

Strategie aziendali

Flessibilità nell'organizzazione del lavoro: da principio a regola

Gianluca Spolverato e Paola Salazar - Avvocati

Premessa

Abbiamo vissuto - e stiamo ancora vivendo - un periodo emotivamente difficile e strutturalmente complesso ma anche, se vogliamo, straordinario e irripetibile. Come spesso avviene, è infatti proprio dai momenti difficili che nascono le cose migliori e che vengono gli stimoli necessari per affrontare cambiamenti epocali del tipo di quelli cui ci ha costretti la pandemia.

E questo sta accadendo soprattutto nel campo del lavoro.

Non ci si può certo limitare al lavoro da remoto (o *smart working* che dir si voglia), sarebbe troppo riduttivo, considerato, peraltro, che quello che si è vissuto durante gli ultimi due anni non è stato vero *smart working*, ma una sorta di telelavoro inasprito dall'impossibilità di muoversi dal proprio domicilio, che ha frustrato tutte le potenzialità di uno strumento organizzativo che si alimenta invece con la libertà di movimento, con le relazioni e con la gestione autonoma di tempi e obiettivi di lavoro. Tuttavia, il lavoro da remoto, che è la punta dell'*iceberg* di questo cambiamento epocale, ha messo in campo in modo dirimente la necessità di prendere coscienza di una nuova prospettiva di analisi del lavoro, fornendo alcune chiavi di lettura utili per affrontare i temi che ne costituiscono il fondamento: l'orario di lavoro ad esempio, ma anche la ricerca del benessere individuale e collettivo, che alimenta anche le sperimentazioni in materia di gestione dei tempi di lavoro e l'adozione di nuovi strumenti di remunerazione. Così come la consapevolezza del divario esistente in alcuni casi tra vecchie e nuove generazioni, che ha dato evidenza al ruolo della formazione continua nel processo di gestione delle risorse e, in molti casi, delle difficoltà legate all'uso diffuso, generalizzato e pervasivo della tecnologia e delle piattaforme.

In definitiva, molti sono gli aspetti dell'organizzazione del lavoro per i quali è divenuto ormai essenziale e irrimandabile prendere coscienza e consapevolezza. Partendo proprio dal lavoro da remoto - ma non solo - ci si è infatti resi conto dell'importanza della tecnologia per assicurare la continuità delle attività, dell'essenzialità delle conoscenze tecniche applicate ai processi di lavoro per consentire di strutturare il lavoro per obiettivi e per rendere così effettivo e concreto il contributo degli individui in remoto (elemento quest'ultimo alla base dell'intero ripensamento dello *smart working* nella Pubblica Amministrazione). Ci si è resi conto, inoltre, dell'importanza del lavoro attraverso piattaforma, dalle piattaforme di *food delivery* alle piattaforme di *e-commerce*, delle piattaforme di intrattenimento e di tutto quanto è possibile fare a distanza, ma senza perdere di vista l'importanza delle relazioni interpersonali.

Ci si è interrogati, anche a seguito degli stimoli portati dalla giurisprudenza, sulla possibilità di ammettere forme di lavoro ibrido - né totalmente autonomo, né totalmente subordinato - e sulla opportunità (e forse utilità), quindi, di dover necessariamente continuare a intendere il rapporto di lavoro solo attraverso i due modelli tradizionali del lavoro subordinato a tempo indeterminato *full-time* e del lavoro autonomo. Ci si è chiesto se gli strumenti di retribuzione della prestazione lavorativa potessero essere intesi solo in termini monetari o se invece sia diventato essenziale cominciare a ragionare in termini di evoluzione del tradizionale rapporto di scambio alla base del contratto di lavoro: prestazione contro retribuzione, oppure prestazione contro benessere individuale e anche familiare e collettivo all'interno delle imprese?

Ci si è interrogati in modo più allargato sul futuro dei nostri modelli economici, fondati su un

Percorsi

modello di crescita che non può essere infinito in un mondo fisico che non solo ha confini ben definiti ma che gode di risorse che purtroppo non sono infinite. Si sono prese in considerazione, allora, le implicazioni in termini di organizzazione del lavoro di un termine che negli ultimi anni è stato usato a più riprese (a volte anche abusato): la sostenibilità, ossia la necessità concreta di produrre con attenzione all'ambiente, alle persone, al territorio, creando valore etico, economico e sociale. Quelle sfide del *Green New Deal* che guidano anche le strategie europee di ripresa economica nel post-pandemia (1).

Quali insegnamenti e quale prospettiva

Flessibilità organizzativa

Cosa ci hanno insegnato allora gli ultimi due anni? Innanzitutto, che la flessibilità organizzativa è il presupposto fondamentale per interpretare i tempi che stiamo vivendo e per gettare le basi di quella che sarà l'organizzazione del lavoro in un futuro prossimo che è già qui (2)

La "flessibilità" è in effetti divenuta nel tempo - e si parla almeno degli ultimi venti anni come ci insegna il compianto prof. Biagi - presupposto necessario per affrontare e per interpretare le maggiori complessità della vita e del lavoro cui assistiamo. Complessità dettate da diversi fattori, essenzialmente legate al progressivo superamento del modello fordista di organizzazione del lavoro, che ha avuto campo e applicazione per la maggior parte dell'era industriale e post-industriale. Complessità legate, come ci dicono anche gli studi, alla tecnologia certo, alla digitalizzazione di molti processi produttivi, che stanno avendo un impatto significativo anche sulla ricerca di competenze digitali avanzate che necessitano di evoluzione e riadattamenti continui. Complessità che trova espressione nella ricerca del giusto punto di equilibrio tra uomo e macchina, con la consapevolezza del ruolo che sta assumendo l'individuo - in quanto persona - nell'organizzazione del lavoro, con il proprio bagaglio non solo di conoscenze ed esperienze ma anche di qualità emotive, di capacità relazionali, di potenzialità di innovazione e di creatività. I fattori su cui si costruisce, non a caso, anche l'economia di un ter-

ritorio e di un Paese, come insegna il modello di impresa di olivettiana memoria: «un modello di impresa in cui l'eccellenza economica viene ottenuta non malgrado ma in virtù dell'eccellenza sociale, e in particolare della qualità della vita dei lavoratori e della preservazione dell'economia e della società tradizionali del territorio» (3). Il vocabolario Treccani definisce la flessibilità come «la proprietà o la caratteristica di essere flessibile, la facilità a piegarsi» e quindi in senso figurato la capacità di «variare, modificarsi, adattarsi a situazioni o condizioni diverse».

Se si trasferisce il significato del termine sul piano sociale è possibile leggere in modo più corretto anche le trasformazioni in atto nell'ambito del diritto del lavoro. Si pensi ai sistemi privati di *welfare*, alle sperimentazioni dapprima del telelavoro, poi delle forme di flessibilità denominate *flex work* e oggi all'esplosione del lavoro agile e da remoto (anche oltre confine), anche nella forma del modello ibrido che sarà la regola nel post-pandemia: parte in sede e parte in remoto. Quale messaggio sociale trasmettono? Quello di una sempre più accentuata necessità di trovare all'interno delle organizzazioni il giusto punto di equilibrio tra efficienza e produttività. Per contro, il bisogno degli individui di avere accesso a forme di flessibilità organizzativa che gli permettano di conciliare meglio l'impegno lavorativo e le esigenze personali e familiari.

Se si guarda con attenzione agli ultimi dieci/venti anni e, quindi, anche al pre-pandemia, ci si rende conto che alcuni dei grandi cambiamenti che sono stati accelerati e portati alla luce durante i mesi dell'emergenza sanitaria erano già in atto da tempo, seppure non nitidamente distinguibili.

Di flessibilità nell'organizzazione del lavoro si parla da tempo e non necessariamente imposta da chi possiede i mezzi di produzione. Nell'ambito del diritto del lavoro, peraltro, già a partire dall'introduzione strutturale del lavoro interinale - oggi somministrazione di lavoro - accompagnato dall'attuazione della disciplina comunitaria del contratto a tempo determinato e dell'orario di lavoro (rispettivamente del 2001 e del 2003), nonché dalla riforma a più riprese del lavoro parasubordinato sia nella forma del contratto a progetto

(1) In: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

(2) Cfr. G. Spolverato, P. Salazar, *Il nuovo lavoro, Strategie*

aziendali per il cambiamento, Milano 2021.

(3) F. Butera, *Organizzazione e società*, Venezia, 2020.

sia nella forma delle collaborazioni autonome etero-organizzate di cui all'art. 409 c.p.c. Ma quella forma di flessibilità che poggia essenzialmente sulle forme contrattuali di tipo flessibile, non è vera flessibilità organizzativa, in assenza di una presa di coscienza del ruolo che possono avere nella gestione del rapporto di lavoro tutte le forme di organizzazione flessibile della prestazione lavorativa. Si tratta di un passaggio fondamentale, divenuto strutturale con la pandemia. La flessibilità nell'organizzazione del lavoro non è fatta solo dall'uso accorto, attento, legittimo delle forme contrattuali di tipo flessibile, ma dall'interazione esistente tra tali forme contrattuali di tipo flessibile e gli strumenti di gestione del rapporto di lavoro, tra cui si collocano istituti quali l'orario di lavoro, il sistema di inquadramento e la gestione dello *jus variandi*, il sistema dei congedi e dei permessi e le varie forme di sospensione strutturata del rapporto di lavoro che hanno differenti impatti sull'organizzazione, il telelavoro, il lavoro agile, la gestione degli appalti endo-aziendali e le attività in *outsourcing*, i sistemi di remunerazione e di incentivazione, le misure di riorganizzazione finalizzate ad assicurare il ricambio generazionale, come, ad esempio, il contratto di espansione.

Recenti accordi aziendali sono incentrati proprio sui temi della flessibilità di tempi e luoghi di lavoro e sul lavoro per obiettivi, nonché sulle opportunità derivanti dalla trasformazione digitale in atto.

«La prospettiva adottata è quella per cui gli obiettivi da raggiungere, con senso di responsabilità da parte del dipendente e fiducia da parte dell'azienda, si accompagnano alla volontà di integrare le esigenze individuali a quelle aziendali. Il primo elemento di novità dell'accordo, in questo senso, è legato all'orario di lavoro. Il testo prevede, infatti, che dal 1° di aprile al 31 dicembre si lavorerà 40 ore settimanali su 5 giorni lavorativi, ma la gestione dell'orario avverrà su base fiduciaria. Viene, dunque, eliminata la timbratura di inizio e fine giornata, anche per il personale che si recherà in sede. Il lavoratore sarà tenuto a giustificare la propria assenza solo sulla

base di blocchi da 4 o 8 ore, utilizzando l'istituto delle ferie per mezza o una giornata lavorativa. Nell'organizzazione del proprio lavoro il dipendente dovrà considerare le attività e gli obiettivi legati al ruolo rivestito, le necessità organizzative del *team* di appartenenza, nonché sarà tenuto a rispettare l'orario settimanale massimo e il riposo minimo di 11 ore previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 66/2003» (4).

Una vera rivoluzione, in termini di organizzazione dei tempi di lavoro, ma pur sempre ancorata in chiave innovativa alla definizione normativa di orario di lavoro (di derivazione comunitaria) presente nel nostro ordinamento giuridico (art. 1, D.Lgs. n. 66/2003).

La flessibilità nell'organizzazione del lavoro è in realtà divenuta, attraverso tutte le sue componenti, un importante strumento di adattamento, necessario per affrontare gli stravolgimenti epocali del tipo di quelli che abbiamo vissuto negli ultimi due anni. Per gestire e interpretare i segnali di cambiamento continuo che obbligano al costante adattamento in quel mondo VUCA (acronimo di *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) nel quale tutti siamo ormai costretti a muoverci.

La sfida principale che attende oggi gli individui, le aziende, gli interpreti, è certamente economica ma soprattutto organizzativa, climatica, produttiva, tecnologica e, soprattutto relazionale. La consapevolezza del cambiamento in atto è essenziale per dare la giusta prospettiva anche ai mutamenti giuridici cui assistiamo ormai da venti anni.

In un contesto così instabile e in continuo mutamento il quadro regolatorio deve cercare di essere quanto più possibile stabile. In realtà, è proprio in campo giuridico che vi è bisogno di una certa stabilità. Perché è da questa stabilità che nasce per i consulenti, gli avvocati, i tecnici del diritto, la possibilità di fornire la giusta interpretazione alle norme che poi dovranno essere applicate. Nella consapevolezza del loro continuo divenire, della necessità di un loro adattamento al contesto sociale - come avvenuto con le riforme degli ultimi venti anni - ma anche nella speranza che non mutino ad ogni cambio di legislatura. Perché in un mondo in continuo mutamen-

(4) In: <http://www.bollettinoadapt.it/per-una-storia-della-contrattazione-collettiva-in-italia-21-accordo-wow-una-sperimentazione-di-bayer-s-p-a-per-lanno-2021>.

Percorsi

to, la norma deve restare una guida, soprattutto nella gestione del rapporto di lavoro.

Quali strumenti di flessibilità

Molti sono gli strumenti giuridici che accompagnano in modo efficace le esigenze di flessibilità organizzativa e non ci si riferisce - come si è detto - solo agli strumenti contrattuali di tipo flessibile (tradizionali quali il contratto a tempo determinato, la somministrazione di lavoro, il *part-time*, l'uso accorto e consapevole del lavoro autonomo e del lavoro intermittente, oppure innovative come segnalato dalla recente ricerca *New forms of Employment* diffusa da Eurofund (5)) ma, ribadiamo, a strumenti giuridici non necessariamente contrattuali ma organizzativi e gestionali, il cui uso costituisce oggi strumento fondamentale di innovazione nella gestione e organizzazione del lavoro 4.0.

Uno degli strumenti organizzativi e, al contempo, giuridici, che accompagna questo profondo cambiamento culturale è proprio il vero *smart working* che si è rivelato essere una rivoluzione. Se ben utilizzato, si tratta di uno strumento privilegiato di creazione di valore, di creatività e di innovazione, nonché di conciliazione vita-lavoro. L'esatto contrario di quanto si è sperimentato nei mesi più duri del *lockdown* durante i quali si è vissuta invece una forma di telelavoro domiciliare forzato e iperconnesso (6), caratterizzata da una continua commistione tra impegni lavorativi e impegni personali e familiari, che in alcuni casi ha finito per appiattire e frustrare le sue più importanti potenzialità strutturali, ossia la possibilità di favorire l'aumento della creatività, dell'efficacia sul lavoro e della produttività individuali e dell'organizzazione. Per non parlare della forte attrattiva in termini di *employer brand* delle aziende che lo applicano (7) e della prospettiva di costruire nuovi spazi di lavoro che ruotino at-

torno alla libertà - di tempo e di spazio - delle persone, quale strumento fondamentale di motivazione intrinseca al lavoro e di motivazione individuale nel contesto di ogni specifica azienda o realtà organizzata.

A patto di avere un *management* attento a queste sfide organizzative e consapevole del ripensamento del proprio ruolo. Aspetto quest'ultimo non così scontato in Italia a causa degli ostacoli di natura culturale che sono ancora fortemente presenti nel tessuto imprenditoriale interno, differenziati peraltro per consistenza e dimensione aziendale così come dal punto di vista territoriale (8). Nel corso dell'emergenza sanitaria il 53% delle PMI ha adottato il modello di lavoro da remoto assicurando la continuità del *business* per un numero di addetti del comparto stimabili in 1,13 milioni. Il che fa ben sperare in termini di rivoluzione culturale anche in questo settore, pur nella consapevolezza che vi è ancora molta strada da fare (9). La sfida in termini di cambiamento culturale, ci dicono alcune ricerche, poggia sulla «vecchia concezione di autorità e non di autorevolezza (dove per autorità si intende un potere che si esercita con la centralizzazione delle informazioni e delle decisioni); alla scarsa capacità di lavorare per obiettivi; alla scarsa pianificazione delle attività» (10)

Si parla da parte di alcuni in questo caso di «nuovo umanesimo» o di «umanesimo digitale» in cui la persona diviene oggetto e baricentro delle strategie organizzative (11). Si afferma come sia necessario «passare dalle scienze che sono strettamente ingegneristiche e che sostengono come il *management* possa esercitare essenzialmente un'azione di controllo, alle scienze che esaltano il pensiero creativo con l'idea che in un ambiente incerto dobbiamo costruire sistemi organici capaci di rispondere prontamente e in modo resiliente e originale. In questa visione si pro-

(5) In: <https://www.eurofound.europa.eu/tr/new-forms-of-employment>.

(6) Cfr. contributo tecnico a cura della prof.ssa M. Brollo, // *lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, ADAPT Labour Studies, Ebook series n. 89.

(7) In: <https://laborability.com/lavoro-del-futuro/lo-smart-working-del-futuro-secondo-gen-z-e-millennial>.

(8) Già nel rapporto ILO- Eurofund 2017 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work il confronto tra l'Italia e gli altri Paesi europei poneva l'Italia agli ultimi posti quanto a strategie di organizzazione del lavoro da remoto. Oggi l'Osservatorio del Politecnico di Milano ci dice che nel post-

pandemia circa 5,3 milioni di lavoratori continueranno a lavorare da remoto, dieci volte di più rispetto al 2019. La Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro dice nel proprio comunicato stampa del 24 aprile 2021 che ad aprile 2021 gli *smart worker* erano 7,3 milioni.

(9) Dati Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, novembre 2020.

(10) Estratto della ricerca condotta da D. De Masi e riportata in *Smart working, La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia 2020, 3.7.

(11) Si veda M. Milletti, *L'ineludibile metamorfosi*, HBR, ottobre 2020, pag. 92.

muove l'utilizzo dell'immaginazione e dell'energia tipica delle persone fatta di emozioni, passioni e voglia di fare che a loro volta determinano nuovi obiettivi e risultati. Questo porta a dire che vanno costruiti sistemi organizzativi inediti in cui la tecnologia e la capacità delle risorse umane possano trovare un nuovo posizionamento» (12).

Quali sono le sfide più importanti sulle quali è oggi incentrata la flessibilità nell'organizzazione del lavoro ancorata alla valutazione del ruolo e della centralità della persona? Sembrerebbe un paradosso. Invece, è proprio partendo dagli individui che si costruiscono (o si interpretano) i nuovi modelli organizzativi e le sfide per il futuro, fondate sul binomio ormai ineludibile tra bisogni individuali e bisogni collettivi.

Quello stesso piano di analisi delle scienze giuridiche che porta a valutare l'importanza sul piano negoziale degli interessi che le due parti di un contratto portano in un contesto organizzato. Se con il modello fordista la posizione del lavoratore era quella che veniva interpretata come la più debole sul piano contrattuale, con il nuovo paradigma emergente diviene fondamentale cambiare prospettiva (da qui anche la crisi del sistema di rappresentanza alla base delle relazioni sindacali). Si tratta di un vero e proprio cambiamento culturale fondato sulla rilevanza dell'apporto umano nel funzionamento del *business* con la consapevolezza che tutti in azienda possono essere attori del processo di trasformazione, proprio perché le aziende sono strutture sociali complesse in continuo movimento nelle quali ciascun individuo può essere artefice di innovazione e di *business*. In questo, solo le organizzazioni flessibili, fondate su processi e non su funzioni, su progetti e non su organigrammi possono mettere in campo, con il supporto della tecnologia, forme reali di cambiamento (13). È questo il messaggio più potente che arriva dalle scienze organizzative e da coloro che teorizzano da anni il passaggio verso forme di organizzazione di tipo orizzontale e non più solo di tipo verticale e gerarchico (14).

Cinque sfide per il lavoro di domani

Quali sono, allora le sfide più importanti della nuova organizzazione del lavoro?

Innanzitutto, quella che abbiamo iniziato a definire la “*sfida delle competenze*”, richiesta dalla rivoluzione Industry 4.0, dalla digitalizzazione dei processi e dall'intelligenza artificiale. Senza investimenti nella formazione di base, e lungo tutto l'arco della vita (non solo lavorativa), non è possibile affrontare i cambiamenti richiesti in termini di nuovi mestieri e nuovi lavori, dalla rapida trasformazione del lavoro e dall'ingresso sempre più massiccio della tecnologia nei processi produttivi. Allenare le persone all'interno delle imprese ad acquisire nuove competenze e a mantenere, nel tempo, quelle acquisite con la formazione di base e specialistica, è la sfida più importante che individui e organizzazioni si troveranno molto presto ad affrontare. Anzi, che stanno affrontando già oggi. Un processo che la pandemia ha solo accelerato, e reso più pressante, come si è potuto vedere con la “fame digitale” che si è generata durante i mesi di *lockdown*. E qui veniamo al secondo argomento: il *lavoro da remoto*, e l'adozione generalizzata del modello ibrido caratterizzato dallo svolgimento della prestazione lavorativa parte in presenza e parte in remoto. Nel volgere di poche settimane - nel corso dei primi mesi del 2020 - il lavoro da remoto ha avuto una vera e propria impennata, poi ridimensionata dal progressivo ritorno a quella nuova normalità che stiamo ancora vivendo. Una nuova strada è stata intrapresa. Una strada dalla quale non si potrà tornare indietro, anche se questo comporterà sicuramente superare timori, rigidità e sfide organizzative che non sono più rinviabili, perché è nei fattori dell'autonomia, della responsabilità individuale e della collaborazione per *team* di progetto, che trova fondamento il nuovo modo di lavorare per obiettivi che l'avanzare della rivoluzione tecnologica porta con sé. E così, la terza e fondamentale sfida è quella di ripensare, proprio attraverso il lavoro per obiettivi, anche il *tempo di lavoro* e il *rapporto con la sua remunerazione*, nella consapevolezza che, accanto ai

(12) Intervista a G. Schiuma, in G. Volpe, *Nuovo rinascimento, Imprese e società post Covid-19*, Milano 2020.

(13) B. Demeru, *Trasformazione digitale. Attuare il cambiamento reale in azienda*, Sviluppo & Organizzazione, 2020, n. 296.

(14) B. J. Robertson, *Holacracy, Come superare la gerarchia*, New York 2015, Firenze 2018; F. Laloux, *Reinventare le organizzazioni*, Milano 2016; B. M. Carney, I Getz, *Freedom Inc.*, Milano 2018; R. Hastings, *L'unica regola è che non si sono regole*, Milano 2020.

Percorsi

sistemi tradizionali di remunerazione del lavoro, stanno acquisendo sempre maggiore rilevanza anche i sistemi di retribuzione alternativi, caratterizzati dai sistemi di *welfare* per i quali il benessere delle persone diviene strumento di regolazione dei servizi offerti, e obiettivo di sperimentazione di soluzioni sempre più innovative, nel rispetto del principio della “giusta retribuzione” che caratterizza il nostro ordinamento costituzionale, ma con una più marcata attenzione agli obiettivi di benessere individuale e collettivo. Principi che governano anche il sistema delle relazioni industriali e che portano ad interrogarsi, anche in termini di equità, sullo stato di maturità dei sistemi di gestione e amministrazione del personale.

Perché la quarta sfida che le organizzazioni devono fronteggiare, se davvero vogliono essere parte attiva in un mondo in continua trasformazione, sempre più orientato alla sostenibilità (Environmental Social Governance) è sicuramente caratterizzata dalla capacità di negoziare e implementare forme di gestione del lavoro orientate alla *partecipazione* e al *coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, con particolare attenzione ai principi di equità, diversità e inclusione. Perché è attraverso questi principi, che si può concretamente parlare di centralità del valore delle persone all'interno delle organizzazioni. Mettere “la persona al centro” non deve essere uno *slogan* privo di significato, ma un

obiettivo primario. È su questi fattori fondamentali che si articola la quinta importante sfida: favorire il *ricambio generazionale*.

Alcune di queste sfide le affronteremo nei prossimi approfondimenti e ci concentreremo pertanto sull'importanza del lavoro da remoto se sorretto dalla chiara definizione degli obiettivi per il ripensamento dei sistemi di remunerazione del lavoro, ma anche sulla sfida delle competenze che costituisce il presupposto per assicurare centralità agli individui non nella singola organizzazione produttiva ma nel mercato del lavoro in generale, considerando che il lavoro per la vita non esiste più. Infine, l'analisi sulla centralità della persona e la costruzione e mantenimento nel tempo delle competenze non può andare disgiunta dalla valutazione dell'impatto che ha oggi la presenza di diverse generazioni negli ambienti di lavoro. Con una popolazione in progressivo invecchiamento, con l'importanza che ha la tecnologia per le nuove generazioni, diviene essenziale ripensare al fondamentale ruolo di guida che le vecchie generazioni possono svolgere per quelle che oggi stanno facendo il loro ingresso al lavoro. Favorire, anche con strumenti contrattuali, il ricambio generazionale costituisce la più importante eredità che si può lasciare alle nuove generazioni per favorire la nascita dei nuovi lavori e mantenere nel tempo il *know how* e l'unicità che hanno sempre contraddistinto l'industria italiana.