la pandemia tutto è cambiato e oggi sappiamo che ormai che non è più così.

I **dati** diffusi a **ottobre 2022** dall'**Osservatorio del Politecnico di Milano** dicono che il modello del lavoro da remoto - che prima della pandemia interessava circa 600.000 lavoratori - resterà invece a partire dal 2023 per circa più di 3,5 milioni di persone. Sappiamo, inoltre, che nella ricerca di una occupazione o di una azienda da parte dei giovani la possibilità di **gestire in autonomia tempo e spazio di lavoro** costituisce oggi un presupposto fondamentale per poter avere mi-

gliori equilibri di vita. Perché proprio nei giovani, cresciuti con la tecnologia, non vi è più una netta separazione tra vita e lavoro, mentre è divenuto fondamentale costruire il proprio futuro professionale (che sia di lavoro subordinato o, meglio, di lavoro autonomo) attraverso un lavoro che consenta di ricevere i mezzi necessari per vivere ma che allo stesso tempo non occupi ogni spazio di vita

Lavoro autonomo: scelta possibile

Nei **giovani** è molto forte questa esigenza. Sono loro, infatti, quelli più propensi a cambiare lavoro e anche professione, fino ad intraprendere la strada del lavoro autonomo quando, in **possesso di competenze tecnico-specialistiche elevate**, non riescono a intravedere in un'offerta di lavoro “salariato” la possibilità di costruirsi un ruolo all'interno dell'organizzazione aziendale che li valorizzi in termini di crescita e li soddisfi anche dal punto di vista umano. Che tenga conto, in definitiva del bagaglio di esigenze individuali e familiari che ciascuno porta con sé nella vita e nel lavoro.

È probabilmente questa la motivazione che muove già da alcuni anni gli individui a ricercare nella forma del lavoro autonomo un **più adeguato equilibrio di vita**. E questo ben prima della pandemia (4), proprio grazie alle sollecitazioni derivanti dal sempre più pervasivo ingresso della tecnologia nel lavoro e dalla consapevolezza - molto radicata nei giovani - di dover trovare il giusto equilibrio tra vita e lavoro non potendo più inseguire e ricercare una crescita economica infinita in un mondo finito.

Divenire cioè “arbitri del proprio destino” - e contribuire a ridefinire quello del pianeta che ci ospita - guiderebbe in pratica questo nuovo approccio al lavoro in cui senso etico, responsabilità e soprattutto autonomia possono contribuire a costruire le basi per accompagnare le trasformazioni in atto nel lavoro, accelerate dalla tecnologia e dalla ricerca di soluzioni tecniche e scientifiche per risolvere i molti problemi generati da scelte macro-economiche che hanno contribuito a condurci al punto in cui ci troviamo oggi.

D'altra parte, leggendo meglio i dati sulle dimissioni in Italia si scorge che, nella maggior parte dei casi non si è certo trattato di un “salto nel

(4) V. R. Brunetta, M. Tiraboschi, cit.

Approfondimenti

buio” alla ricerca di una nuova vita, ma solo del rinvio di decisioni che sono state congelate dalla pandemia, portando gli individui nella maggior parte dei casi a dimettersi per cambiare effettivamente lavoro: «dimissioni quindi effettivamente presentate nel momento in cui vi era una ragionevole certezza di un posto di lavoro diverso (ritenuto per varie ragioni migliore) e non una dimissione come gesto liberatorio e salto nel vuoto, preferito al continuare un lavoro che non soddisfa. (...) Provando a leggere in controluce le rilevazioni è possibile ipotizzare come i lavoratori più anziani abbiano tassi di rioccupazione più elevati, anche se nell’ambito dello stesso settore e professione del lavoro precedente, mentre i più giovani riscontrano livelli di rioccupazione inferiori ma sono maggiormente propensi a cambiare settore e/o professione». (5)

È proprio quest’ultima considerazione che apre ad una riflessione più ampia sull’importanza e il ruolo che sta acquistando - soprattutto tra i giovani - la **tendenza all’auto-imprenditorialità**. Una tendenza che peraltro è in atto da circa venti anni in concomitanza con l’aumento delle professioni ad alto impatto intellettuale e creativo (6) che sono anche il prodotto più evidente oggi del massiccio ingresso della tecnologia al lavoro. Un processo che, complice proprio la revisione dei valori che la pandemia ha portato con sé, abbinata probabilmente alla ricerca di un lavoro più appagante e “flessibile”, sta portando molti a scegliere di transitare dal lavoro subordinato al lavoro autonomo. Scelta che oltre a richiedere alcuni requisiti individuali indispensabili quali ad esempio alta scolarità, competenze tecniche, flessibilità, capacità di adattamento e doti di *self-management*, comporta anche un’attenta **valutazione costi-benefici in termini fiscali e previdenziali** rispetto al permanere nell’ambito - più protetto - del lavoro subordinato. Tuttavia, si tratta di una scelta che soprattutto per le nuove generazioni - la Generazione Z - sta diventando il parametro attraverso il quale costruire il proprio futuro, perché costituisce il mezzo più immediato e diretto attraverso il quale possono esprimere meglio con autonomia e responsabilità il potenziale, il talen-

to, la creatività e l’inventiva che le strutture altamente gerarchiche sembrano invece frustrare.

I più recenti dati Inps (7) ci dicono che tra il 2015 e il 2021 i professionisti autonomi sono cresciuti del 34,6% contro un calo del lavoro parasubordinato. E per professionisti vanno intesi non solo coloro - titolari di Partita Iva - che operano nel quadro delle professioni regolamentate ma anche coloro che operano in forza di albi ed elenchi autorizzati nonché in forza della Legge sulle professioni non regolamentate (legge n. 4/2013). Ci dice quindi l’Inps che gli effetti della pandemia si sono fatti sentire soprattutto sui c.d. “*collaboratori*” diminuiti infatti di circa 16 mila unità nel 2020 rispetto al 2019, mentre i professionisti veri e propri nel 2020 hanno continuato a crescere, sia pure a un ritmo meno sostenuto rispetto agli anni precedenti. Molteplici sono le ragioni della diminuzione dei collaboratori parasubordinati, legate da un lato alla **crescita progressiva dell’aliquota di contribuzione alla Gestione separata Inps**, che ha raggiunto per i collaboratori un livello analogo a quello del lavoro dipendente e dunque perciò maggiore rispetto ai professionisti dotati di una propria Cassa. Da altro punto di vista, al ruolo determinante che ha svolto anche il **progressivo sfavore manifestato dal Legislatore** verso il lavoro parasubordinato soprattutto se etero-diretto (o etero-organizzato) dal committente, già a partire dalla riforma Fornero del 2012 e poi con il *Jobs Act*, cui si è affiancata l’**interpretazione molto restrittiva** da parte **della giurisprudenza** degli ultimi anni, soprattutto quella chiamata a valutare la posizione dei lavoratori operanti attraverso piattaforma (v. Cass. civ. sez. lav., 24 gennaio 2020, n. 1663). Giurisprudenza che di fatto in molti casi ha “convertito” *ex post* il rapporto di lavoro autonomo in lavoro salariato subordinato (v. Trib. Firenze 24 novembre 2021; Trib. Milano 28 maggio 2020). In definitiva, se nell’ultimo decennio si è assistito ad un progressivo svuotamento e ripensamento del lavoro parasubordinato tanto da rendere anche poco appetibile per un committente ricorrere all’apporto (se continuativo) di professionisti esterni al di fuori delle collaborazioni etero-organizzate ed in forza dell’art. 409 c.p.c., dall’altro

(5) V. R. Brunetta, M. Tiraboschi, cit., che riporta anche un’analisi delle elaborazioni effettuate dalla Banca d’Italia e Ministero del Lavoro in merito alle Comunicazioni obbligatorie 2021.

(6) R. Florida, *L’ascesa della nuova classe creativa*, Milano 2003.

(7) Inps, *Statistiche in breve*, ottobre 2022.

ben poco è stato fatto sul piano della valorizzazione del lavoro autonomo, a parte qualche sporadico intervento contenuto nella legge n. 81/2017 (la stessa che ha introdotto nell'Ordinamento giuridico il lavoro agile) e nei provvedimenti più specificatamente dedicati alla **tutela della maternità** e della **paternità** (D.Lgs. n. 80/2015 e da ultimo D.Lgs. n. 105/2022). Il che contribuisce oggi a rendere spesso particolarmente difficile valutare - in assenza degli strumenti interpretativi adeguati e dell'assistenza di specialisti - le opportunità e i rischi che possono derivare dalla scelta di transitare dal lavoro subordinato al lavoro autonomo, anche se - come detto - sembra sia una tendenza già in atto soprattutto nelle nuove generazioni e quindi un processo con cui le aziende debbono fare i conti se non intendono rinunciare alle professionalità offerte dalle nuove generazioni.

Già qualche anno fa, quando la pandemia era ancora lontana ma cominciava ad affacciarsi nel nostro Ordinamento giuridico la regolazione del **lavoro agile** - ossia del lavoro subordinato strutturato senza vincoli di tempo e di spazio e organizzato in funzione di obiettivi e risultati - la riflessione sulla tradizionale distinzione tra lavoro autonomo e subordinato e sulla necessità di **ripensare** lo stesso **lavoro subordinato** in chiave di **obiettivi e risultati** (quindi con un maggiore focus su competenze, autonomia e responsabilità) aveva già formato oggetto di riflessioni da parte di chi scrive ed a tal fine un passaggio resta oggi quantomai attuale: «Valorizzare il lavoro autonomo, supportandolo attraverso la predisposizione di una serie di tutele, e “autonomizzare” il lavoro subordinato, responsabilizzandolo in funzione di un risultato. Con la conseguenza che, nella moderna organizzazione del lavoro, le due tipologie di rapporto di lavoro sembrano avvicinarsi e ciò determina, nella logica che ispira l'evoluzione della materia, che in un **futuro non tanto lontano** anche la **scelta tra autonomia e subordinazione** potrebbe divenire, nella dinamica dei rapporti di lavoro, **rilevante strumento di organiz-**

zazione. A patto di mantenere, nel rapporto contrattuale, il giusto equilibrio nei rapporti di forza che caratterizzano queste due forme contrattuali, evitando che la scelta del tipo “lavoro autonomo” divenga (come è avvenuto in questi anni in molti settori) solo il mezzo per assicurarsi elevate prestazioni a costi contenuti». (8)

È divenuto oggi **essenziale ripensare al sistema di tutele del lavoro autonomo** al fine di garantire quell'equilibrio nei rapporti contrattuali che è essenziale per sostenere in modo effettivo nella moderna organizzazione del lavoro - molto flessibile - anche questa forma contrattuale di lavoro. Perché i rapporti di forza e la valutazione della parte “debole” del contratto di lavoro non sono più solo prerogativa del lavoro subordinato.

Non possiamo più nascondere l'evidenza di una rivoluzione che è già in atto da tempo: il lavoro subordinato standard a tempo indeterminato, con posto fisso a vita e un percorso lineare di carriera che accompagni dai banchi di scuola o di Università fino alla pensione, non esiste più. Le nuove generazioni chiedono di poter entrare al lavoro con la garanzia di una serie di tutele minime, ma anche - ed è questa la novità fondamentale per aziende e HR - con il desiderio di poter avere quella libertà di azione/iniziativa, professionale (e di movimento) che è di stimolo per rendersi autonomi, indipendenti e padroni del proprio futuro. E questo ormai va fatto prevedendo anche dei percorsi di inserimento con (vero) rapporto di lavoro autonomo, soprattutto per quelle posizioni altamente specialistiche e in riconversione continua da presentarsi come quelle più forti a sostenere nel tempo gli scossoni e le turbolenze delle situazioni estreme. Posizioni che non si deve avere timore di “perdere” perché destinate a rimanere se il contesto nel quale sono chiamate ad operare è in grado di far crescere e di mantenere nel tempo quegli obiettivi di benessere individuale che stanno dietro a molte delle scelte in termini di autonomia che le nuove generazioni portano ormai sempre più spesso nelle aziende e nelle organizzazioni di lavoro.

(8) L. Failla, *Sulla disciplina del lavoro autonomo*, in *Lav. giur.*, 2017, 8/9, pagg. 729 ss.