

L'uscita dal picco dell'emergenza spinge le aziende a gestire la ripresa con strumenti nuovi

Lavoro, la fase post Covid è nelle mani dei giuslavoristi

PAGINE A CURA
DI FEDERICO UNNIA

Adue anni dallo scoppio della pandemia sono molte le sfide vinte e quelle ancora aperte in tema di diritto del lavoro. Tra le prime la tutela dell'occupazione, protetta durante l'emergenza dal blocco dei licenziamenti e agli ammortizzatori sociali, e il boom dello smart working. La pandemia ha insegnato che si può lavorare, e bene, anche a distanza, imponendo però un cambio culturale che sembra avere effetti più ampi: sembra sempre più diffusa l'esigenza dei lavoratori di avere maggiore flessibilità e di una migliore conciliazione vita-lavoro. Proprio da qui potrebbero aprirsi nuove sfide per il diritto del lavoro, che si aggiungono a quelle, tante, tuttora aperte, tra cui il rafforzamento del ruolo della contrattazione collettiva, la semplificazione delle tutele sui licenziamenti e un più efficace sistema di politiche attive del lavoro. Quel che è certo è che gli studi vedranno anche nel 2022 crescere le opportunità di consulenza. Ne abbiamo parlato con alcuni degli studi che si occupano di diritto del lavoro in Italia.

«Il mondo del lavoro ha dovuto e saputo esprimere una elasticità, un dinamismo ed una capacità di adattamento insperati prima dello scoppio della pandemia», dice ad *Affari Legali* **Marcello Giustiniani**, partner di **BonelliErede**. «Le nuove sfide sono più impegnative. Il mondo del lavoro deve rinnovarsi e riorganizzarsi e questo, nel breve periodo, sta producendo e produrrà un travaglio significativo: *reskilling* e *upskilling* per supportare la digitalizzazione e, purtroppo, gestione dei prevedibili esuberanti delle risorse non riqualificabili. Ipotizziamo un 2022 che consentirà, e richiederà, sforzi di creatività funzionali ad attrarre o meglio sedurre contrattualmente le risorse umane qualificate per supportare le nuove attività a forte contenuto digitale. Analogamente, sarà decisivo ingegnarsi per

trovare modi e forme di fidelizzazione nel medio-lungo periodo di tali risorse. C'è poi il tema della formazione qualificata e qualificante e dunque del *reskilling* di tutte le risorse che siano disponibili a rimettersi in gioco, e del coordinamento di tutto ciò con gli ammortizzatori sociali. Purtroppo ci si dovrà occupare anche dei percorsi di uscita di quelle risorse che per ragioni diverse non riusciranno a cavalcare

l'onda della ripresa e della trasformazione». Giustiniani pone anche un tema interessante: remunerazioni e obiettivi Esg: come impattano nella disciplina contrattuale delle posizioni apicali? «La valorizzazione di indicatori non finanziari come metro di valutazione della performance dei manager si sta progressivamente avanzando, cominciando dai settori c.d. regolamentati (banche e assicurazioni) e proseguendo con le società quotate. Ad oggi, il peso di tali obiettivi sulla retribuzione variabile di breve periodo oscilla tra il 10% e 50% con una media del 22% circa attestandosi, invece, su una media del 15% circa per quanto riguarda quella di lungo periodo. Il fenomeno non è scontato, perché il management deve, istituzionalmente, portare utili agli azionisti e dunque c'è bisogno di norme, o della richiesta degli stessi azionisti, perché il perseguimento di altri valori si faccia spazio nell'agenda di chi guida l'azienda».

Secondo **Tommaso Li Bassi**, partner di **Legance**, le nuove sfide sono comunque gestibili anche in base agli strumenti attuali. «La pandemia detterà ancora le agende dei nostri clienti per tutto l'anno 2022. Non abbiamo segnali di un aumento del contenzioso che in ogni caso rimane per noi un'attività di fondamentale impor-

tanza per consentirci di leggere correttamente l'evoluzione delle interpretazioni su normative in costante evoluzione. La mia opinione è che il nostro ordinamento disponga già di tut-

ti gli strumenti di tutela necessari per correggere eventuali distorsioni che possono verificarsi nelle nuove forme di lavoro, soprattutto nell'ambito dei servizi nuovi e innovativi che l'economia digitale sta creando. Concentrerei la massima attenzione all'estensione degli incentivi alla stabilizzazione e all'individuazione di percorsi formativi idonei a creare competenze indispensabili per affrontare le nuove sfide della nuova economia. L'impressione che ricaviamo dal nostro osservatorio è quella di una giurisprudenza molto ben disposta e attrezzata a leggere l'evoluzione del mercato del lavoro - in una economia sempre più complessa - senza ideologie e pregiudizi. Durante il periodo di divieto di licenziamento le limitate situazioni di crisi sono state gestite con approcci e decisioni cui si possono opporre poche obiezioni. Per quanto riguarda le nuove forme di lavoro, la Magistratura ha favorito soluzioni di equilibrio tra la necessaria tutela di diritti fondamentali e l'esigenza di sviluppo di proposte imprenditoriali innovative».

«Il nostro dipartimento di diritto del lavoro ha registrato

una forte crescita di domanda di servizi legali, sia durante la pandemia per la corretta declinazione nelle singole realtà aziendali delle misure d'urgenza adottate dal governo sia ora che le imprese di tutto il mondo si trovano a operare in un contesto di rapida trasformazione», dice **Stefania Radocchia**, avvocato giuslavorista e managing partner dell'area Tax & Law di **EY** in Italia. «La pandemia infatti ha prodotto una sorta di reset per il mercato del lavoro, che per gli avvocati giuslavoristi si è tradotto in innumerevoli sfide. Innanzi-



tutto, la gestione del lavoro agile richiede un profondo ripensamento dell'organizzazione, di tempi, spazi e modi di lavoro nonché delle basi su cui si fonda la relazione tra lavoratore e impresa, determinando un cambiamento delle modalità di esecuzione del rapporto contrattuale. Il lavoro agile ci impone di ripensare al lavoro in termini di obiettivi, di tempo di lavoro nella consapevolezza che, accanto ai sistemi tradizionali di remunerazione del lavoro, stanno acquisendo sempre maggiore rilevanza anche i sistemi di retribuzione alternativi quali il welfare. La pandemia ha generato una rinnovata attenzione da parte di persone e aziende a tutto ciò che riguarda conciliazione tra vita privata e lavoro, inclusione e tematiche sempre più orienta-

te alla sostenibilità e a temi Esg. Il tutto senza prescindere da uno dei temi cruciali che è quello del mismatch di competenze e della formazione che deve essere affrontato in modo strutturato vista la rapida trasformazione del mondo del lavoro e dei nuovi «mestieri» che si affacciano su di esso».

Secondo **Mario Scofferi**, partner responsabile del dipartimento Employment di **Orrick** Italia, «Le sfide vinte non hanno nulla a che vedere con aspetti tecnici, quanto piuttosto con aspetti sostanziali. Se è vero infatti che è indubbiamente positiva l'assenza dei massivi processi di esubero di personale temuti nel corso dell'anno scorso, è ancor più vero che tale circostanza è imputabile ad una ripresa economica che sin qui ha superato le più rosee aspettative. Non altrettanto può dirsi della tecnica normativa che caratterizza l'operato del nostro Legislatore. Se infatti nel primo periodo emergenziale era comprensibile il fatto di trovarsi ad applicare norme pensate male e scritte peggio, ritengo difficilmente giustificabile che la medesima tecnica contraddistingua anche la normativa attuale. L'effetto, è un coacervo di norme tra loro non organicamente collegate che rendono, se non impossibile, quantomeno estremamente complicato comprendere un determinato contesto ed ancor più aleatorio effettuare valutazioni su fattispecie concrete. Se questa difficoltà la incontriamo noi professionisti, è ben possibile comprendere la sostanziale incomprensibilità delle norme «emergenziali» per gli operatori economici».

«Più che nuove forme di lavoro, all'orizzonte vedo consolidarsi alcune tendenze: il lavoro a distanza, sempre più tec-

nologia, un maggiore autodefinizione dei lavoratori nel decidere quando e dove lavorare, e una crescente attenzione delle aziende alla produttività del personale» spiega **Francesco Fulgoni** dello **Studio RaffaelliSegreti**. Il diritto del lavoro dovrà focalizzarsi su questi aspetti nell'immediato futuro, «Preferibilmente adeguando con modifiche mirate l'attuale quadro normativo - già ricco di regole, tutele e forme di lavoro -, anziché introducendone di nuove, con il rischio di ulteriori complicazioni e di altre tipologie contrattuali di difficile applicazione, come accaduto per i riders. La tecnologia nel settore della giustizia è un asset fondamentale. Ne è la dimostrazione il processo telematico, introdotto prima della pandemia, che

ha dato grandi benefici. Durante l'emergenza si è fatto ampio ricorso alle udienze da remoto, evitando così lo stallo dei processi, da utilizzarsi ancora in futuro, anche se con maggiore ponderazione poiché il contraddittorio orale in aula - specie nel processo del lavoro - è fondamentale, soprattutto per alcune udienze».

«L'esperienza della pandemia ha dimostrato come il ruolo del lavorista non sia circoscritto soltanto alla fase patologica di un problema, ma possa altresì assumere rilievo in fase di pianificazione delle possibili misure di implementazione di regole e minimizzazione dei relativi rischi. I temi della sostenibilità, delle discriminazioni, della conciliazione tra vita e lavoro relativi alle risorse umane sono tutti fronti aperti che i clienti dovranno affrontare. La loro realizzazione, insieme allo sviluppo del mondo delle piattaforme tecnologiche relative alla gig economy che dovrebbero portare nuove regolamentazioni, sarà probabilmente una parte importante delle attività di assistenza del dipartimento di diritto del lavoro previste per il 2022» sottolinea **Luca Allevi**, of counsel di **Jones Day**. «La pandemia ha rappresentato per molte organizzazioni datoriali una sorta di stress-test che ha dimostrato, in molti casi, come sia possibile lavorare e, più in generale, intendere il mondo del lavoro, in un modo che mai avremmo potuto immaginare. Nuovi segmenti come la gestione delle policy aziendali in relazione ai fattori Esg, le norme sulle pari opportunità, gig economy e smart-working rappresenteranno probabilmente sfide importanti nel settore» conclude.

«Stiamo notando un incre-

mento dei processi di investimento nei fattori Esg, che diventano parametri e target dei piani d'investimento delle risorse apicali, al pari di ogni altro indice economico-finanziario e di business», dice **Piergiorgio Bonacossa**, partner di **RP Legal & Tax**. «Una sfida di sostanza e di marketing per le aziende, fonte di visibilità, di profitti e di efficientamento delle risorse professionali. Soprattutto quella «S» nell'acronimo, vale a dire il rispetto dei valori sociali e dunque dell'individuo-lavoratore è anche un investimento sul capitale umano, sulla fidelizzazione delle risorse professionali, sulla lealtà dei collaboratori e sulla forza della loro professionalità. Ben venga. Sappiamo che la tutela del capitale umano e l'investimento nella sua valorizzazione rappresentano una necessità per ogni azienda, dall'artigiano al colosso industriale o della gig economy, passando per le Pmi. Le aziende dovranno essere accompagnate in questo percorso. Siamo pronti e strutturati in diverse professionalità, anche con riferimento alle peculiarità di specifici settori. Dovremo affrontare sì processi di

ristrutturazione e riduzione di personale, con il relativo contenzioso, ma nel contempo assisteremo le aziende nell'acquisizione di nuove professionalità e di nuova tecnologia nel rispetto di lavoratori e azienda».

«Il tessuto imprenditoriale italiano si è trovato un po' in ritardo nell'acquisizione di una sensibilità spiccata nella valutazione degli aspetti di natura ambientale, sociale e di governance dei propri investimenti», dice **Massimo Bellardi** responsabile del dipartimento Diritto del lavoro di **Weigmann Studio legale**. «Anche la disciplina contrattuale delle posizioni apicali ha risentito della rilevanza non sempre adeguata attribuita a tali obiettivi. Nei prossimi anni, a fronte dei requisiti che verranno verosimilmente codificati per l'utilizzo delle risorse del Pnrr in coerenza con le finalità individuate a livello europeo, con ogni probabilità tale aspetto assumerà rapidamente un'importanza sempre più rilevante. Ci si può attendere una evoluzione anche dal punto di vista dei contratti con figure dirette, con la previsione di specifici obiettivi proprio in relazione agli aspetti in esame, che richiedono peraltro una particolare cura nelle predisposizione dei testi contrattuali con specifico riferimento alla individuazione degli specifici targets di riferimento e dei relati-

vi meccanismi di premialità. Il 2022 sarà un anno determinante per il futuro assetto di numerose imprese, e le attività di consulenza per gestire al meglio tale passaggio si presentano complesse ma allo stesso tempo molto stimolanti, nel contribuire ad individuare e gestire i percorsi più efficaci, da ogni punto di vista, ed in particolare proprio nella prospettiva di ridurre i possibili contenziosi».

Prudente l'approccio di **Stefano Lava**, partner e Head of employment & labour in Italia di **Osborne Clarke**: «è davvero difficile, a mio avviso, parlare di "sfide vinte" in un periodo così complesso, in cui è sensibilmente aumentato il divario tra i settori (alcuni sono cresciuti moltissimo, per altri è stata una catastrofe). La vera sfida sarà riuscire a interpretare questi fenomeni in maniera virtuosa, senza rincorrerli o subirli, valorizzando una nuova concezione di contatto umano,

le competenze e la facilità di ricollocazione, coinvolgendo i lavoratori nelle decisioni aziendali e promuovendo un'organizzazione del lavoro sempre più compatibile con le esigenze di vita. Saranno cruciali le politiche attive del lavoro (le risorse economiche per gli investimenti ci sono, devono essere spese bene); la certezza del diritto, che passa prima di tutto dall'emanazione di norme semplici e chiare, e la capacità di esprimere un moderno ed efficace sistema di relazioni politiche e industriali (disponibile, se del caso, a superare le tradizionali contrapposizioni del passato). Su tutti questi aspetti c'è ancora molto da fare e occorre un cambio di passo, prima di tutto culturale. Dopo un biennio passato a supportare le imprese nella gestione dell'emergenza, che comunque è ancora in corso, ci aspettiamo un 2022 aperto anche a nuovi scenari. In particolare, in aggiunta all'organizzazione dello smart working e all'assistenza in materia di gig economy, prevediamo nuove opportunità derivanti dalla gestione delle normative su sostenibilità, pari opportunità e, più in generale, sui fattori Esg declinati sulle risorse umane. La trasformazione in atto comporterà la necessità di reinventare i modelli organizzativi, economici e comportamentali, e diverrà dunque fondamentale l'intervento di un giuslavorista».

«Nel nostro dipartimento, dal 2020 a oggi, abbiamo riscontrato una forte crescita nella domanda di consulenza da parte dei clienti», dice **Mar-**

cello Floris, partner e Co-head employment and pensions (Italy) di **Eversheds Sutherland**. «Molto spesso, ci troviamo a intrattenere rapporti con aziende straniere. Abbiamo quindi dovuto cooperare intensamente con i nostri interlocutori per illustrare le nuove regole che venivano via via introdotte dalla decretazione d'urgenza, specie sul blocco dei licenziamenti e anche sulle modalità di accesso ai luoghi di lavoro. La sfida più complessa è stata quella appunto di aiutare le aziende a riorganizzarsi, salvaguardando i limiti di legge e utilizzando correttamente gli strumenti di sostegno all'occupazione come Cassa Integrazione e FIS. Siamo anche stati spesso impegnati in negoziazioni per la risoluzione consen-

suale di rapporti di lavoro e la redazione di verbali di conciliazione. Un altro tema di grande attualità è stato il lavoro da remoto o smart working, istituto non nuovissimo, ma grandemente utilizzato durante la pandemia, e reso ancora più fruibile dalla legislazione emanata durante l'emergenza sanitaria. L'impiego estensivo dello smart working ha sollevato nuovi argomenti da affrontare quali: l'uso dei mezzi informatici e la loro sicurezza al di fuori delle reti aziendali, la ripartizione delle spese, la sicurezza e il bilanciamento tra vita privata e lavoro. Queste, insieme ad altre tematiche, sono quelle che il futuro e soprattutto il legislatore ci imporrà di risolvere».

«Le sfide aperte sono ancora tante. Rimane viva la tematica degli strumenti da poter utilizzare per consentire, da un lato, le ristrutturazioni, che le aziende dovranno sempre necessariamente affrontare per star sul mercato e, dall'altro, ridurre l'impatto sociale delle stesse» attacca **Giacinto Favalli** senior partner di **Trifirò & Partners**, uno degli studi leader in Italia nel diritto del lavoro, che aggiunge: «Oggi c'è la necessità di regolamentare in maniera rigorosa alcuni aspetti, già oggetto di esame, tra cui vi sono i tempi di collegamento/lavoro e la cybersecurity, intesa come sicurezza delle infrastrutture, dei processi, delle persone e dei loro comportamenti. Le sezioni Lavoro dei Tribunali, sebbene in modo eterogeneo, stanti le profonde diversità per aree geografiche ed edilizia giudiziaria, hanno favorevolmente accolto le «nuove» modalità di svolgimento delle udienze, mediante l'ausilio dei collegamenti telematici; tuttavia, per fare in modo che

questi strumenti divengano utilizzabili anche per il futuro, è imprescindibile il potenziamento delle strutture informatiche in dotazione dei Tribunali e un'efficiente regolamentazione del lavoro agile anche per il personale di cancelleria».

«Credo che si possa dire ormai tracciato un percorso, che è comune a quello di altre giurisdizioni europee, di progressivo avvicinamento alle tutele già riconosciute ai lavoratori per così dire tradizionali», dice **Michele Bignami**, responsabile del Dipartimento lavoro e

relazioni industriali di **Advant Nctm**. «Stiamo procedendo verso una maggiore consapevolezza che l'assenza di regole certe su forme nuove di lavoro hanno consentito alcuni abusi; anche dal punto di vista previdenziale».

«Dopo un primo momento di inevitabile difficoltà, le sezioni specializzate hanno reagito efficacemente ai nuovi scenari presentandosi come punto di riferimento e sistema di pronto soccorso nei confronti di tutte le impegnative sfide che si sono presentate», dice **Cristina Catalano**, Head of employment di **Talea Tax Legal Advisory**. «Rimangono aperte le tematiche della gestione delle conseguenze della crisi, delle pari opportunità, delle discriminazioni, della sostenibilità e comunque della gig economy che sarà sempre più diffusa vista l'innovazione tecnologica».

«Il legislatore fatica a stare dietro all'evoluzione dei tempi. Spesso la disciplina legale delle nuove forme di lavoro giunge con ritardo e in modo non sempre organico e chiaro. Crediamo che la disciplina del lavoro dei cd. raider sia un tema importante e non si possa ancora considerare un capitolo chiuso e ciò tanto più oggi ove, a causa della pandemia, si è probabilmente verificata un'impenata della richiesta dei servizi di consegna a domicilio e quindi del ricorso al lavoro dei raider» spiega **Edgardo Ratti**, co-managing partner di **Litler** in Italia. «I pacchetti retributivi delle posizioni apicali in azienda sono sempre più spesso fondati sulla componente variabile premiante. Il ché ha creato in quest'epoca di pandemia importanti ripercussioni: da un lato, alcune aziende (mondo digital) hanno creato maggior valore e quindi i manager hanno potuto contare su un importante boost economico mentre, dall'altro, alcune aziende hanno risentito della pandemia ed il loro management si è spesso visto azzerare

i premi».

«Tra gli obiettivi di sostenibilità si sta affermando quello del benessere psicologico della forza lavoro. I manager apicali, oggi, sono chiamati ad occuparsi di questa tematica per due ordini di ragioni: il primo è quello di attrarre nuovi talenti. Il secondo è quello di garantirne la retention nel lungo periodo. Questo target è stato traspunto in recentissime politiche di remunerazione, implementate nel corso della pandemia» sottolinea **Giorgio Manca**, head of employment in **Dwf Italia**. «Il diritto del lavoro è, come sempre, "anti ciclico". Le ristrutturazioni rimandate per via del blocco dei licenziamenti riempiranno il primo semestre del 2022».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it

Molte le sfide sul tavolo, a cominciare dalla flessibilità

AFFARI LEGALI



Marcello Giustiniani



Tommaso Li Bassi



Stefania Raddoccia



Mario Scofferi



Massimo Bellardi



Stefano Lava



Marcello Floris



Giacinto Favalli



Michele Bignami