

TRANSIZIONE ECOLOGICA, DEMOGRAFICA E DIGITALE: LE SFIDE DELLA CONTRATTAZIONE

Esito di un percorso formativo ¹

PREMESSA

Nell'ambito delle sue attività per attuare la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile e le politiche locali volte a territorializzare l'Agenda 2030, AsVeSS ha avviato una riflessione e un confronto sulle **trasformazioni in atto nel mondo del lavoro** e sulla necessità di ricercare risposte adeguate dal punto di vista economico, sociale ed organizzativo. Il progetto si è dato una scala di priorità e di scelte sui temi che impattano maggiormente sulla sostenibilità del lavoro, delle imprese e del territorio avendo come riferimento gli obiettivi di sviluppo sostenibile con particolare attenzione alla lotta alla povertà (Goal 1), al lavoro dignitoso (Goal 8), alla parità di genere (Goal 5), all'industria e all'innovazione (Goal 9), alle disuguaglianze (Goal 10), alle comunità sostenibili (Goal 11), ai modelli di produzione e consumo sostenibili (Goal 12).

Questa riflessione è stata offerta alle associazioni datoriali della piccola e microimpresa e alle organizzazioni sindacali regionali con la condivisione di un percorso formativo che ha consentito di avviare una prima valutazione e un confronto su alcune idee e competenze da introdurre nelle **policy territoriali** al fine di progettare interventi correttivi attraverso il **ruolo della contrattazione** collettiva e della **partecipazione tra le parti sociali**.

Il percorso di formazione realizzato ha permesso di individuare, per tematiche e passaggi progressivi, prospettive di senso, proposte politiche, esperienze e buone pratiche contrattuali che possono mobilitare le conoscenze e le competenze degli attori coinvolti. Sono stati presi in considerazione tre temi con forti ricadute ed impatto sulla sostenibilità: **la questione demografica, i cambiamenti ambientali, la transizione digitale**. Ognuno di questi temi ha diverse sfaccettature e determina un cambiamento negli atteggiamenti delle persone, nei loro modelli di vita e nelle iniziative da attuare a livello culturale e contrattuale.

Di seguito riportiamo le idee e le proposte emerse negli incontri di approfondimento svolti nel corso del 2024/2025 come contributo su come le realtà locali possano partecipare al raggiungimento dei Goal dell'Agenda 2030. Con la consapevolezza che le **parti sociali** sono direttamente chiamate in causa come **agenti di cambiamento** per accompagnare le necessarie trasformazioni negli obiettivi, nelle strutture e nelle condizioni di attività del mondo del lavoro e più in generale della società nella direzione della sostenibilità economica, sociale e ambientale.

¹ Il documento è stato redatto dal tavolo di coordinamento composto da Franca Bandiera, Luca Bertuola, Marco Comin, Elisabetta Lamon, Lorenza Leonardi, Matteo Mascia, Giulia Rosolen, Sergio Spiller. Si ringraziano i partecipanti, i docenti, Veneto Lavoro per la preziosa collaborazione, IVL per il supporto organizzativo, la Cisl Veneto per l'ospitalità. La documentazione dei relatori e altri materiali per l'approfondimento sono consultabili al link <https://shorturl.at/fHwpy>



■ DEMOGRAFIA

A) Analisi

La contrazione delle nascite e il progressivo invecchiamento della popolazione nei paesi Europei ed in particolare in Italia, alla quale fanno da contraltare le situazioni di una crescita delle generazioni giovani in molti altri paesi del mondo, non è più solo un problema in prospettiva, ma determina conseguenze già ora in molte aree del nostro paese. La lettura dei dati comparati fra dinamiche demografiche e dinamiche del mercato del lavoro pone questioni in ordine alla sostenibilità del lavoro (possibilità di dare continuità alle imprese), ma anche in ordine alla produttività (come mantenere o aumentare i livelli di produttività a fronte della scarsità di lavoratori). Si tratta di una questione prioritaria non solo per lo sviluppo economico, ma anche per i comportamenti delle persone e per gli equilibri sociali del paese.

B) Problemi

- La scarsità di manodopera e l'allungamento delle carriere risultano fattori critici per l'organizzazione del lavoro e per la produttività, anche in riferimento ai cambiamenti estremamente veloci nelle modalità di gestione del lavoro e nell'implementazione di nuove tecnologie. La mancanza di forza lavoro richiede, inoltre, di pensare in modo diverso le problematiche legate all'immigrazione.
- La crescente necessità di conciliazione tra il lavoro e gli aspetti di cura (figli, familiari non autosufficienti) spinge molti lavoratori ma, soprattutto lavoratrici, a lasciare il lavoro (dimissioni, richieste di licenziamento e/o demansionamento) o a ridurre le ore di lavoro.
- Il fenomeno sempre più rilevante dell'abbandono della regione da parte di molti giovani per andare a lavorare in altri territori (altre regioni o in altri stati) evidenziando anche una mancanza di attrattività del nostro territorio e della sua economia.
- Il progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa che porta con sé anche la necessità di convivenza tra generazioni molto diverse tra loro in azienda.
- Il cambiamento della scala valoriale con cui le giovani generazioni si avvicinano al mondo del lavoro porta a ripensare le politiche del lavoro e la contrattazione.

■ AMBIENTE

A) Analisi

La questione ecologica rappresenta una delle principali preoccupazioni di questo tempo a causa di fenomeni globali come il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, la deforestazione, la desertificazione che si intrecciano in termini di causa ed effetto con problematiche più strettamente locali come l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, il dissesto idrogeologico, il consumo di suolo e la riduzione dei terreni agricoli. L'urgenza della transizione ecologica richiede cambiamenti profondi dell'intera società, così come nelle pratiche economiche e aziendali e nella gestione dei rapporti di lavoro. È necessario adottare nuove prassi produttive, nuove abitudini di consumo e nuove categorie concettuali per conciliare i diversi aspetti della sostenibilità ricercando un nuovo bilanciamento, non più solo tra il capitale e il lavoro, ma tra il capitale, il lavoro e la natura.

B) Problemi

- Le resistenze al cambiamento sono particolarmente forti e diffuse perché gli obiettivi di sostenibilità ambientale contrastano con gli attuali modelli socio-economici di produzione e consumo.
- La transizione ecologica, per i cambiamenti che pone, genera contraddizioni e conflittualità nel mondo del lavoro, tra organizzazioni delle imprese e dei lavoratori.
- I tempi della transizione sono medio lunghi e a fronte delle prime conseguenze negative sulle strutture produttive i benefici si potranno vedere solo in un prossimo futuro.
- Le criticità riguardano altresì il rapporto tra strutture produttive e territorio (scarti, sprechi, modelli di mobilità, spazi urbani, comportamenti sociali).

■ DIGITALE

A) Analisi

L'innovazione digitale, le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro e il benessere dei lavoratori, hanno un ruolo fondamentale per la crescita della produttività. Tuttavia, ancora poche aziende conoscono le potenzialità delle nuove tecnologie e ancora meno ha deciso di investire in questo campo. Non c'è ancora consapevolezza piena su quanto l'innovazione digitale può incidere su tutte le aree dell'attività delle imprese (manifattura, amministrazione, servizi, piattaforme). Non si può parlare di innovazione tecnologica al singolare perché esiste una molteplicità di tipi diversi di tecnologia che permettono un ampio mix di soluzioni differenziate.

B) Problemi

- Le trasformazioni nell'organizzazione del lavoro dovute all'inserimento di nuove tecnologie impattano in modo profondamente diverso sulle singole persone. Non sempre vengono apprezzati l'aumento dell'autonomia e l'interazione fra funzioni diverse. Non aiuta l'adesione delle persone ai nuovi modelli organizzativi la mancanza di un adeguato sistema di riconoscimento delle competenze.
- La produttività generale delle nuove tecnologie spesso non ritorna anche al lavoro e non è compresa ancora nella categoria della redistribuzione di risorse e nella crescita adeguata dei salari.
- Le modalità tradizionali di misurazione del lavoro (il tempo, l'organizzazione gerarchica, i sistemi di coordinamento e controllo) non sono adeguati alla nuova organizzazione del lavoro imposto dalle tecnologie.
- Si trasforma il concetto di subordinazione e di controllo gerarchico.



Il ruolo delle parti sociali

Questo percorso, alla luce delle analisi emerse, evidenzia che buona parte delle soluzioni fino ad oggi adottate non saranno più adatte in un contesto completamente diverso. Questo comporta la necessità di un rinnovato impegno delle parti sociali che dovranno necessariamente riprendere con maggiore forza la loro funzione di sussidiarietà nella riorganizzazione del nostro modo di produrre e di stare insieme. Anche perché le questioni affrontate hanno raggiunto una problematicità tale da non permettere il rinvio della ricerca delle soluzioni ad un imprecisato futuro e richiedono tempi lunghi per avere effetti positivi.

Se vengono individuati in modo chiaro la complessità dei problemi da affrontare, la velocità con cui adottare gli interventi, la sperimentazione delle soluzioni e quindi anche la capacità di modificarle e adattarle ai cambiamenti in atto, risulta evidente come le politiche del lavoro, le relazioni industriali, la contrattazione siano gli strumenti più efficaci per raggiungere gli obiettivi sopra descritti. Specialmente se le parti sociali avranno la capacità e le competenze per innovare gli spazi contrattuali migliorando la contrattazione aziendale e territoriale, la bilateralità, la concertazione, i modelli partecipativi.

Proposte per la contrattazione collettiva

La funzione della contrattazione, soprattutto quella territoriale, è essenziale. È lo strumento su cui i sistemi di rappresentanza devono continuare a lavorare per una serie di motivi, tra questi: offrire strumenti omogenei alle imprese nei diversi settori; evitare fenomeni di dumping territoriale sempre più dannoso e pericoloso; dare linee di indirizzo o di procedura per la contrattazione aziendale; creare sistemi di impresa attrattivi; ricercare le forme migliori per tenere assieme produttività e sostenibilità economica, sociale e ambientale. In questo un ruolo essenziale dovrebbe essere dato agli osservatori, strumenti principe dei modelli partecipativi. A seguito dell'analisi sugli scenari di transizione, dei contributi e delle esperienze presentate, del confronto e della discussione con i partecipanti, si propongono alcune macroaree dove avviare la sperimentazione di strumenti orientati a rafforzare nel sistema produttivo e del lavoro veneto una **contrattazione sostenibile** grazie all'impegno delle parti sociali e al dialogo negoziale.

LUOGO DI LAVORO

- Concordare un adeguato utilizzo dello smart working prevedendo i casi di utilizzo, le modalità, l'alternanza tra lavoro a distanza e in azienda.
- Promuovere forme di trasporto casa-lavoro che incentivino la mobilità sostenibile.
- Promuovere scelte organizzative e comportamenti individuali che premino la riduzione degli sprechi (energia, acqua, rifiuti, ...).
- Adottare politiche di diversity e inclusione in azienda.
- Orientare gli strumenti della bilateralità al raggiungimento degli obiettivi sopra indicati.

ARTICOLAZIONI ORARIE

- Favorire la riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, in alternativa alle dimissioni, al licenziamento e all'utilizzo della NASpl.
- Contrastare il part time involontario per non generare gender gaps.
- Lavorare su strumenti come il contratto di solidarietà espansivo o l'isopensione.
- Lavorare alla progettazione di banche ore (per le microimprese utilizzando i sistemi bilaterali) come accumulatori di tempo/reddito per i periodi in cui le esigenze di cura prevalgono su quelle del lavoro.

SALARIO E WELFARE

- Contrastare il gender gap nel salario aziendale, in particolare eliminando le disparità nella erogazione del salario differito (incentivi, premi di risultato).
- Incentivare la contrattazione territoriale e aziendale per una adeguata retribuzione e contribuzione per i giovani in ingresso nel mercato del lavoro.
- Facilitare il ricorso agli accordi di produttività, anche per la piccola e microazienda, rafforzando il welfare territoriale e bilaterale con particolare riferimento ad assistenza sanitaria e previdenza integrativa.
- Potenziare il pilastro della previdenza integrativa anche come strumento per la transizione tra il lavoro e la pensione.
- Riformulare le prestazioni del welfare aziendale in funzione della conciliazione tra il tempo di lavoro e l'attività di cura.
- Immaginare forme di contrattazione anche trilaterale con il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni coordinando e valorizzando i servizi esistenti.

FORMAZIONE

- Prevedere la formazione come diritto/dovere durante le varie fasi della carriera lavorativa delle persone e non solo in fase di ingresso o di re-ingresso al lavoro.
- Promuovere l'orientamento e la formazione all'autoimprenditorialità;
- Promuovere azioni formative specifiche e obbligatorie sulle pari opportunità e le politiche di genere.
- Far crescere la sensibilità e la conoscenza verso i problemi e le opportunità della transizione ecologica e digitale.
- Promuovere competenze e comportamenti per la riduzione dell'inquinamento e del consumo di natura.
- Promuovere competenze digitali e l'uso responsabile delle tecnologie contrastando disuguaglianze di accessibilità e capacità.
- Far acquisire consapevolezza e diffondere le soluzioni praticabili e le buone pratiche.
- Rinforzare il rapporto con le scuole e le università anche con l'utilizzo dei "Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento".



AFFIDAMENTO DELLE PARTI

Il presente documento costituisce l'esito di un percorso di formazione per la contrattazione in ordine alla sostenibilità del lavoro che ha visto impegnate direttamente alcune parti sociali venete.

Queste concordano di darne seguito, garantendo la continuità al gruppo di coordinamento e al contempo di parteciparlo ad altre componenti sociali.

AsVeSS si impegna a coordinare il gruppo di lavoro che ha concorso all'ideazione e svolgimento del percorso e a costituire un osservatorio regionale sulle buone pratiche in materia di contrattazione e lavoro sostenibile.

AsVeSS - Giorgio Santini

Cisl Veneto - Massimiliano Paglini

Confartigianato Veneto - Tiziana Pettenuzzo

Confcommercio Veneto - Eugenio Gattolin

Confesercenti Veneto - Maurizio Franceschi

Cna Veneto - Matteo Ribon