

Sarà presentata oggi, al convegno dei centri studi, la nuova rivista realizzata dall'Ancl

I consulenti vanno in scena

Competenze e partecipazione per il lavoro del domani

DI ENRICO VANNICOLA

Sarà presentato oggi il nuovo numero della Rivista *Il Consulente* 1081, dedicato a "Lavoro in evoluzione: tra innovazione, diritto e partecipazione" in occasione del convegno annuale dei Centri studi Ancl, in svolgimento presso il teatro comunale di Atri (TE), e in live streaming al link sul sito ancl.it. Qui l'editoriale del presidente Ancl Enrico Vannicola.

L'evoluzione delle competenze: dalla crisi all'opportunità. Il primo asse di riflessione affronta direttamente la necessità di ripensare le competenze all'interno delle organizzazioni. Il caso dell'Abruzzo, colpito dalla crisi dell'automotive, rappresenta un esempio emblematico di come le piccole e medie imprese si trovino in difficoltà nel gestire la transizione tecnologica e formativa, diversamente dalle grandi multinazionali che dispongono di maggiori risorse e strutture dedicate. In questo scenario, il consulente del lavoro emerge non come semplice gestore amministrativo, ma come figura strategica capace di navigare la complessità della riqualificazione del capitale umano, di orientare le aziende verso l'accesso ai fondi di finanziamento e di sostenere la governance della transizione industriale. Solo una rete territoriale coordinata e una cultura diffusa della formazione permanente possono trasformare le crisi locali in opportunità di rilancio sostenibile. I Centri Studi territoriali evidenziano che formazione continua, upskilling e reskilling sono ormai indispensabili per la competitività. Il lifelong learning diventa centrale per ridurre lo skills mismatch e sostenere l'occupabilità in un mercato in rapido cambiamento. Le Pmi devono considerare la formazione non come obbligo, ma come leva di crescita. In questo scenario il consulente del lavoro è facilitatore del cambiamento, aggiornando mansionari, analizzando processi e guidando l'allineamento ai nuovi Ccnl per una transizione efficace.

L'intelligenza artificiale, lungi dal rappresentare una minaccia occupazionale, riconfigura il lavoro umano creando nuove opportunità. La sfida consiste nell'investire in formazione per aggiornare le competenze, permettendo ai lavoratori di cogliere le nuove possibilità senza perdere la centralità della persona nei processi produttivi. Esempi virtuosi in Veneto e Lombardia dimostrano come formazione, tecnologia e collaborazione, orchestrate da consulenti esperti, siano essenziali per un futuro lavorativo inclusivo e sostenibile.

I nuovi assetti di potere: tecnologia, controllo e diritto.

Il secondo nucleo tematico affronta un tema di straordinaria rilevanza: l'impatto delle tecnologie digitali sull'esercizio dei poteri datoriali. La digitalizzazione ha ampliato significativamente i margini di controllo e sorveglianza del datore di lavoro, creando scenari nuovi e critici dove il confine tra gestione ordinaria della prestazione e violazione della privacy diventa sfumato. La contrattazione di secondo livello gioca qui un ruolo cruciale nel definire regole condivise, capaci di adattare strumenti tecnologici e mansioni al contesto del lavoro agile e del telelavoro.

L'esperienza italiana dello smart working, però, rivela una storia di contraddizioni. Adottato in fretta durante la pandemia senza adeguata preparazione culturale e normativa, il lavoro agile si è spesso trasformato in una distorsione del modello originario. Nelle Pmi, la gestione del lavoro da remoto ha generato confusione tra flessibilità e telelavoro rigido, tra autonomia e controllo ossessivo. Oggi, tra la nostalgia per il passato e le richieste di libertà dei giovani lavoratori, emerge la necessità di un nuovo equilibrio che consenta di innovare autenticamente. Esperienze come quella del Centro Studi di Livorno evidenziano come lo smart working debba fondarsi su autonomia, fiducia e responsabilità condivisa, con equilibrio tra flessibilità organizzativa, sicurezza informatica, diritto alla di-

sconnessione e chiara definizione degli obiettivi tramite accordi individuali. Oltre a aumentare produttività e benessere, il lavoro agile rappresenta uno strumento di inclusione sociale, capace di favorire l'occupazione femminile e contrastare lo spopolamento.

Il diritto alla disconnessione emerge come una frontiera cruciale di tutela. In Italia, la normativa è ancora frammentaria e affida gran parte della sua attuazione agli accordi individuali e alla contrattazione collettiva, spesso però poco incisiva. Serve un intervento più organico per bilanciare le esigenze aziendali con la protezione del tempo di vita, promuovendo una cultura del lavoro sostenibile e rispettosa della dignità umana. Il ddl n.1146/2024, che disciplina l'uso dell'intelligenza artificiale nel lavoro, rappresenta un passo significativo verso la regolamentazione, con l'articolo 13 destinato a impattare fortemente sui rapporti tra professionista e cliente attraverso informative specifiche nei mandati professionali. Tuttavia, la preparazione all'implementazione dei decreti attuativi richiede una consapevolezza che ancora manca diffusamente.

Sul fronte della sorveglianza digitale, l'evoluzione dei software di monitoraggio rende sempre più sfumato il confine tra produttività e controllo illecito, spesso violando i limiti legali italiani. Qui il consulente del lavoro assume un ruolo di ga-

ranzia della legalità, aiutando le imprese a distinguere una governance trasparente da forme di controllo invasivo e illegittime. Il futuro del lavoro digitale non può essere costruito sulla sorveglianza dei pixel, bensì sulla responsabilità e sulla fiducia nei risultati. In questo senso, operativamente, le imprese devono apprendere a utilizzare le tecnologie per favorire sicurezza e efficacia senza ricadere in forme di disciplina esagerata. Anche la questione dell'equo compenso per le invenzioni dei lavoratori, in un contesto dove l'IA diviene strumento di supporto creativo, necessita di tracciabilità dell'apporto umano e chiarezza contrattuale per evitare contenziosi. La formula tedesca per il calcolo del compenso proporzionato al valore dell'invenzione e al contributo del dipendente rappresenta un modello di riferimento in assenza di criteri nazionali consolidati.

Partecipazione consapevole: dalla norma alla pratica. Il terzo pilastro riguarda la partecipazione dei lavoratori all'impresa, tema che la Legge 15 maggio 2025 n. 76 ha riportato al centro del dibattito nazionale. Questa normativa introduce incentivi fiscali e contributivi per la partecipazione dei lavoratori agli utili, alla gestione e al capitale delle imprese, con attenzione particolare alle Pmi. Tuttavia, la sua concreta attuazione incontra ostacoli di natura culturale e organizzativa, radicati nella tradizionale conflittualità tra sindacati e imprenditori. Le agevolazioni fiscali e contributive, pur significative, risultano limitate temporalmente e richiedono strumenti e contratti collettivi adeguati, non sempre disponibili nelle piccole aziende. Il Centro Studi di Bari evidenzia l'esigenza di modelli partecipativi semplici e gradualmente ispirati a esperienze internazionali consolidate. Il caso di Electrolux, così come le esperienze virtuose nelle aziende bergamasche, dimostra che la reale condivisione dei processi aziendali valorizza il capitale umano, crea fiducia reciproca e sostiene modelli organizzativi più resilienti e competitivi. In particolare, l'esperienza di W&H Sterilization rappresenta un esempio virtuoso di gestione partecipativa fondata su autonomia, formazione continua e benessere, dove le persone sono riconosciute come risorsa centrale.

Operativamente, il Centro Studi di Milano ha proposto il modello del "Patto Aziendale Certificato" per superare i limiti del sistema sindacale tradizionale, favorendo la partecipazione nelle piccole imprese attraverso certificazione e approva-

zione diretta dei lavoratori, con l'obiettivo di garantire reale condivisione e trasparenza. La Legge 76/2025 realizza inoltre il principio costituzionale dell'articolo 46, riconoscendo ai lavoratori il diritto di partecipare alla gestione, all'organizzazione e agli utili delle imprese, anche nelle società tra professionisti. Tale partecipazione, volontaria e regolata da accordi aziendali, favorisce la fidelizzazione e il coinvolgimento del personale, richiedendo però adeguamenti statutarî e contrattuali che rappresentino tanto una sfida normativa quanto culturale.

La partecipazione economico-finanziaria, così come disciplinata dalla legge, amplia le agevolazioni fiscali su utili e premi di risultato, incentivando anche la conversione in welfare aziendale. Pur senza introdurre innovazioni strutturali dirompenti, la norma punta a favorire un modello di democrazia economica e collaborazione, in linea con le direttive europee Esg. A confronto con le esperienze tedesca e francese, più strutturate e consolidate nel tempo, l'Italia adotta un approccio incentivante e flessibile, affidando la partecipazione alla contrattazione collettiva e alla volontarietà aziendale.

Un sindacato unitario per una categoria unita. L'Ancl riafferma il proprio ruolo nel guidare la transizione del mondo del lavoro, valorizzando il consulente del lavoro come attore strategico delle trasformazioni in corso e - grazie al lavoro integrato tra Centri studi territoriali e nazionale - offre analisi e strumenti che uniscono esigenze locali e visione sistemica: in qualità di sindacato unitario di categoria, l'Associazione garantisce compattezza e rappresentanza attraverso il costante scambio di formazione, informazione e aggiornamento fra i Centri studi che, radicando la professione nei territori, con il coordinamento del nazionale rafforzano la voce della categoria nel più ampio contesto delle relazioni industriali. In un futuro che richiede formazione continua, tecnologia e cultura collaborativa, nella connessione tra imprese, lavoratori, consulenti e istituzioni l'Ancl dà il suo contributo per trasformare le sfide in opportunità, verso uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

— © Riproduzione riservata —



LAVORO IN EVOLUZIONE:
TRA INNOVAZIONE, DIRITTO E PARTECIPAZIONE

Il nuovo numero de *Il Consulente* 1081



Pagina a cura
dell'ASSOCIAZIONE
NAZIONALE
CONSULENTI
DEL LAVORO

Per informazioni e contatti
www.ancl.it