







Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Ufficio Centrale per l'Orientamento e  
la Formazione Professionale dei Lavoratori

# Oltre la flessibilità

## Impresa e lavoro fra nuovi mercati e trasformazioni sociali

a cura di Roberto Pedersini

EDIZIONI **LAVORO**

Il progetto «Competenze per il lavoro flessibile» è stato promosso e realizzato dalla Fondazione regionale Pietro Seveso in ATS con la FIM CISL nazionale.

© copyright 2004  
Edizioni Lavoro Roma  
via Lancisi 25

copertina di Fausto Bonasera

composizione: Typeface, Cerveteri (Roma)  
finito di stampare nell'aprile 2004  
dalla tipolitografia Empograph  
Villa Adriana (Roma)

# SOMMARIO

PREFAZIONE <i>di Gian Primo Cella</i>	7
PRESENTAZIONE <i>di Piergiorgio Caprioli</i>	11
INTRODUZIONE <i>di Roberto Pedersini</i>	15
PRIMA PARTE <b>Competenze per il lavoro flessibile: un progetto di ricerca-intervento nel settore metalmeccanico</b>	23
LA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO NELL'IMPRESA FRA CONTESTO SOCIALE E REGOLAZIONE <i>di Roberto Pedersini</i>	25
CONTRATTARE LA FLESSIBILITÀ SOSTENIBILE IN AZIENDA: ORARI A MENU E NUOVI INQUADRAMENTI PROFESSIONALI <i>di Luciano Pero</i>	71
SECONDA PARTE <b>La flessibilità nell'impresa. Norme, contrattazione e politiche aziendali</b>	109
IL DECRETO LEGISLATIVO 276/03 E LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA <i>di Tiziano Treu</i>	111

POLITICHE AZIENDALI E REGOLAZIONE SOCIALE DELLA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO <i>di Serafino Negrelli</i>	121
LA CONTRATTAZIONE DELLA FLESSIBILITÀ IN EMILIA ROMAGNA <i>di Carlo Bonora</i>	141
I LIMITI DELLA FLESSIBILITÀ <i>di Aldo Marchetti</i>	183
NUOVE PROSPETTIVE PER GLI ORARI DI LAVORO TRA ESIGENZE DELLE IMPRESE E BISOGNI SOCIALI <i>di Anna M. Ponzellini</i>	205
LA FLESSIBILITÀ DAL PUNTO DI VISTA DELLE DISCIPLINE MANAGERIALI <i>di Olimpio Brivio</i>	231
APPENDICE SCHEDE SINTETICHE SUGLI STUDI DI CASO	247
GLI AUTORI	287

# LA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO NELL'IMPRESA FRA CONTESTO SOCIALE E REGOLAZIONE

di Roberto Pedersini\*

## Introduzione

La flessibilità del lavoro è uno dei temi più discussi degli ultimi anni. In generale, è considerata una componente fondamentale delle nuove forme organizzative e produttive, necessarie per competere efficacemente in un ambiente economico profondamente cambiato rispetto a quello che ha caratterizzato gli anni dello sviluppo economico dagli anni cinquanta agli anni sessanta del secolo scorso. Più precisamente, si riferisce ad una serie di trasformazioni, di varia intensità, nell'insieme delle regole che riguardano il lavoro e che concernono sia il funzionamento del mercato del lavoro, sia le forme che assume la prestazione lavorativa all'interno delle imprese.

\* L'autore ringrazia il gruppo di ricercatori che ha condotto gli studi di caso e tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione del progetto di ricerca-intervento «Competenze per il lavoro flessibile»: Carlo Bonora, Olimpio Brivio, Luigi Campagna, Marina Carati, Pinuccia Cazzaniga, Diego Coletto, Anna D'Acunti, Maria La Salandra, Adele Lebano, Aldo Marchetti, Etta Olgiati, Bruna Osimo, Luciano Pero. La discussione dei casi e diverse riunioni hanno contribuito in maniera fondamentale a definire l'analisi contenuta in questo rapporto di ricerca. Spero di essere riuscito a dar conto della ricchezza di spunti e riflessioni sviluppati in quelle occasioni e contenuti nei diversi studi di caso. Un ringraziamento particolare va a tutte le persone che hanno reso possibile la ricerca sul campo e hanno partecipato alle diverse fasi del progetto: rappresentanti delle imprese, sindacalisti, lavoratori e lavoratrici. Senza le indicazioni, i commenti e le sollecitazioni che hanno trasmesso al gruppo di ricerca non sarebbe stato possibile realizzare il progetto. L'autore inoltre esprime la propria riconoscenza ai partecipanti alle varie occasioni di presentazione e discussione del progetto e, in particolare, a Paolo Barbieri e Serafino Negrelli, che hanno svolto il ruolo di *discussants* di una versione preliminare del rapporto di ricerca, fornendogli importanti indicazioni per approfondimenti e miglioramenti su più punti. Si ringraziano per i commenti Lorenzo Bordogna, Gian Primo Cella e Anna M. Ponzellini. Quanto di buono è ora presente nel rapporto di ricerca dipende in larga misura dal contributo e dalle critiche di tutte queste persone. Dell'autore è la responsabilità dei limiti che certamente rimangono.

Tali trasformazioni non riguardano solo i contenuti delle regole, ma anche un diverso equilibrio fra i vari meccanismi che regolano il lavoro e che si possono in prima approssimazione ricondurre all'operare autonomo del mercato, all'autorità del legislatore ed alla determinazione congiunta di sindacati e datori di lavoro. In quest'ultimo significato, la tendenza verso una maggiore flessibilità del lavoro viene spesso intesa come apertura di nuovi spazi ai meccanismi di mercato, a scapito degli altri due modi di regolazione.

La questione della flessibilità del lavoro racchiude diversi significati, presuppone svariate prospettive disciplinari e richiede uno sforzo rilevante di elaborazione concettuale, al fine di evitare, o almeno ridurre, le ambiguità rispetto ai confini ed alle dimensioni della flessibilità del lavoro che si stanno analizzando di volta in volta. È ovvio che un'analisi limitata ad un ambito particolare, come il funzionamento del mercato del lavoro, l'introduzione per via legislativa di nuove forme contrattuali o la modifica dei modelli organizzativi in un'impresa, rimanda quasi necessariamente ad un discorso che comprende tutte le possibili dimensioni della flessibilità del lavoro, almeno in termini di dati del quadro generale o di possibili ulteriori implicazioni (ossia elementi che si situano logicamente *prima* o *dopo* l'analisi puntuale che viene sviluppata). Tuttavia, adottare una prospettiva relativamente limitata appare una scelta non solo necessaria, per ridurre la complessità del tema, ma anche utile per evidenziare alcuni aspetti che in una trattazione generale possono rimanere esclusi od essere evocati in modo generico. Partendo da un'analisi relativamente limitata, si potrà poi estendere l'argomentazione fino ad includere dimensioni ed aspetti che all'inizio non sono stati presi in considerazione.

Questa ricerca ha delimitato in maniera chiara il proprio ambito di indagine ed ha operato alcune scelte riguardo la prospettiva di studio. In primo luogo, si è concentrata sulle azioni e sui cambiamenti realizzati a livello di impresa. Tutti gli elementi che contribuiscono a definire la flessibilità del lavoro al di fuori dell'impresa, primo fra tutti la legislazione del lavoro, ma anche la contrattazione collettiva nazionale, sono considerati componenti dell'ambiente nel quale si dispiega l'azione degli attori che operano in azienda: management, lavoratori e lavoratrici, sindacati. In secondo luogo, si è inteso definire la flessibilità del lavoro in modo tale da sottolinearne la valenza di opportunità, piuttosto che di vincolo o necessari-



tà, in quanto la capacità di renderla concretamente uno strumento di composizione dei diversi interessi presenti nelle imprese può costituire una risorsa importante per favorire il successo delle iniziative che intendono introdurre forme di flessibilità nell'utilizzo del lavoro.

Un'analisi che intende evidenziare le potenzialità positive della flessibilità del lavoro, per imprese e lavoratori, non vuole certo negare le implicazioni negative di alcune forme di flessibilità, che si possono tradurre in peggioramento delle condizioni di lavoro, restrizioni di tutele e diritti, precarizzazione delle situazioni lavorative. La presenza fra i promotori del progetto di ricerca-intervento di un sindacato come la FIM Cisl segnala, anzi, una grande sensibilità rispetto all'impatto della flessibilità sulle condizioni di lavoro. È proprio questa attenzione, unita alla consapevolezza delle profonde trasformazioni dell'ambiente economico e sociale avvenute negli ultimi decenni, a fornire lo spunto per una ricerca volta ad individuare le condizioni ed i modi che possono favorire la realizzazione di forme di flessibilità del lavoro che riescano a rispondere, allo stesso tempo, sia pure entro certi limiti, alle esigenze ed aspettative di imprese e lavoratori, in un quadro di collaborazione fra imprese, sindacati e lavoratori. Il rischio insito in un'operazione di questo tipo è rappresentare situazioni non generalizzabili, ristrette ai pochi ambiti nei quali effettivamente si combinano una serie di condizioni favorevoli: presenza del sindacato, atteggiamento dell'impresa favorevole alle relazioni industriali, collaborazione fra le parti e regolazione congiunta della flessibilità del lavoro, per citare le più importanti. Tuttavia, individuare possibili strade per favorire l'incontro degli interessi di imprese e lavoratori su di un tema controverso come quello della flessibilità del lavoro può fornire indicazioni importanti per le strategie operative e contrattuali di tutti gli attori coinvolti e, non ultimo, anche per eventuali politiche pubbliche, volte a promuovere forme di flessibilità del lavoro «condivise», dal punto di vista della regolazione, e più «sostenibili», per quanto riguarda gli impatti sociali.

Le potenzialità di «conciliazione» degli interessi possono essere rese più esplicite se si amplia la prospettiva con la quale si guarda di solito alla flessibilità del lavoro. In termini generali, la flessibilità del lavoro è un elemento che consente alle imprese di rispondere in modo pro-attivo alla variabilità dell'ambiente nel quale ope-

rano. Non si tratta, però, del mero ambiente economico: della capacità di rispondere, o meglio anticipare, il mutevole andamento della domanda, le trasformazioni tecnologiche o le strategie dei concorrenti. Piuttosto, le trasformazioni del lavoro possono contribuire a garantire la realizzazione e lo sviluppo di un'impresa economica, fornendo risposte nuove ai bisogni ed alle aspettative degli attori che si muovono nell'impresa e riconoscendo le modificazioni intercorse in tali bisogni ed aspettative. L'adattabilità non ha solo una dimensione economica, con riferimento ai mercati di beni e servizi, ma anche sociale, esterna (il «mercato del lavoro») ed interna (lavoratori e lavoratrici), dalla quale l'impresa non può prescindere, pena l'insorgere di difficoltà per quanto riguarda l'efficace perseguimento dei propri obiettivi economici. Inoltre, se il lavoro flessibile diviene uno strumento per conciliare gli interessi dell'impresa con quelli dei lavoratori, è possibile che si possano raggiungere livelli più elevati di flessibilità, in quanto «socialmente sostenibili», con probabili vantaggi anche per l'impresa.

È una affermazione pressoché scontata, come sanno le imprese che da sempre si rivolgono, per le assunzioni, a segmenti del mercato del lavoro che sono stati a lungo considerati marginali o residuali. Il caso più eclatante è quello delle donne: la grande distribuzione, dove è tradizionalmente presente un'elevata percentuale di lavoratrici, almeno in alcune posizioni, ha offerto fin dall'inizio forme di lavoro non standard, come part-time e turni particolari, in misura più rilevante della media di tutti i settori. Le trasformazioni del mercato del lavoro (Reyneri, 2002), la maggiore eterogeneità delle sue componenti, nonché le modificazioni delle aspettative riguardo al lavoro ed all'equilibrio fra lavoro e vita personale all'interno dei vari gruppi sociali possono ampliare gli spazi entro cui l'adattabilità sociale risulta importante e rendere la capacità di fornire risposte adeguate cruciale per le imprese, soprattutto se hanno bisogno di livelli elevati di collaborazione ed impegno da parte della forza lavoro.

L'esigenza di rispondere in maniera appropriata agli interessi emergenti, del resto, non è rilevante unicamente per le imprese: anche i sindacati sono sollecitati ad estendere la rappresentanza a nuovi segmenti della forza lavoro, interpretando preferenze ed aspettative diverse rispetto a quelle tradizionali. Oltre all'erosione della rappresentanza che le trasformazioni della composizione e

delle aspettative della forza lavoro possono comportare, le organizzazioni sindacali assistono, in certi casi, ad una riduzione della propria capacità di contribuire alla regolazione del lavoro, che può derivare sia da riforme nel quadro giuridico esterno, sia da iniziative unilaterali dell'impresa. Riuscire a trovare modi di combinare in maniera innovativa gli interessi delle imprese e dei lavoratori può consentire ai sindacati di estendere sia la capacità di rappresentare, sia quella di regolare, tipica delle relazioni industriali.

Com'è ovvio, questa prospettiva che enfatizza gli aspetti di opportunità della flessibilità del lavoro non implica una visione «ottimistica» o normativa. Da un certo punto di vista, costituisce solamente un assunto rispetto al quale è stata condotta l'analisi ed un possibile riferimento per le esperienze concrete e le strategie degli attori coinvolti nelle esperienze studiate. Da un altro, è un richiamo a non limitare l'attenzione alla dimensione economica e considerare gli aspetti organizzativi e sociali come conseguenze necessarie di imperativi di adattamento «al mercato» (o alla tecnologia). Non si tratta, inoltre, di abbracciare una posizione che vede la combinazione virtuosa degli interessi di imprese e lavoratori come conseguenza automatica della diffusione delle pratiche che contraddistinguono l'*high performance work place* o realizzano l'*empowerment* del lavoratore, in quanto connaturata ai nuovi modelli organizzativi e della produzione. Piuttosto, si vuole affermare che tale combinazione può essere costruita più o meno consapevolmente dagli attori a livello di impresa, quando i diversi interessi presenti in azienda e le possibilità di combinarli trovano spazio nei processi di ridefinizione dei contorni del lavoro e di introduzione di forme di flessibilità.

Esistono due ulteriori qualificazioni di tale prospettiva che è bene chiarire in via preliminare. In primo luogo, questo approccio non è assimilabile completamente a quello prevalente nell'ambito della letteratura sulla cosiddetta *flexicurity*. La *flexicurity* fa riferimento essenzialmente ad una sostenibilità della flessibilità del lavoro assicurata a livello di sistema, e soprattutto nel mercato del lavoro, dall'esistenza di una serie di meccanismi di protezione sociale, di strumenti di formazione continua e di servizi per l'impiego efficaci (Wilthagen, 1998; Auer, Cazes, 2002; Supiot, 2003, pp. 185-207). Esistono, quindi, meccanismi compensativi che limitano l'effetto destabilizzante di una maggiore flessibilità del lavoro sui corsi di vita delle persone. Poiché la flessibilità del lavoro si tradu-

ce in ultima analisi in uno spostamento di parte del rischio di impresa sul fattore lavoro, questo maggior rischio a carico dei lavoratori verrebbe assicurato da un rinnovato modello di protezione sociale, intesa in senso ampio, riconfigurato per riuscire a rispondere alle nuove esigenze del sistema economico (Esping-Andersen *et al.*, 2002). In questo modo, due interessi ritenuti meritevoli di tutela, quello delle imprese ad una maggiore flessibilità e quello dei lavoratori ad una certa sicurezza, vengono riconosciuti e soddisfatti separatamente.

In secondo luogo, la conciliazione fra interessi di imprese a lavoratori non si riferisce solamente ad un livello *micro* di compatibilità fra impegni lavorativi ed aspettative che riguardano la vita personale. Intesa in questi termini, la conciliazione è una questione individuale, che, entro certi limiti, può essere gestita autonomamente, attraverso le scelte di carriera o la contrattazione individuale. Ciò che si vuole sottolineare è che la regolazione collettiva (legislativa, congiunta o unilaterale) può estendere gli spazi di conciliazione oltre i confini di coloro che possono contrattarla individualmente (tipicamente, i lavoratori che dispongono di professionalità cruciali per l'azienda), creando vantaggi per le persone altrimenti escluse, ma anche per le imprese, che possono utilizzare la conciliazione come politica di gestione del personale, anche in funzione delle flessibilità di cui hanno bisogno. In questo senso, la conciliazione non è una questione individuale, di rapporto fra impegni lavorativi ed aspettative di vita personali, ma diventa strumento di composizione degli interessi dei lavoratori e dell'impresa, assumendo una valenza propriamente collettiva. La sostenibilità della flessibilità del lavoro si realizza così direttamente, all'interno delle specifiche forme di flessibilità che vengono realizzate, senza passare necessariamente attraverso compensazioni fornite da un sistema esterno di tutela e protezione.

Ovviamente, il sistema di protezione sociale e la legislazione forniscono importanti e cruciali opportunità di conciliazione, di solito quelle principali, che possono essere ricondotte ad una «sicurezza attraverso la combinazione» (Wilthagen, Tros, van Lieshout, 2003), ossia «la certezza di poter combinare il lavoro retribuito con altre responsabilità ed obbligazioni sociali» (Wilthagen, Tros, van Lieshout, 2003, p. 4). Qui si vuole sottolineare, però, che le soluzioni ai possibili problemi causati dalle conseguenze sociali della

flessibilità del lavoro possono essere trovate anche a livello decentrato, all'interno delle imprese, attraverso la partecipazione di tutti gli attori, in un modo simile a quello proposto dalla Commissione europea nella *Social Policy Agenda* del 2000, dove si indica il dialogo sociale a tutti i livelli come «il modo più efficace di modernizzare le relazioni contrattuali, adattare l'organizzazione del lavoro e sviluppare un equilibrio adeguato fra flessibilità e sicurezza» (Commissione Europea, 2000, p. 14).

## Il rapporto di scambio nella prestazione lavorativa: dalla stabilità alla flessibilità

Il rapporto di lavoro si fonda su di uno scambio fra una serie di elementi garantiti dal datore di lavoro, della quale il salario è una componente fondamentale, ed una prestazione assicurata dal lavoratore, caratterizzata da alcuni aspetti, quali la durata, il luogo e le abilità tecniche necessarie per essere svolta. I vari elementi che caratterizzano tale contratto non sono necessariamente espliciti e formali; in particolare, i contenuti specifici della prestazione lavorativa sono, entro certi limiti, indeterminati, ma determinabili nell'ambito del vincolo di subordinazione tecnico-strumentale del lavoratore al datore di lavoro, mentre alcuni possono essere impliciti nella mansione (in generale, ci si aspetta che una persona sia in grado di fare il proprio lavoro ed abbia un atteggiamento consono rispetto alle regole costitutive del ruolo che occupa).

L'origine delle regole che definiscono il rapporto di lavoro individuale può essere diversa. Se limitiamo l'analisi a quelle formali, che specificano gli obblighi ed i doveri dei contraenti, si possono distinguere almeno tre fonti, oltre a quella legislativa: *a.* la determinazione unilaterale da parte del datore di lavoro, che esercita le proprie prerogative manageriali di organizzazione dei fattori della produzione, compreso il lavoro; *b.* la contrattazione individuale fra datore di lavoro e lavoratore; *c.* la contrattazione collettiva fra organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori ed il datore di lavoro o le associazioni alle quali aderisce. Ovviamente, il contratto «privatistico» non può prescindere dal quadro legislativo esistente, che si contraddistingue tradizionalmente per norme inderogabili, ed è influenzato nella propria operatività dalle norme informali e consue-

tudinarie che caratterizzano il rapporto di lavoro in generale ed in particolare quello del settore, del territorio e dell'azienda stessa al quale il contratto si riferisce.

I contenuti del contratto di lavoro non riconoscono semplicemente le condizioni di domanda ed offerta presenti sul mercato del lavoro. Questo non solo perché ne fanno parte clausole che derivano da forme di regolazione sostanzialmente diverse dal mercato ed in parte alternative o persino contrapposte ad esso, come la legislazione e le relazioni industriali, ma anche perché il rapporto di lavoro può richiedere «qualcosa di più» rispetto a quanto può essere specificato in un contratto rigido e standard. Le situazioni nelle quali si realizza la prestazione lavorativa possono essere variabili e contraddistinte da una certa incertezza. L'impresa non ha bisogno semplicemente dell'osservanza di certe disposizioni e di una forma di lavoro standard; ha bisogno più precisamente di una collaborazione attiva del lavoratore. In altre parole, ha bisogno di una certa flessibilità della prestazione lavorativa. In cambio di questa disponibilità o flessibilità è disposta ad offrire qualcosa di più di quanto teoricamente definibile all'interno di un mero contratto di vendita, nel quale le controprestazioni siano note fin dall'inizio (Simon, 1951). Inoltre, secondo George Akerlof (1982), il rapporto di lavoro può, in alcuni casi, configurarsi come uno «scambio di doni parziale» fra uno sforzo lavorativo superiore allo standard fissato dall'impresa ed un salario più elevato di quello di mercato (ossia, quello che garantisce la piena occupazione). In questo modo, Akerlof fornisce una spiegazione della disoccupazione involontaria, nell'ambito della teoria dei «salari di efficienza».

Si può agevolmente estendere il concetto di «scambio di doni» ad altri aspetti del rapporto di lavoro, oltre al salario ed all'intensità dello sforzo lavorativo. Ad esempio, la stabilità del rapporto di lavoro è considerata un elemento fondamentale per la costruzione di fiducia e cooperazione sui luoghi di lavoro, come mostra chiaramente il cosiddetto «modello giapponese» dell'occupazione a vita in una stessa impresa. La stabilità del rapporto di lavoro non rappresenta solamente l'effetto di un *trade-off* fra benefici della riduzione dei livelli di impiego, in termini di minor costo del lavoro, e costi di sostituzione dei lavoratori, ad esempio, per le spese di formazione, ma può essere un elemento dello scambio fra impresa e lavoratore.

## *Lo «scambio taylorista»*

La flessibilità richiesta alla prestazione lavorativa può essere diversa ed opportunamente tenuta sotto controllo da variabili tecnologiche ed organizzative, in modo tale da ridurre la necessità di scostarsi da un contratto fondato sui rapporti di mercato. Per certi aspetti, il modello della fabbrica tayloristica-fordista consentiva di ridurre al minimo le necessità di flessibilità dell'organizzazione produttiva, grazie alla prevedibilità dei mercati ed alla programmabilità dei processi produttivi. L'affermazione dell'organizzazione scientifica del lavoro può essere interpretata come il tentativo di rafforzare l'autonomia imprenditoriale, riducendo i costi di transazione collegati alla gestione del rapporto di lavoro con lavoratori specializzati e caratterizzati da un'elevata indipendenza per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro (Cella, 1987). In questo modo si realizza un modello produttivo che fa della stabilità (o rigidità) la propria forza: ingenti investimenti in macchinari; produzione di merci standardizzate (e per certi aspetti anche di servizi standard, ad esempio attraverso le grandi burocrazie pubbliche); mansioni e compiti parimenti «ottimizzati» e standardizzati, adatti per una forza lavoro con un livello di qualificazione medio-basso.

L'opposizione alla regolazione unilaterale del rapporto di lavoro da parte dei datori di lavoro e la tutela degli interessi di lavoratori e lavoratrici si sviluppano secondo canoni simili (Cella, 1999): il sindacato industriale e la contrattazione collettiva sono in grado di contribuire a produrre con grande efficienza regole omogenee per tutti; proteggono i lavoratori partecipando alla definizione dei più diversi aspetti dell'organizzazione del lavoro (i tempi, le pause, i confini delle mansioni) ed imponendo vincoli a cambiamenti arbitrari. Tutte queste rigidità, alle quali si aggiunge la relativa stabilità del posto di lavoro, non appaiono problematiche per le imprese, in un contesto di mercati in espansione e poco differenziati per quanto riguarda la domanda; anzi, possono consentire di costruire il clima di collaborazione che risulta comunque importante per lo svolgimento ordinato della produzione. In questo caso, però, il livello di collaborazione necessario è limitato.

Dove il sistema istituzionale consente o favorisce lo sviluppo di relazioni di lavoro particolarmente cooperative, le imprese possono utilizzare un ulteriore e specifico vantaggio competitivo, specializ-

zandosi in produzioni a maggiore valore aggiunto. È il caso, ad esempio, del modello tedesco, dove livelli significativi di partecipazione e coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella gestione delle imprese ed il riconoscimento degli interessi dei diversi *stakeholders* consentono di realizzare uno sviluppo industriale fondato su di una competitività che abbina elevata qualità ed elevata tutela.

Lo sviluppo del secondo dopoguerra si realizza in un ambiente economico caratterizzato da un rischio di impresa relativamente contenuto, che rende la stabilità (o rigidità) sostenibile e per certi aspetti congruente con i modelli produttivi e le strategie d'impresa. Tale compatibilità risulta a tal punto praticabile, che in alcuni paesi, caratterizzati da contesti economici, sociali e culturali particolari, il fulcro dei sistemi di sicurezza sociale può essere collocato sul posto di lavoro e, quindi, indirettamente sulle imprese e sulle loro politiche occupazionali, così come il finanziamento viene fatto gravare essenzialmente sul costo del lavoro. Ciò accade prevalentemente all'interno dei regimi di *welfare* conservatori dell'Europa continentale, tipizzati dagli esempi di Germania ed Italia (Esping-Andersen, 1999). Si tratta di un assetto che sposta una parte dei rischi sociali sul sistema delle imprese, salvo poi intervenire massicciamente in caso di crisi o difficoltà per ri-socializzare i rischi collettivi così trasferiti, nonché spesso gli stessi rischi di impresa veri e propri, ormai indissolubilmente legati a quelli collettivi.

### *Un nuovo tipo di scambio?*

Per una serie di cambiamenti nell'ambiente economico, largamente studiati e conosciuti, che si sono manifestati progressivamente a partire dai primi anni Settanta, un tipo di organizzazione della produzione che si fonda sulla stabilità (o rigidità) come criterio dominante non è più praticabile dalle imprese, almeno nelle forme che hanno contraddistinto le esperienze delle grandi imprese a produzione di massa fino agli anni Sessanta del secolo scorso. L'andamento della domanda, nei suoi aspetti qualitativi e quantitativi, non è più prevedibile e la concorrenza non proviene solo ed essenzialmente da imprese nazionali, ma anche e soprattutto da aziende straniere. Il rischio di impresa è aumentato in maniera significativa e la flessibilità costituisce un modo per tenerlo sotto controllo.

L'impresa cerca di ridurre il rischio con meccanismi interni, es-



senzialmente tecnologici ed organizzativi, o di trasferirlo verso l'esterno:<sup>1</sup> i processi di esternalizzazione, la formazione di reti di sub-fornitura ed una maggiore flessibilità del mercato del lavoro consentono di rendere l'impresa meno vulnerabile rispetto alle variazioni di mercato.<sup>2</sup> Allo stesso tempo, realizzare la tutela dei rischi sociali attraverso le imprese risulta sempre più difficile, sia perché le imprese non sono più in grado di garantire la stabilità necessaria per un sistema di sicurezza sociale (rappresenta un costo troppo elevato per loro), sia perché diventa troppo rischioso e potenzialmente costoso per lo stesso stato «affidarsi» alle imprese: le richieste di ri-socializzazione dei rischi collettivi e di quelli collegati di impresa possono essere più frequenti e potenzialmente destabilizzanti per i sistemi di protezione sociale, oltretutto meno sostenibili per le difficoltà dei bilanci statali e per la maggiore coerenza delle regole sulla concorrenza (si pensi al divieto di aiuti di stato all'interno dell'Unione europea). La flessibilità diventa così un imperativo ed una specie di criterio guida per valutare l'efficienza e l'efficacia delle forme organizzative, tanto che dal punto di vista culturale, specialmente nella cultura economica ed aziendale, tende ad assumere una valenza positiva «in sé».

In questo quadro, la flessibilità del lavoro rappresenta solo un aspetto di un più ampio riferimento alla flessibilità, che sembra trovare nell'ampliamento degli spazi di regolazione demandati ai meccanismi di mercato una risposta teorica ed operativa.<sup>3</sup> All'interno delle imprese, la flessibilità del lavoro è solo una componente

<sup>1</sup> Altre trasformazioni istituzionali consentono di gestire in maniera diversa e più «distribuita» il rischio di impresa, ad esempio attraverso l'espansione dei mercati dei capitali e della borsa.

<sup>2</sup> Il rischio di impresa può essere effettivamente redistribuito ad altre imprese che operano nel sistema di *outsourcing* o anche a lavoratori *freelance*. Tuttavia, spesso ciò non è associato ad una corrispondente redistribuzione dei redditi a favore di chi si assume parte del rischio, come possono segnalare i limitati margini di alcune piccole imprese fornitrici od i salari di molti *freelance*, più bassi di quelli dei lavoratori dipendenti delle imprese per le quali lavorano.

<sup>3</sup> Salvo poi gestire la flessibilità del mercato attraverso il ritorno di forme di solidarietà che coprono gli spazi lasciati liberi dal ritiro dello stato e non occupati (od occupabili) dal mercato (si pensi al ruolo del terzo settore nell'assistenza). È interessante notare, inoltre, come dal punto di vista teorico, ma anche pratico, l'espansione del mercato si accompagni ad una riscoperta delle basi sociali del mercato, dell'importanza delle reti di relazioni e delle appartenenze.

delle diverse strategie che possono consentire di rispondere in maniera opportuna agli andamenti variabili dell'ambiente economico e che riguardano gli investimenti in tecnologia, la gestione della produzione ed i modelli organizzativi.

Ai fini dell'illustrazione dei presupposti della ricerca, qui importa sottolineare che la maggiore centralità della flessibilità erode lo scambio fra stabilità (rigidità) del rapporto di lavoro e collaborazione della forza lavoro che si era realizzato nei sistemi produttivi precedenti e può pregiudicare l'efficacia dei contenuti della regolazione congiunta e delle forme di tutela del lavoro sviluppati dal sindacato industriale e dalla contrattazione collettiva. La crisi del precedente equilibrio è resa più profonda per il fatto di avvenire in un momento in cui cambia la stessa composizione della forza lavoro, anche per ragioni socio-demografiche, e l'articolazione di interessi ed aspettative diviene più complessa. Tuttavia, questo fattore, che in prima istanza costituisce un elemento di ulteriore erosione dei termini dello «scambio taylorista», può divenire il possibile fondamento di uno scambio rinnovato, che veda nella flessibilità uno dei criteri fondamentali per sostenere la collaborazione nei luoghi di lavoro.

In effetti, l'impresa deve essere in grado, almeno in una certa misura, di combinare le proprie esigenze riguardo all'organizzazione dei fattori produttivi con la capacità di fornire risposte alle aspettative di lavoratori e lavoratrici, al fine di riuscire a reclutare e mantenere al proprio interno una forza lavoro che disponga delle caratteristiche professionali necessarie alla realizzazione dei compiti produttivi. Inoltre, nelle nuove condizioni economiche e di mercato, l'esigenza di garantire una maggiore flessibilità dell'organizzazione produttiva rispetto al passato può richiedere un più elevato livello di collaborazione attiva da parte dei lavoratori, che, come si è visto, implica uno scambio che vada oltre i meri rapporti di mercato. Il problema per le imprese (ma anche per i sindacati e per i sistemi di regolazione del lavoro in generale) è trovare il modo di ottenere allo stesso tempo più flessibilità (o adattabilità) e più collaborazione, senza poter offrire le garanzie tradizionali che si fondavano su standard uniformi e stabilità del rapporto di lavoro. Una possibile strada è quella di superare le regolazioni rigide e costruire uno scambio fondato su elementi di flessibilità che siano in grado di rispondere in maniera diversa, se non migliore, alle nuove e mutevoli aspettative di lavoratori e lavoratrici.

La maggiore incertezza che caratterizza l'ambiente economico richiede un ampliamento dell'area della prestazione lavorativa (l'area di accettazione o di indifferenza, nella terminologia di Herbert Simon, 1951, 1991) che, a sua volta, può ridurre le possibilità di supervisione o di valutazione della *performance* individuale. Può diventare cruciale, allora, l'allineamento degli obiettivi dell'impresa e dei lavoratori. William Ouchi (1980) e Herbert Simon (1991) hanno sottolineato gli aspetti collegati alla cultura ed all'identità di tale processo di avvicinamento degli scopi. Tuttavia, l'identificazione con gli obiettivi aziendali da parte di lavoratori e lavoratrici può avvenire sulle fondamenta concrete delle risposte fornite a proprie aspettative, oltre che su basi cognitive. L'enfasi sul rinnovamento dello scambio che sottende al rapporto di lavoro e sul ruolo che può assumere la flessibilità del lavoro si riferisce proprio alla possibilità che certe forme di flessibilità possano rispondere contemporaneamente alle esigenze di adattabilità delle imprese ed alle aspettative dei lavoratori.

*La nuova regolazione del lavoro: individualizzazione o regolazione collettiva?*

Teoricamente, la forma più estrema di adattamento alle esigenze personali è costituita dall'individualizzazione del rapporto di lavoro, che può essere considerata anche il modo più spinto di segmentare la forza lavoro all'interno di un'impresa. Una soluzione che appare in contrasto o almeno difficilmente conciliabile con la regolazione collettiva e congiunta, realizzata dalle relazioni industriali. L'individualizzazione del rapporto di lavoro può presentare, però, una serie di difficoltà anche dal punto di vista dell'impresa, in termini di complessità di gestione e poiché non assicura necessariamente la soddisfazione delle esigenze di adattabilità dell'organizzazione produttiva, né un buon clima complessivo nei luoghi di lavoro. Ciò è dovuto soprattutto al fatto che l'adattamento alle esigenze del lavoratore definita su base individuale sarà con ogni probabilità collegata al potere contrattuale dei diversi lavoratori e, quindi, accessibile solo ad alcune professionalità, particolarmente importanti per l'impresa. In altri termini, l'adattamento alle esigenze dei lavoratori come singoli non può che essere parte di un contratto individuale e rappresentare una concessione dell'impresa al lavoratore, per assicurarne

il reclutamento o la collaborazione. Non si sta parlando, quindi, di politiche aziendali di gestione del personale, in quanto tali applicabili ad una pluralità di soggetti, ma di forme di regolazione caso per caso, realizzate all'interno di un rapporto contrattuale individuale, influenzato da una specifica e significativa posizione di forza del lavoratore. Le forme di conciliazione definite in tale situazione sono, per l'impresa, prevalentemente una *flessibilità negativa*. Difficilmente la somma di simili flessibilità può consentire una maggiore adattabilità. Piuttosto, costituisce una rigidità che dovrà essere recuperata, affermando una regolazione unilaterale in altri ambiti, tecnologici, organizzativi o del lavoro.

L'adattabilità complessiva del sistema di impresa ha invece bisogno di regole che siano valide per l'intera organizzazione, o almeno per parti consistenti di essa. Di conseguenza, lo scambio fra flessibilità del lavoro ed adattamento alle nuove esigenze personali deve avvenire ad un livello collettivo, attraverso politiche aziendali o la contrattazione collettiva. Non da ultimo, per l'importanza dell'equità nella regolazione del lavoro, collegata alle dimensioni collettive dell'organizzazione del lavoro ed alla centralità dei gruppi di riferimento (Akerlof, 1982; Solow, 1994). La contrattazione collettiva ha un vantaggio che si può rivelare fondamentale rispetto all'iniziativa aziendale: fornisce legittimità all'azione manageriale e contribuisce a formare la percezione di equità delle soluzioni adottate (Sisson 1987). Inoltre, può aggiungere un elemento allo scambio: configura una rinuncia all'unilateralità da parte dell'impresa e, quindi, rappresenta una maggiore tutela per lavoratori e lavoratrici, e può condurre ad un aumento netto degli ambiti di autonomia nei luoghi di lavoro, che può riguardare, ad esempio, i tempi di lavoro.

Una questione fondamentale è se la rappresentanza e la contrattazione collettiva sono in grado di interpretare le nuove aspettative emergenti fra lavoratori e lavoratrici e di trovare i modi di combinarle con le nuove esigenze espresse dalle imprese in termini di maggiore adattabilità.

### *Lo scambio nel lavoro rinnovato: limiti e dimensioni*

Fino ad ora, i presupposti ed i contenuti delle trasformazioni nel rapporto di lavoro e nello scambio sottostante sono stati argomentati in maniera teorica. È possibile che le crescenti esigenze di adat-

tabilità dell'impresa possano essere risolte con adattamenti marginali nei modelli produttivi, che non richiedano modifiche sostanziali nei criteri di regolazione del lavoro; oppure vengano assorbite attraverso manovre sulle tecnologie, e sulla struttura dell'indotto; o facendo leva solo sulle dimensioni economiche del rapporto di lavoro; o ancora utilizzando essenzialmente la forza contrattuale ed aggiustamenti unilaterali.

L'argomentazione sviluppata fino ad ora ipotizza una maggiore eterogeneità nella composizione della forza lavoro, soprattutto in termini di aspettative, che rimane ancora da valutare nella portata ed estensione reali. Bisognerà guardare, quindi, alla combinazione dell'ambiente economico e sociale nei quali si muove l'impresa, oltretutto alle strategie poste in essere dagli attori in tale contesto, per comprendere i limiti e le dimensioni del cambiamento effettivo. In generale, si può dire che lo spostamento verso una maggiore flessibilità del lavoro sia una questione di grado e di tendenza, poiché i mercati di beni e servizi, il mercato del lavoro, l'organizzazione della produzione e la regolazione dei rapporti di lavoro presentano significative continuità (Auer, Cazes, 2002), che si ritrovano anche in una buona parte dei casi studiati.

Le possibili dimensioni di uno scambio rinnovato nel rapporto di lavoro sono molte: *a.* il salario rimane un elemento fondamentale, in quando rappresenta lo strumento principale per soddisfare le aspettative personali attraverso il lavoro; *b.* l'acquisizione di maggiore autonomia riguardo all'organizzazione dei tempi di lavoro (e al luogo di lavoro); *c.* in certi casi, la partecipazione ai processi decisionali; *d.* in via crescente, le prospettive di carriera interna ed esterna, grazie alla formazione ed alla qualificazione professionale. Quest'ultimo può essere un elemento particolarmente importante, se aumenta anche la flessibilità (de-regolazione) del mercato del lavoro.

Fra quelli elencati, gli elementi che possono consentire più facilmente di combinare i diversi interessi di impresa e lavoratori sono l'orario e l'acquisizione di competenze professionali. La flessibilità di orario rimane la leva principale per aumentare la produttività ed i tassi di utilizzo degli impianti (o la capacità di fornire servizi in maniera continuativa) e per rispondere in maniera adeguata alla fluttuazione della domanda in un quadro di produzione *just in time*; la professionalità perché può consentire una certa rotazione su mansioni differenti, migliorando l'allocazione del personale al-

l'interno dell'impresa, ed essere una componente essenziale degli sforzi per ottenere elevati livelli di qualità della produzione.

La figura 1 cerca di evidenziare quali siano le opzioni più probabili per un'impresa, riguardo agli elementi sui quali fondare un rinnovato scambio all'interno del rapporto di lavoro, prendendo in considerazione due indicatori degli ambienti competitivo e sociale nei quali opera. La dimensione che definisce lo spazio competitivo ha una doppia influenza sulle variabili che ci interessano: dal lato della domanda dell'impresa, una concorrenza sulla qualità si presuppone richieda, *ceteris paribus*, una maggiore collaborazione attiva da parte dei lavoratori rispetto a quella che si basa sui costi; dal lato delle contropartite che può offrire l'impresa, una concorrenza sulla qualità pone probabilmente meno vincoli sul costo del lavoro, e quindi sui salari. Si potrebbe formulare anche l'ipotesi della necessità di un più elevato livello di qualificazione per lavorare in un'impresa che compete soprattutto sulla qualità, ma ciò non appare scontato, poiché il ruolo di mediazione della tecnologia e della gestione della produzione può essere cruciale. Le condizioni del mercato del lavoro, invece, influiscono sui rapporti di forza contrattuale, entro i quali si può concludere lo scambio fra impresa e lavoratore: una presenza abbondante delle professionalità richieste dall'impresa favorisce quest'ultima rispetto al lavoratore; viceversa, se la disponibilità è scarsa.

L'impresa avrà meno difficoltà a limitare la propria offerta alle condizioni standard «di mercato» nel caso di concorrenza sui costi e di offerta di lavoro abbondante, aumentando il grado di regolazione unilaterale. In presenza di una situazione di mercato del lavoro «teso» e di vincoli sui salari, diventeranno importanti gli incentivi non economici, come la possibilità di conciliare il lavoro con le aspettative relative alla vita personale. La disponibilità di meccanismi di conciliazione potrà avere effetti positivi anche sull'offerta di lavoro, ampliando segmenti che altrimenti sarebbero indisponibili all'occupazione (ad esempio, i lavoratori-studenti). Nel caso di concorrenza sulla qualità dei prodotti e dei servizi e di scarsità di professionalità adeguate sul mercato del lavoro, vi saranno maggiori possibilità di riscontrare incentivi economici, oltre ai meccanismi di conciliazione; inoltre, la collaborazione attiva di lavoratori e lavoratrici potrà essere favorita da forme di partecipazione e coinvolgimento che potranno essere rilevanti sia per il reclutamento iniziale, sia per il mantenimento della forza lavoro.

Figura 1. Le dimensioni di un possibile scambio rinnovato nel rapporto di lavoro

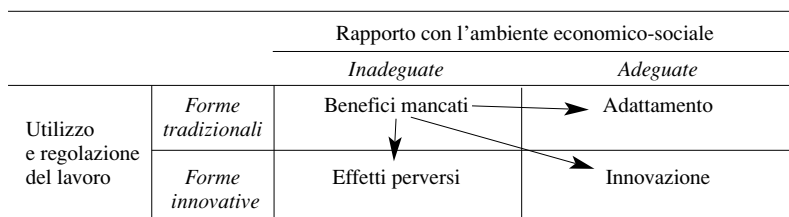
		Mercato del lavoro (disponibilità qualifiche necessarie all'impresa)	
		<i>Abbondante</i>	<i>Scarsa</i>
Concorrenza (dimensione prevalente della competitività)	<i>Costi</i>	Condizioni standard (rapporti «di mercato», regolazione unilaterale)	Incentivi non economici (conciliazione, partecipazione?)
	<i>Qualità</i>	Incentivi economici	Incentivi economici e non economici (conciliazione, partecipazione)

### *I percorsi di trasformazione del rapporto di lavoro*

La possibile inadeguatezza delle forme di regolazione del lavoro esistenti, a causa dell'eccessiva «rigidità», crea le condizioni per l'avvio di processi di trasformazione ed innovazione a livello di impresa. Ogni azienda, in relazione all'introduzione di elementi di flessibilità del lavoro, si può trovare in una situazione differente (figura 2): *a. benefici mancati*, quando esiste un'alternativa più efficace di regolazione del lavoro, ma non viene attuata perché l'impresa rimane legata alle prassi precedenti (Heiner; 1983); *b. effetti perversi*, quando la scelta di innovazione non dà i risultati attesi e possibili, perché non si combina in maniera opportuna con l'ambiente sociale ed economico; *c. adattamento*, se le forme tradizionali di regolazione del lavoro si dimostrano efficaci anche nella nuova situazione; *d. innovazione*, quando vengono introdotte nuove forme flessibili di regolazione del lavoro che si dimostrano utili per raggiungere gli obiettivi economici dell'impresa ed adeguate all'ambiente sociale.

Secondo una delle ipotesi principali della ricerca, le imprese si trovano «per definizione» nel primo quadrante dei «benefici mancati» all'inizio di un processo di trasformazione che le può condurre verso uno degli altre tre esiti. Ovviamente, le strategie aziendali, poiché sono spesso multidimensionali, possono agevolmente presentare elementi di ciascuna delle quattro situazioni. Sarà importante, allora, rilevare qual sia l'esito prevalente delle politiche di flessibilità del lavoro poste in essere dalle imprese.

Figura 2. I percorsi di trasformazione della regolazione del lavoro



## La ricerca

Prima di illustrare la ricerca ed i suoi risultati, può essere utile riprendere in sintesi l'argomentazione teorica che è stata condotta fino ad ora, specificando le ipotesi che hanno guidato la fase di analisi del progetto e che si sono ulteriormente precisate nel corso della ricerca sul campo. Si tratta di una serie di proposizioni abbastanza semplici, che cercano di definire lo spazio entro il quale si trovano ad operare le imprese e che individuano, in maniera semplificata, le dimensioni che paiono più interessanti per caratterizzare le scelte strategiche delle imprese riguardo all'adattabilità, ed alla flessibilità del lavoro in particolare.

In modo schematico, si possono riassumere nelle seguenti affermazioni.

□ Le imprese si trovano ad affrontare una crescente variabilità dell'ambiente economico e sociale nel quale operano. Questa maggiore variabilità si traduce in incertezza, che rende più problematico e rischioso il perseguimento degli obiettivi economici d'impresa, per quanto riguarda sia i rapporti con il mercato esterno, sia i modi di organizzare ed utilizzare il lavoro al proprio interno.

□ L'organizzazione dell'attività economica richiede una maggiore dose di adattabilità rispetto al passato, per riuscire a rispondere a maggiori livelli di incertezza ed eterogeneità.

□ L'adattabilità può essere ottenuta attraverso diversi tipi di flessibilità: *a.* incorporandola nella tecnologia; *b.* realizzandola attraverso particolari forme organizzative, sia nei rapporti con l'esterno (*downsizing* ed esternalizzazioni, imprese a rete, sistemi di subfornitura eccetera), sia al proprio interno (nuovi modelli organizzativi: *lean*



*organisation*, partecipazione diretta, *empowerment* eccetera); c. facendo leva sul lavoro, come conseguenza di nuovi modelli organizzativi oppure indipendentemente da simili trasformazioni. Anche nel caso del lavoro, si può distinguere fra una flessibilità che «scarica» all'esterno i maggiori rischi dell'attività economica (tipicamente attraverso contratti di lavoro non standard a tempo determinato o flessibilità numerica *tout court* in uscita) e una che cerca di ridefinire all'interno dell'impresa l'utilizzo (orari, mobilità fra mansioni eccetera) e la remunerazione del lavoro (salari variabili).

□ Quale che sia la combinazione di flessibilità tecnologica, organizzativa e del lavoro prescelta dall'impresa, si assume che sia comunque necessaria, o perlomeno utile, una maggiore flessibilità del lavoro.

□ La maggiore domanda da parte delle imprese di flessibilità del lavoro rende non più praticabile, in generale, uno scambio fra impresa e lavoratore fondato sulla garanzia di stabilità del rapporto di lavoro e delle sue componenti. La stabilità si è trasformata in una «rigidità» per l'impresa. È necessario, quindi, definire nuovi contenuti di tale scambio, al fine di garantire il reclutamento e favorire la collaborazione dei lavoratori al raggiungimento degli obiettivi di impresa. Ovviamente, l'importanza di trovare soluzioni soddisfacenti per entrambe le parti può variare secondo la situazione del mercato del lavoro (sarà più importante quanto più il mercato del lavoro è «teso») e le scelte aziendali riguardo al modello tecnologico-produttivo ed alla combinazione mercati-prodotti (riassumibile, in prima approssimazione, nella centralità dei costi ovvero della qualità per la competitività), che influenzano il livello di collaborazione attiva da parte dei lavoratori indispensabile per il funzionamento dell'impresa. Inoltre, le possibilità di realizzare forme di flessibilità del lavoro e la distribuzione della forza contrattuale dipendono dal sistema legale: dalle fattispecie contrattuali esistenti e dall'attribuzione di diritti e tutele ai diversi attori del rapporto di lavoro (ossia dal ruolo dello stato nel sistema di relazioni industriali; Bordogna, Cella, 2000).

□ L'impresa può decidere di perseguire i propri obiettivi in maniera unilaterale o di cercare soluzioni *ad hoc*, attraverso negoziazioni individuali. Tuttavia, la regolazione collettiva, in particolare quella congiunta, presenta alcuni vantaggi rispetto a quella individuale, poiché consente di definire vere e proprie politiche di gestione del-

la flessibilità del lavoro e di ottenere benefici in termini di legittimazione dell'azione manageriale e di percezione di equità delle soluzioni.

□ La possibilità di trovare nuovi equilibri soddisfacenti per impresa e lavoratori può essere favorita dalla maggiore eterogeneità dell'offerta di lavoro per quanto si riferisce alla composizione ed alle aspettative riguardo al rapporto fra lavoro e vita personale, anche in relazione all'andamento dei cicli di vita.

□ L'introduzione di forme di flessibilità del lavoro può condurre ad esiti diversi, contraddistinti da differenti livelli di innovazione e di congruenza con i sistemi economico e sociale nei quali opera l'impresa (adattamento, effetti perversi ed innovazione).

La ricerca ha studiato, alla luce di queste ipotesi, l'esperienza di diciassette imprese metalmeccaniche e di un'impresa di somministrazione di manodopera, con sede in sette regioni italiane (Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Marche e Lazio) e si è proposta di rispondere alle seguenti questioni principali: *a.* qual è il ruolo della flessibilità del lavoro nelle strategie di adattabilità delle imprese inserite nella rilevazione; *b.* quali sono le dimensioni emergenti (e la rilevanza) di un nuovo scambio fra imprese e lavoratori; *c.* quali sono le condizioni, gli strumenti e le competenze che possono consentire di rinnovare tale scambio, centrandolo sulla flessibilità come strumento di conciliazione degli interessi dell'impresa e dei lavoratori.

La selezione delle imprese è avvenuta in due fasi. Nella prima, contestuale alla presentazione del progetto, vi è stata un'adesione ed una dichiarazione di interesse da parte di alcune grandi imprese del settore metalmeccanico. L'interesse era essenzialmente legato, da un lato, all'impegno delle aziende in iniziative per incrementare la flessibilità del lavoro e, dall'altro, al carattere di ricerca-intervento, che comprendeva la costruzione di strumenti concreti per accompagnare l'introduzione di forme di flessibilità del lavoro, volti a colmare eventuali deficit di competenze, in un quadro di collaborazione fra le parti. In una seconda fase, si sono inserite nella rilevazione altre realtà produttive di minori dimensioni, per approfondire le problematiche presenti in situazioni diverse rispetto a quelle della grande fabbrica. Si deve notare che il processo di identificazione dei casi da analizzare ha privilegiato l'aspetto delle dimensioni dello stabilimento, piuttosto che dell'azienda nel suo com-

plesso. Di conseguenza, sono stati prescelti anche piccoli stabilimenti di grandi gruppi multinazionali. In effetti, la variabile strutturale principale per la differenziazione dei casi è stata quella territoriale, riferibile all'area della localizzazione tradizionale del settore metalmeccanico (Piemonte e Lombardia), a diverse configurazioni della «terza Italia» (Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna e Marche), e ad una collocazione «periferica» rispetto agli insediamenti più consolidati (Lazio). Inoltre, questa tripartizione corrisponde anche a caratterizzazioni distinte del mercato del lavoro e, quindi, della principale *proxy* dell'ambiente sociale che si è assunta nel progetto. Com'è già stato sottolineato, non si può parlare di un vero e proprio campione. I fattori di «distorsione» nei processi di selezione ed auto-selezione sono molteplici, primi fra tutti la prevalente appartenenza a grandi gruppi, con politiche di gestione del personale sviluppate, e la presenza della rappresentanza sindacale e di un buon clima delle relazioni industriali. Ciononostante, questo *bias* non pregiudica il raggiungimento degli obiettivi della ricerca, che riguardano l'individuazione dei meccanismi e dei processi di regolazione che sottendono alla trasformazione della gestione del lavoro in direzione di una maggiore flessibilità e non si riferiscono, invece, ad un'analisi quantitativa della diffusione delle diverse forme di flessibilità del lavoro. Inoltre, come si vedrà, la diversificazione delle situazioni rilevate sottolinea la complessità della questione della flessibilità del lavoro e la sua natura intrinsecamente contraddittoria, anche in presenza di condizioni «favorevoli» come quelle che hanno guidato il processo di selezione dei casi per l'inclusione nella ricerca.

In concreto, gli studi di caso sono stati costruiti sulla base di una serie di interviste semi-strutturate che hanno coinvolto, di norma, la direzione del personale ed il management intermedio con responsabilità specifiche di gestione di personale, i rappresentanti sindacali (interni ed esterni) e gruppi di lavoratori. Come si può vedere dalla tavola 1, sono stati realizzati sette studi di caso<sup>4</sup> in Piemonte e Lombardia, nove in Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna e

<sup>4</sup> Le lettere della sigla identificativa del caso consentono di individuare la localizzazione (A: Piemonte e Lombardia; B: Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna e Marche; C: Lazio) ed il tipo di impresa (IN: impresa nazionale; MI: multinazionale italiana; ME: multinazionale estera). Il numero identifica semplicemente il caso.

Tavola 1. Imprese coinvolte nella ricerca e indicatori provinciali del mercato del lavoro

Caso	Regione	Settore	Tipo	Dipendenti totali	Dipendenti stabilimenti studiati	Tasso di disoccup. <sup>1</sup>	Tasso di attività femminile <sup>2</sup>	Stranieri residenti (per mille abitanti) <sup>3</sup>	Lavoro irregolare (% unità di lavoro) <sup>4</sup>
AME1*	Piemonte	Telecomunicazioni	Multinazionale estera	9.899	9.899	6,0	42,9	2,5	12,5
AME2	Piemonte	Automotive	Multinazionale estera	477	60	6,0	42,9	2,5	12,5
AIN3	Lombardia	Aeronautico	Nazionale	1.800	1.800	3,4	43,7	2,8	12,3
AIN4	Lombardia	Illuminazione	Nazionale	127	127	3,2	42,1	4,3	19,2
AIN5*	Lombardia	Lavoro interinale	Nazionale	470	470	4,5	43,2	4,7	8,3
AME6	Lombardia	Telecomunicazioni	Multinazionale estera	4.200	2.195	4,5	43,2	4,7	8,3
AM17	Lombardia	Macchinari	Multinazionale italiana	2.200	227	2,7	43,1	2,9	19,6
BME8	Veneto	Meccanica	Multinazionale estera	1.100	420	3,0	36,4	2,5	17,6
BME9a	Friuli	Elettrodomestici	Multinazionale estera	2.500	2.500	2,6	42,1	3,0	16,1
BME9b	Veneto	Elettrodomestici	Multinazionale estera	2.000	2.000	3,4	42,9	3,9	19,1
BN10	Emilia Romagna	Automotive	Nazionale	387	387	3,1	47,9	4,0	16,6
BN11	Emilia Romagna	Macchinari	Nazionale	331	331	3,1	47,0	3,7	14,5
BME12	Emilia Romagna	Metalli	Multinazionale estera	2.450	364	3,9	44,8	1,2	20,0
BME13	Emilia Romagna	Metalli	Multinazionale estera	454	454	3,9	44,8	1,2	20,0
BME14	Emilia Romagna	Automotive	Multinazionale italiana	225	425	3,1	47,9	4,0	16,6
BME15	Marche	Automotive	Multinazionale estera	225	225	2,9	40,9	2,7	11,2
BME16	Marche	Elettrodomestici	Multinazionale italiana	2.450	540	2,9	40,9	2,7	11,2
CME17	Lazio	Metalli	Multinazionale estera	200	250	8,8	31,3	1,9	45,6
CME18	Lazio	Stampaggio	Multinazionale estera	200	200	8,8	31,3	1,9	45,6
Italia						8,7	37,1	2,5	22,6

Fonti: indicatori 1 e 2, ISTAT, Forze lavoro, Media 2003 (2004); indicatori 3 e 4 Unioncamere-Istituto Tagliacante (2003).

\* I dati sul mercato del lavoro si riferiscono alla provincia della sede. Lo studio di caso fa riferimento all'azienda nel suo complesso, che è presente in tutta Italia.

Marche e due in Lazio. In tredici casi si tratta di imprese multinazionali, tre delle quali italiane. Cinque imprese sono attive solo in Italia, anche se possono avere uffici commerciali all'estero. Per quanto riguarda le dimensioni, sono quattro le realtà produttive con più di 1.000 dipendenti; nella maggior parte dei casi (nove) si tratta di siti produttivi di media grandezza, con un numero di lavoratori e lavoratrici compreso fra 250 e poco più di 500; in cinque casi i dipendenti sono meno di 250.

## I rapporti con l'ambiente sociale

In coerenza con l'impostazione generale della ricerca, gli studi di caso hanno cercato di evidenziare le dimensioni emergenti di adattabilità dell'impresa al contesto sociale nel quale opera. Si tratta di un aspetto che viene facilmente trascurato o è trattato solo implicitamente dalle stesse politiche di gestione del personale. Tuttavia, il suo impatto può essere dirompente ed in certe situazioni può assumere un ruolo prioritario o cruciale per le strategie dell'impresa. L'illustrazione di alcuni esempi presi dai casi aziendali potrà essere utile per chiarire alcuni elementi di tale rapporto.

### *Il rapporto con l'ambiente sociale*

L'impresa BME9, una multinazionale straniera che opera nel settore dei beni di consumo durevoli, si trova in una situazione di trasformazione sostanziale del mercato del lavoro al quale fanno riferimento le due unità produttive (*a* e *b*) in cui è stata condotta la ricerca. Si tratta di localizzazioni situate nel Nord-est del paese dove esiste un pieno impiego sostanziale, soprattutto per quanto riguarda la tradizionale fonte di nuove assunzioni: i giovani lavoratori locali. La disoccupazione giovanile maschile (15-29 anni) nelle province dove sorgono i due stabilimenti è rispettivamente del 6,9% e del 5,1%.<sup>5</sup> Inoltre, il posto nella grande fabbrica ha perso di attrattiva per questo segmento dell'offerta di lavoro, per effetto della combinazione di aspettative più elevate riguardo alla carriera, ai contenuti del lavoro e, a volte soprattutto, ai livelli retributivi. Infat-

<sup>5</sup> I dati sui mercati del lavoro locali sono ripresi da ISTAT (2004).

ti, l'impiego nelle piccole e medie imprese della zona può offrire salari più elevati, grazie essenzialmente alla maggiore diffusione del lavoro straordinario. Un ulteriore elemento di erosione dell'immagine positiva del posto di lavoro nella grande fabbrica, che gli derivava dalla relativa stabilità e sicurezza, è dovuto al fatto che tali caratteristiche, da un lato, non sono più garantite e, dall'altro, possono essere meno cruciali per la valutazione del lavoro da parte dei giovani locali. Per questi motivi, anche gli elementi simbolici e di appartenenza, che secondo gli intervistati erano un tempo collegati positivamente all'occupazione nella grande impresa, sono andati esaurendosi.

I segmenti del mercato del lavoro che ormai costituiscono il riferimento principale per l'azienda sono costituiti da donne e stranieri. Per gli intervistati, la prospettiva di medio-lungo periodo lascia prevedere una composizione della forza lavoro ripartita circa a metà fra queste due componenti. I lavoratori stranieri, ad esempio, costituiscono già più dei due terzi delle nuove assunzioni in uno dei due siti produttivi studiati.

In un contesto caratterizzato da ampi investimenti in tecnologia e da compiti lavorativi relativamente standardizzati, la gestione della flessibilità è affidata principalmente alla variabile organizzativa ed alle flessibilità del lavoro. Una leva cruciale di flessibilità del lavoro è costituita dalla manovra sugli orari e dalle flessibilità multiperiodali. Tuttavia, il rinnovato ambiente sociale nel quale si muove l'impresa pone una serie di vincoli a strumenti tradizionali, quali lo straordinario realizzato attraverso il prolungamento di un'ora dell'orario giornaliero. Le donne, per i vincoli posti dalla «doppia presenza», non sono disponibili ad offrire flessibilità di questo tipo, poiché confliggono con gli impegni familiari. Le richieste di part-time, in effetti, sono diffuse e superiori a quanto l'impresa sia in grado di offrire attualmente. Al contrario, gli stranieri sono solitamente disponibili a svolgere lavoro straordinario, senza poi accedere alla compensazione attraverso la banca delle ore, in quanto per loro la remunerazione salariale è probabilmente prioritaria. La questione più critica, nel caso dei lavoratori stranieri, è la programmazione delle ferie, poiché manifestano l'esigenza di lunghi periodi di assenza, per poter tornare ai paesi di origine. Dal punto di vista aziendale, mettere a punto strumenti che siano in grado di dare una risposta a tale richiesta appare importante per ridurre il tasso di *turnover*.

L'esperienza di BME9 mostra come, nel caso di componenti del mercato del lavoro «nuove» ed in espansione, la presenza di condizioni di lavoro che rispondano in maniera positiva alle aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici possa consentire di ampliare l'offerta di lavoro e favorire la permanenza all'interno dell'organizzazione. Così, una maggiore disponibilità di lavoro part-time potrà soddisfare le esigenze delle donne che già lavorano nell'impresa, ma potrà anche spingere altre donne a cercare un lavoro, favorendo un incremento dei tassi di attività femminili; la possibilità di avere ferie lunghe durante l'estate potrà ridurre gli «abbandoni» dei lavoratori stranieri, la non osservanza delle date previste di rientro e l'impatto negativo sulla programmazione della produzione. Si tratta di sviluppare meccanismi che possano favorire le prospettive di integrazione all'interno della forza lavoro di tali componenti; già i processi di selezione sono più lunghi ed includono tipicamente un periodo di lavoro a tempo determinato. In questa prospettiva, l'azienda sta realizzando, insieme ai sindacati, politiche specifiche, rivolte alle donne e ai lavoratori stranieri. Per le donne, le iniziative sono concentrate sull'orario di lavoro e sull'aumento delle possibilità di utilizzare il lavoro a tempo parziale. Per quanto riguarda l'integrazione dei lavoratori stranieri, sono stati definiti percorsi di formazione specifici, rivolti anche ai lavoratori italiani ed al management intermedio, e sono stati introdotti effettivamente periodi di vacanza-congedo più lunghi. Ciò ha consentito di ottenere alcuni benefici, ma ha pure innescato una certa conflittualità con i lavoratori italiani, insoddisfatti per la penalizzazione nel caso delle ferie; un effetto inatteso e per certi aspetti «perverso» di tale innovazione.

I rapporti che si instaurano fra impresa ed ambiente sociale possono, però, essere molto differenziati. Al fine di comprendere la variabilità delle situazioni specifiche e delle combinazioni fra ambiente sociale e tipi di flessibilità del lavoro, può essere utile citare l'esperienza di una media impresa che opera in un contesto di mercato del lavoro e struttura familiare apparentemente molto diversi. La CME18 è una multinazionale estera che realizza una lavorazione altamente automatizzata e fonda la propria capacità di rispondere all'andamento della domanda, caratterizzato da un elevato livello di stagionalità, su di un utilizzo ampio dei turni, remunerati in maniera significativa. Il mercato del lavoro locale presenta elevati tassi di disoccupazione giovanile per gli uomini (20%), a cui si ac-

compagna un basso tasso di attività femminile (31,3%) ed un'elevata incidenza di lavoro irregolare (45,6% delle unità di lavoro nel 2001). Nei processi di selezione, l'impresa preferisce generalmente giovani uomini sposati, in quanto particolarmente disponibili al regime dei turni praticato in azienda, in cambio di una buona remunerazione, che costituisce generalmente l'unico reddito familiare. Per modificare la composizione della forza lavoro secondo le preferenze dell'impresa, negli ultimi anni è stata utilizzata anche la mobilità su base volontaria. In questo caso, l'impresa non trova vincoli sostanziali nel rapporto con l'ambiente sociale; anzi, è in grado di influenzare in maniera significativa la composizione della propria forza lavoro, «adattandola» alla combinazione di flessibilità del lavoro prescelta, che appare essenzialmente di tipo tradizionale. Può essere interessante notare come inizialmente l'azienda abbia trovato una certa resistenza all'avvio del regime di turnazione, poiché i dipendenti più giovani erano ostili ai turni di lavoro notturni e durante i fine settimana: la situazione si è poi stabilizzata, grazie alle strategie di comunicazione dell'impresa ed al ruolo delle relazioni industriali, ma un contributo fondamentale alla soluzione della questione è stato dato dal cambiamento delle priorità degli stessi dipendenti, che, con il crescere dell'età e la costituzione di una propria famiglia, si sono dimostrati molto più interessati alla componente salariale, piuttosto che a quella degli orari di lavoro e del tempo libero.

Un altro caso rilevante di utilizzo esplicito della leva della selezione del personale per costituire un ambiente sociale interno all'impresa che fosse favorevole ad un certo mix di flessibilità del lavoro è rappresentato da AME1, una grande multinazionale straniera che opera nel settore delle telecomunicazioni. Nella fase di avvio dell'attività, l'impresa ha deciso di privilegiare l'assunzione di giovani con un titolo di studio medio-alto (diploma di scuola superiore e laurea). Ciò poteva consentire di combinare in maniera virtuosa la relativa incertezza che caratterizza la fase di *start-up* ed i possibili tassi elevati di trasformazione e sviluppo con un ambiente sociale caratterizzato da un'elevata eterogeneità delle aspettative rispetto al lavoro (giovani diplomati e laureati, ma anche studenti) e da almeno una porzione della forza lavoro molto interessata alla crescita professionale all'interno dell'impresa. La scarsa rigidità dei confini fra alcune funzioni organizzative (in particolare fra le



aree della gestione della clientela, di quella commerciale e gestionale; meno ovviamente nell'area tecnica) ha creato un ambiente altamente favorevole alle prospettive di carriera interna, attraverso forme di selezione (e per certi aspetti di auto-selezione) delle persone più motivate.

L'eterogeneità delle aspettative rispetto al lavoro si è manifestata soprattutto in un'area organizzativa, quella di gestione della clientela, dove la priorità aziendale è garantire la continuità del servizio nel corso della giornata e della settimana, amministrando efficacemente i picchi di domanda periodici e quelli collegati alle campagne di lancio di nuovi prodotti. La presenza di persone con esigenze di conciliare gli impegni lavorativi con lo studio od esigenze familiari e di lavoratori e lavoratrici interessati ad una carriera professionale ha portato all'utilizzo diffuso di tutte le forme di lavoro a tempo parziale (60% del totale) ed a schemi di turni diversificati. L'impressione è che l'azienda abbia lasciato ampio spazio all'emersione delle preferenze individuali riguardo all'orario di lavoro (più in termini di durata che di collocazione), sotto la condizione di garantire la continuità del servizio. Ciò ha condotto a più di 100 schemi individuali di orario e 96 accordi collettivi locali sull'orario di lavoro, che potrebbe segnalare anche una certa variabilità territoriale delle possibilità di integrazione fra orario di lavoro e tempi dedicati alla vita personale.

Ora, esaurito lo sviluppo esponenziale dell'attività ed iniziata una fase di consolidamento, una delle componenti essenziali dell'equilibrio fra esigenze dell'impresa ed aspettative dei lavoratori si è progressivamente esaurita: le ampie possibilità di carriera interna, anche trasversali alle diverse funzioni aziendali. Inoltre, un potenziale effetto positivo dell'elevato *turnover*, ossia l'inserimento di persone sempre nuove da selezionare per sostenere la crescita dell'azienda, non è più tale e sorge piuttosto l'esigenza di stabilizzare la forza lavoro.

I confini fra le varie aree operative si sono irrigiditi e ciò rappresenta un cambiamento rilevante soprattutto per coloro che lavorano nell'area della gestione della clientela dove i percorsi di carriera sono, in generale, limitati. Alcuni fattori possono rendere instabile la struttura dell'orario di lavoro determinata nella fase di sviluppo dell'impresa: come già segnalato, l'aumento dell'età può rendere meno sostenibili turni di lavoro in precedenza compatibili con gli

impegni extralavorativi oppure può far nascere il desiderio di incrementare l'orario di lavoro, passando al tempo pieno. La capacità di rispondere alla trasformazione delle aspettative può aiutare a ridurre i tassi di *turnover*. Allo stesso tempo, la gestione degli orari differenziati può diventare una difficoltà per l'impresa, nel senso che una riduzione della complessità potrebbe rappresentare teoricamente un recupero di efficienza. Vale la pena notare che il personale occupato in quest'area organizzativa rappresenta più della metà di tutti gli occupati nell'impresa. Di conseguenza, la gestione del personale che si occupa dei servizi alla clientela è assolutamente cruciale per l'azienda, non solo dal punto di vista strategico e commerciale, ma anche organizzativo.

Un ultimo esempio, potrà fornire elementi per evidenziare una diversa combinazione fra flessibilità produttiva, rapporti con i mercati ed il contesto sociale ed utilizzo del fattore lavoro. BMI16 è una multinazionale italiana che produce beni di consumo durevoli per un mercato nel quale i fattori di competitività principali sono i costi, insieme ad una elevata differenziazione del prodotto per segmenti della domanda ed alla garanzia di elevati livelli di qualità. La domanda ha un andamento stagionale ed è caratterizzata da una certa variabilità nella sua composizione per modelli e segmenti di mercato prevalenti. È importante, quindi, che l'impresa sia in grado di adattare i propri programmi di produzione all'andamento della domanda, in un quadro orientato essenzialmente al *just in time*, e di garantire volumi elevati di *output* complessivo. Negli ultimi anni questi obiettivi sono stati perseguiti attraverso un modello di produzione di massa flessibile, con ampi investimenti in tecnologia che consente di modificare agevolmente la composizione della produzione e di produrre per piccoli lotti. Inoltre, è stato attuato, in una certa misura, un processo di «internalizzazione» di fasi produttive prima realizzate all'esterno, per garantire meglio l'ottenimento di standard qualitativi adeguati.

Una simile struttura produttiva dipende, per l'adattamento ai picchi produttivi e per la riduzione dei costi medi, in maniera decisiva dai tassi di utilizzo degli impianti. Per questo motivo, la flessibilità del lavoro centrale in azienda è quella d'orario, realizzata in un quadro di aumento della polifunzionalità di lavoratori e lavoratrici e di possibilità di rotazione su diverse mansioni. In particolare, mentre in precedenza il lavoro a turni coinvolgeva solo il 5% dei dipenden-

ti, oggi questa percentuale arriva al 65% del totale degli occupati. Inoltre, sono state introdotte flessibilità multiperiodali con l'aumento dei turni giornalieri e giornate di lavoro ulteriore per coprire i picchi di produzione. Gli spazi di flessibilità sono attivabili soprattutto nell'ultima fase del montaggio, poiché le fasi precedenti prevedono tassi di saturazione elevati ed incrementabili solo in misura limitata. È interessante notare che l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo è stata accompagnata da una forte immisione di giovani, sostituendo la forza lavoro esistente per un 70%. L'età media dei lavoratori è perciò relativamente bassa (35 anni) e più della metà dei dipendenti non ha ancora una propria famiglia. L'aumento delle flessibilità del lavoro, per scelta aziendale e per il ruolo giocato dalle relazioni industriali è avvenuto in un contesto che ha assicurato il mantenimento di turni di otto ore, evitando riduzioni al di sotto di questa soglia, per non appesantire le condizioni di lavoro dei molti «pendolari» che avrebbero dovuto distribuire l'orario di lavoro su di un numero maggiore di giornate; di limitare la flessibilità al sabato mattina, salvaguardando il fine settimana; di garantire contropartite certe (salario, permessi, recupero ferie non effettuate ad agosto) per alcune flessibilità di orario supplementari; di limitare l'utilizzo delle forme di lavoro non standard (tempo determinato ed interinali) e di orientarle prevalentemente all'integrazione delle persone coinvolte in questi contratti nell'organizzazione produttiva, attraverso la stabilizzazione del rapporto di lavoro; di costruire un premio di risultato collegato ai principali indicatori di *performance* dell'azienda (redditività, produttività e qualità) che riguarda quote di retribuzione significative.

In complesso, si può dire che le strategie di BME16 mirano ad utilizzare forme di flessibilità del lavoro tutto sommato tradizionali, facendo leva per l'adattabilità dell'impresa soprattutto su elementi tecnologici e organizzativi. Un altro importante elemento delle politiche del personale sembra essere la creazione di un ambiente sociale interno altamente integrato e cooperativo, anche grazie al ruolo delle relazioni industriali, favorito da uno scambio che, ad elementi tradizionali (il salario, la stabilità), associa alcuni aspetti di conciliazione con la vita personale (alcune rigidità sulle flessibilità degli orari), ma mantenendo il riferimento ad un modello «classico» di manodopera industriale (uomini, giovani, centralità del lavoro per la realizzazione personale).

## Le dimensioni della flessibilità

Il paragrafo precedente ha mostrato come la dimensione sociale possa entrare in maniera rilevante nelle strategie di flessibilità delle imprese, influenzando in maniera più o meno esplicita le politiche di gestione del personale e le vie effettivamente percorribili per garantire l'adattabilità alle condizioni del mercato. Si è visto, inoltre, come, pur in presenza di una maggiore eterogeneità dell'offerta di lavoro e delle aspettative rispetto al lavoro ed alla conciliazione di impegni lavorativi e personali, le imprese possano adattare forme tradizionali di flessibilità del lavoro alle nuove condizioni di mercato e competitività nelle quali operano, utilizzando in via prioritaria altre dimensioni della flessibilità (tecnologica ed organizzativa) o cercando di ridurre la variabilità della forza lavoro occupata in azienda. Ovviamente, le strategie di contenimento della differenziazione della composizione della forza lavoro possono riferirsi essenzialmente ad elementi strutturali (genere ed età, in primo luogo), mentre sono molto meno praticabili per quanto riguarda le variabili sottostanti (e centrali) delle preferenze ed aspettative nei confronti del lavoro. In questo paragrafo si cercherà di evidenziare quali siano gli elementi principali della flessibilità del lavoro utilizzate dalle imprese studiate nella ricerca, al fine di individuare le logiche che influenzano le strategie aziendali.

### *Le forme di lavoro non standard: tempo determinato e interinale*

Le forme di lavoro non standard sono presenti in tutte le imprese inserite nello studio. Di solito, si tratta di un utilizzo «parsimonioso», in quanto è limitato alla gestione di fasi di espansione della produzione non strutturali (come i picchi stagionali più elevati) o dell'incertezza collegata ai processi di sviluppo. Ad esempio, AME1 ha utilizzato in maniera massiccia il lavoro a tempo determinato, con il sostegno della contrattazione collettiva integrativa, per accompagnare lo sviluppo dell'impresa ed ha consolidato progressivamente l'occupazione, quando i livelli di attività apparivano ormai acquisiti. L'affermazione di questo tipo di contratti è poi collegata a finalità di selezione del personale e sembra costituire ormai il canale privilegiato per l'accesso in azienda, in quanto può favori-

re un «periodo di prova» prolungato e, in un certo senso, una «socializzazione» alla cultura e alle prassi lavorative tipiche di un'impresa. Quest'ultimo aspetto, appare particolarmente significativo nel caso di segmenti dell'offerta di lavoro che non sono presenti tradizionalmente nell'impresa, come spesso le donne o i lavoratori stranieri.

L'inclusione nella ricerca di una impresa fornitrice di lavoro interinale ha consentito di analizzare le modalità di utilizzo del lavoro temporaneo dal punto di vista dell'azienda somministratrice. AIN5 ha realizzato, nel 2002, più di 50 mila avviamenti a missioni della durata media di circa 35 giorni. Fra le imprese utilizzatrici sue clienti, il motivo prevalente di utilizzo del lavoro interinale è l'ampliamento della forza lavoro in occasione di picchi produttivi, seguito dalla sostituzione di lavoratori assenti o in congedo e dall'acquisizione di professionalità non previste in azienda. Si tratta di motivazioni in linea con quelle rilevate per il settore nel suo complesso.

Queste ragioni operative, tuttavia, si associano ad altre funzioni che il lavoro interinale sembra avere assunto: quella di prova e selezione del personale, come riscontrato anche nelle imprese metalmeccaniche studiate, e quella di ampliare il bacino delle assunzioni e di evitare i costi di selezione diretti, soprattutto nel caso di un mercato del lavoro locale «teso». Per quanto riguarda il primo aspetto, AIN5 indica che un lavoratore su tre viene assunto a tempo indeterminato alla fine della missione e circa il 70% degli avviati è occupato stabilmente entro 18 mesi dalla prima missione. (importa analizzare chi non viene integrato: sviluppare più avanti). Se, da un lato, questa situazione conferma la valenza del lavoro interinale come percorso verso una certa stabilizzazione del rapporto di lavoro, dall'altro, consente di individuare una quota non marginale di lavoratori interinali (30%) che sembra, invece, rimanere intrappolato in una condizione di relativa precarietà. Da questo punto di vista, appare cruciale la capacità di realizzare azioni dirette a promuovere percorsi professionali e qualificanti per queste persone; a tale proposito, un ruolo rilevante potrebbe essere assunto dall'utilizzo dei fondi raccolti dal fondo obbligatorio per la formazione dei lavoratori interinali.

Fra i casi analizzati, AMI7, una multinazionale italiana che produce sistemi meccanici di precisione, utilizza in modo strategico il

lavoro non standard, insieme all'esternalizzazione della produzione dei componenti e di buona parte della produzione. AM7 opera in un mercato internazionale caratterizzato da una domanda con una stagionalità elevata e nel quale il prezzo è un elemento fondamentale di competizione. Attualmente, il lavoro non standard (a tempo determinato ed interinale) può raggiungere quasi il 100% della manodopera a tempo indeterminato, durante i cinque mesi di picco produttivo. Tuttavia, questo utilizzo spinto delle forme di lavoro non standard, se da un lato si accorda con la stagionalità della domanda, dall'altro provoca difficoltà per quanto riguarda il mantenimento di livelli qualitativi standard e per l'elevato tasso di assenteismo e di *turnover*. I problemi collegati alla gestione del lavoro temporaneo sono in una certa misura amplificati dal fatto che la maggior parte degli assunti è composta da lavoratori stranieri: l'impresa vorrebbe introdurre specifiche politiche di integrazione, ma la breve durata del rapporto di lavoro non consente di realizzarle efficacemente. Per questi motivi, l'azienda intende ridurre il ricorso al lavoro non standard, ampliando in una certa misura l'esternalizzazione delle fasi di montaggio e dall'altro abbandonando, almeno in parte, un modello produttivo *just in time* per una produzione più tradizionale per il magazzino, consolidando la manodopera e riducendo i contratti temporanei al 15-20% del totale.

Un altro esempio è costituito da AIN3, un'impresa nazionale che opera nel settore aeronautico, che utilizza in maniera strutturale la collaborazione di alte professionalità non reperibili sul mercato italiano e reclutate attraverso una specie di agenzia di lavoro temporaneo estera.

### *Flessibilità funzionale: allargamento delle mansioni e rotazione*

Gli interventi sulle mansioni, caratterizzati dall'allargamento dei compiti e dalla rotazione fra posizioni differenti, sono molto diffusi, anche se non generalizzati. In una certa misura, sono una conseguenza della riduzione dei livelli di occupazione, nonché di forme organizzative più flessibili, che fanno della polifunzionalità uno strumento cruciale per l'innalzamento della produttività.

In particolare, si può affermare che la rotazione fra mansioni avviene tipicamente in due situazioni: ad un livello di specializzazione relativamente basso fra posizioni operative omogenee oppure ad

un livello di elevata qualificazione, quasi artigianale, fra mansioni comunque caratterizzate da professionalità simili. Mansioni che necessitano di un livello di qualificazione intermedio o di specializzazione elevata, invece, rappresentano un ostacolo agli interventi sui confini delle mansioni. Si tratta, quindi, di una dimensione collegata significativamente con le scelte tecnologiche e di organizzazione generale della produzione.

Le esperienze più significative di ampliamento delle mansioni sono state rilevate nelle imprese impegnate in produzioni di qualità e nelle fasi di montaggio finale. Ad esempio, AIN3 ha avviato un progetto specifico che consente di realizzare spostamenti fra mansioni nelle diverse linee e fasi di montaggio, in modo da rispondere in maniera adeguata alla variabilità della domanda. Tale manovra sulle professionalità è stata collegata, attraverso la contrattazione decentrata, ad un intervento sull'inquadramento che ha posto al centro della mobilità verticale, la capacità di operare su mansioni diverse. Interventi simili su qualificazione, polifunzionalità ed inquadramento sono stati realizzati alla AME2 ed alla BME8, ad un livello di complessità inferiore delle mansioni.

La flessibilità funzionale è spesso collegata ad interventi di formazione specifici. Più in generale, gli interventi di formazione sono ampiamente diffusi, ma spesso sembrano orientati all'acquisizione di competenze molto specifiche e non necessariamente in grado di sostenere la crescita di professionalità utili alla carriera interna od esterna. La formazione *on the job* è la più diffusa.

### *La flessibilità di orario*

La flessibilità dell'orario di lavoro è sicuramente la più diffusa ed utilizzata dalle imprese per incrementare i tassi di utilizzo degli impianti e far fronte alle variazioni della domanda. Le forme di flessibilità del lavoro sono molte: gli orari di entrata ed uscita variabili, all'interno di fasce orarie predefinite; i turni; l'aumento del numero di turni e gli orari multiperiodali; lo straordinario, affiancato solitamente da meccanismi di banca delle ore e riposi compensativi. Fra tutte, la leva principale della flessibilità oraria rimane la manovra sui turni di lavoro, collegata a volte ad orari plurisettemanali.

Un caso particolarmente interessante è rappresentato da BME8, una multinazionale estera che produce componenti critici per i

mezzi di trasporto. L'impresa, insieme al sindacato, ha sviluppato una forma di programmazione degli orari che si fonda su di un'ampia autonomia individuale per quanto riguarda la scelta dell'orario di lavoro settimanale, all'interno di un monte ore totale annuale. In sostanza, ogni due mesi i dipendenti indicano se nelle successive otto settimane di lavoro desiderano lavorare per un numero di ore superiore, inferiore o uguale all'orario settimanale normale, secondo alcuni schemi prestabiliti. La compatibilità fra richieste individuali e programmi di lavorazione viene verificata mensilmente da una commissione mista, che in casi particolari può chiedere ai lavoratori la modifica dell'orario richiesto. La combinazione delle domande individuali con le necessità dell'impresa è resa più agevole dalle politiche di polifunzionalità e di ridefinizione dell'inquadramento avviate in connessione al nuovo sistema di orario. Tale sistema ha consentito di eliminare, in buona sostanza, gli straordinari e di garantire sia l'adattamento dell'orario di lavoro complessivo all'andamento delle necessità di produzione, sia di aprire possibilità di gestione autonoma dell'orario di lavoro (e quindi di conciliazione). Inoltre, i lavoratori e le lavoratrici hanno ottenuto una serie di benefici in termini di bonus per la partecipazione allo schema di flessibilità degli orari, di maggiorazione salariale in regime di orario prolungato e di maggiori ore di riposo compensativo rispetto a quelle lavorate in più nelle settimane di incremento. Allo stesso tempo, l'azienda ha la possibilità di attivare forme di flessibilità straordinaria quando si dovesse dimostrare necessario, chiedendo dieci ore di lavoro straordinario a testa.

Il part-time è molto poco diffuso fra le imprese inserite nello studio, anche quando la percentuale di donne occupate è significativa. L'unico caso di utilizzo strategico è quello, già citato, di AME1, per l'area di servizio alla clientela; per il resto, le imprese, di solito, non sono in grado di soddisfare le richieste avanzate da lavoratrici e lavoratori. Ad esempio, AMI7, la multinazionale italiana che utilizza in maniera diffusa il lavoro interinale, ha una manodopera stabile composta per la maggior parte da donne. Le richieste di part-time sono diffuse, ma le possibilità di accoglimento ridotte, anche se recentemente è stato concluso un accordo sindacale per aumentare la quota di lavoro a tempo parziale dal 2% al 4%, un livello che appare ancora marginale.



## *La flessibilità salariale*

Il premio di risultato è presente in tutte le imprese. Si tratta di un dato ampiamente in linea con l'andamento della contrattazione aziendale dopo l'accordo del luglio 1993 e chiaramente collegato al tipo di impresa coinvolto nella ricerca: aziende di dimensioni medio-grandi, con presenza significativa della rappresentanza sindacale e della contrattazione collettiva. La valenza che assume la flessibilità salariale in questi casi è essenzialmente premiale ed è volta ad integrare le altre forme di flessibilità del lavoro, al fine di sostenere il raggiungimento degli obiettivi aziendali e favorire un buon clima e la motivazione all'interno della struttura organizzativa.

Per l'analisi che si sta conducendo in questa sede, sono forse più significative le forme di incentivazione direttamente collegate alla flessibilità del lavoro. In effetti, bonus, premi e maggiorazioni sono molto utilizzati per accompagnare le flessibilità di orario, in particolare quando i nuovi sistemi di gestione dell'orario di lavoro consentono di ridurre il ricorso allo straordinario. In concreto, tali incentivazioni costituiscono una specie di «compensazione» parziale della perdita di salario connessa alla riduzione del lavoro straordinario. In alcune circostanze, molto meno frequenti, anche la flessibilità funzionale viene compensata con incentivi indiretti, attraverso l'inquadramento. Più spesso, però, la flessibilità funzionale, nei limiti specificati prima (qualifiche medio-basse e mansioni omogenee), viene semplicemente data per scontata dalle manovre sui livelli di occupazione e sull'organizzazione del lavoro. L'incentivazione appare solo quando la polifunzionalità assume un ruolo strategico, riconosciuto esplicitamente e sul quale si investe anche in termini di valutazione delle competenze e revisione dell'inquadramento.

## Flessibilità del lavoro e percorsi di trasformazione

L'individuazione dei percorsi di trasformazione nella gestione del lavoro all'interno dei casi studiati richiede una buona dose di semplificazione, poiché si tratta, in generale, di imprese strutturate, con specifiche politiche di gestione del personale ed un utilizzo integrato di diverse leve di flessibilità. Di conseguenza, l'identifica-

zione delle forme di flessibilità prevalenti (tecnologica, organizzativa esterna, organizzativa interna e del lavoro) è complessa ed implica la necessità di compiere alcune forzature. Inoltre, le forme di flessibilità del lavoro sono utilizzate in maniera integrata dalle imprese e, in certi casi, si possono sostenere a vicenda, come può accadere per la flessibilità funzionale e quella temporale (si veda, ad esempio, l'esperienza di BME8). In altri, possono essere contraddittorie, come a volte avviene per quelle numerica e funzionale (è, per certi aspetti, il caso di AMI7). La flessibilità salariale, come appena sottolineato, appare sostanzialmente integrata alle altre, in quanto le sostiene attraverso incentivi e bonus specifici o generali (il salario di risultato). Anche in questo caso, quindi, è indispensabile procedere per semplificazioni ed aspetti emergenti. Lo stesso si può dire riguardo alle dimensioni della competitività: costi e qualità sono elementi per molti aspetti inscindibili nell'offerta di un'impresa. In effetti, non si tratta di situazioni aziendali «povere», grazie alla dimensioni, alla presenza del sindacato ed all'orientamento verso mercati dove, sia pure in gradi diversi, contano quasi sempre le varie dimensioni della qualità. Tuttavia, si può cercare di identificare quale sia la variabile più critica per la capacità di sostenere la concorrenza. Gli elementi evidenziati nella tavola 2 devono, dunque, essere considerati con queste cautele, come frutto di interpretazione di una situazione complessa ed indicativi di tendenze generali.

A prima vista, ciò che colpisce di più della regolazione della flessibilità del lavoro nelle imprese coinvolte nella ricerca è la stabilità, che si configura come vera e propria invarianza di un sistema ancora sostanzialmente corrispondente al modello «taylorista» oppure ad un adattamento alle nuove condizioni economiche, senza incidere, però, in maniera significativa sul fattore lavoro. Questa affermazione va qualificata, in quanto appare collegata a diverse configurazioni delle variabili economiche e sociale e delle strategie aziendali.

In primo luogo, la continuità della regolazione della flessibilità del lavoro segnala la capacità, in un settore come quello metalmeccanico, «cuore» tradizionale del comparto manifatturiero, di tenere sotto controllo la composizione interna della forza lavoro. Ad esempio, la presenza femminile è quasi ovunque limitata, spesso marginale nei reparti produttivi (sotto il 10%). Le riduzioni di per-

sonale e le ristrutturazioni hanno consentito in molti casi di rinnovare la composizione del personale, abbassando l'età media dei dipendenti. Nelle piccole e medie imprese del nord-ovest e della «terza italia» la continuità può essere favorita anche dalla permanenza di una «cultura industriale» diffusa. Tuttavia, stabilità non è necessariamente sinonimo di equilibrio. Da un lato, si tratta delle situazioni nelle quali sono segnalati più spesso ritmi di lavoro intensi e stressanti e minori spazi di autonomia operativa e decisionale. Dall'altro, all'interno di forme di regolazione tradizionale emergono segnali di richieste diverse da parte di lavoratori e lavoratrici. Ad esempio, AME2 ha sviluppato una strategia commerciale di selezione di grossi clienti, al fine di garantire un'elevata prevedibilità della produzione, minimizzando la variabilità dei lotti ed ha imperniato l'organizzazione della produzione sulla centralità dei turni, per massimizzare il tasso di utilizzo degli impianti. Tutto questo nell'ambito di un investimento significativo in un nuovo sito produttivo, che ha accolto, su base volontaria, i lavoratori provenienti da uno stabilimento pre-esistente, ora in una fase di forte ristrutturazione, selezionando le persone disponibili ai nuovi schemi di orario, compensati con significativi incentivi monetari. Malgrado questa configurazione richiami chiaramente un contesto «taylorista», ora stanno emergendo nuove richieste di conciliazione fra vita lavorativa e personale. La pesantezza dei turni e dell'alternanza fra lavoro diurno e notturno ha portato ad avanzare l'ipotesi di introdurre «congedi sabatici», mentre ha già determinato l'esclusione dal turno notturno di una squadra di persone con specifiche esigenze familiari.

In secondo luogo, la continuità della regolazione all'interno dell'impresa è bilanciata da scelte strategiche che privilegiano la leva tecnologica oppure lo spostamento all'esterno della flessibilità, anche del lavoro, attraverso forme di esternalizzazione o di flessibilità numerica. L'organizzazione esterna (ossia l'*outsourcing*) rappresenta una dimensione prevalente dell'adattabilità di impresa in otto casi su diciassette: sei di questi sono caratterizzati da una sostanziale stabilità della regolazione del lavoro all'interno dell'impresa. Dal punto di vista della regolazione complessiva della flessibilità del lavoro, ovviamente, tali strategie appaiono problematiche, poiché possono distribuire i costi della flessibilità in maniera significativamente diversa fra il lavoro «interno» e quello «esterno».

Tavola 2. La flessibilità del lavoro nei casi: forme e percorsi

Caso	Competitività	Flessibilità: dimensioni prevalenti	Flessibilità del lavoro	Criticità ambiente sociale	Regolazione	Percorso
AME1	Qualità	Lavoro	Orario	Elevata	Nuova: orari	Effetti perversi
AME2	Qualità	Lavoro	Orario	Media	Tradizionale: turni ed incentivi	Stabilità
AIN3	Qualità	Organizzazione esterna ed interna, lavoro	Numerica, funzionale	Media	Nuova: inquadramento	Innovazione
AIN4	Qualità	Organizzazione esterna	Bassa: straordinario	Bassa	Tradizionale: turni ed incentivi	Stabilità
AME6	Qualità	Organizzazione esterna	Numerica	Bassa	Tradizionale: numerica, per gestione crisi	Adattamento
AM7	Costi	Organizzativa esterna, lavoro	Numerica	Elevata	Nuova: numerica	Effetti perversi
BME8	Costi	Lavoro	Orario, funzionale	Bassa	Nuova: orari	Innovazione
BME9	Costi	Tecnologia, lavoro	Orario	Elevata	Nuova: orari	Effetti perversi
BIN10	Qualità	Tecnologia, organizzazione esterna	Bassa: straordinario	Bassa	Tradizionale: straordinario	Stabilità
BIN11	Costi	Tecnologia, organizzazione esterna ed interna, lavoro	Orario, numerica	Media	Tradizionale: straordinario ed incentivi	Adattamento
BME12	Costi	Tecnologia, organizzazione esterna	Orario	Bassa	Tradizionale: straordinario	Stabilità
BME13	Costi	Lavoro	Orario, funzionale	Bassa	Tradizionale	Stabilità
BMI14	Qualità	Tecnologia, organizzazione esterna ed interna, lavoro	Funzionale, orario	Media	Tradizionale	Adattamento
BME15	Qualità	Tecnologia	Orario, funzionale	Bassa	Tradizionale: straordinario ed incentivi	Adattamento
BMI16	Costi	Tecnologia, organizzazione interna, lavoro	Orario, funzionale	Media	Tradizionale: turni ed incentivi	Adattamento
CME17	Costi	Tecnologia, lavoro	Orario, funzionale, numerica	Bassa	Tradizionale: turni ed incentivi	Adattamento
CME18	Costi	Tecnologia, lavoro	Orario	Bassa	Tradizionale: turni ed incentivi	Adattamento

Laddove queste due opzioni risultano meno praticabili, perché il mercato del lavoro locale pone vincoli oppure in quanto l'esternalizzazione non è facilmente praticabile, spesso per questioni di controllo della qualità dei prodotti, la regolazione tradizionale può entrare in crisi. I cinque casi di nuove forme di regolazione del lavoro sono stati illustrati nei paragrafi precedenti (AME1, AIN3, AMI7, BME8, BME9), quindi non verranno ripresi. Qui basti ricordare che gli esiti dell'innovazione non sono necessariamente in linea con le aspettative; in certi casi, la sperimentazione di nuove strade fa emergere effetti inattesi, che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi iniziali.

Infine, l'esperienza di BME8 fornisce un interessante spunto di riflessione. Illustra come l'innovazione della regolazione del lavoro possa essere utile e di successo anche in presenza di un ambiente sociale non «problematico» per una regolazione tradizionale. In effetti, l'innovazione in tema di gestione degli orari su base individuale è giunta dopo il fallimento o gli esiti non soddisfacenti di procedure fondate su strumenti tradizionali, quali lo straordinario, e grazie all'esplicita ricerca di meccanismi alternativi. Inoltre, ciò segnala l'agibilità di percorsi di conciliazione anche in assenza delle componenti della forza lavoro alle quali queste misure sono indirizzate tradizionalmente indirizzate (le donne costituiscono solo il 9,5% di tutti i dipendenti) e, di converso, l'esistenza di una domanda di compatibilità fra lavoro e vita personale che va oltre le immagini stereotipate.

## Strategie di flessibilità e forme di regolazione

Dopo l'illustrazione dei modi nei quali la flessibilità del lavoro è utilizzata nelle imprese studiate dalla ricerca e l'identificazione, per quanto semplificata e approssimativa, dei percorsi di trasformazione della regolazione del lavoro, è utile tornare ad un'analisi sistematica delle strategie utilizzate dalle aziende per incrementare la propria capacità di rispondere in maniera adeguata alla variabilità dell'ambiente economico e sociale.

Come si è visto, la logica che sottende molte strategie aziendali è la *segmentazione*, ossia la differenziazione dei quadri regolativi che si applicano alle diverse componenti del processo produttivo.

L'esempio più marcato di segmentazione viene realizzata verso l'esterno, grazie ai processi di *outsourcing* e di creazione di reti di fornitura. In questo caso, la gestione dell'adattabilità avviene attraverso i meccanismi di mercato o la contrattazione formale di accordi di *partnership* con i fornitori; la flessibilità del lavoro in senso proprio potrà essere realizzata all'interno delle organizzazioni esterne all'impresa.

Una forma più rilevante per l'analisi delle politiche aziendali di gestione del personale è quella della segmentazione interna. Il primo tipo di differenziazione dei regimi regolativi all'interno dell'organizzazione d'impresa viene attuato facendo ricorso a forme contrattuali non standard, come il lavoro a tempo determinato od interinale. Si tratta di una strategia molto diffusa, che consente di attribuire, ad esempio, i turni notturni o durante il week-end, introdotti per aumentare la produzione nelle fasi di espansione della domanda, a manodopera esterna rispetto a quella stabile, mantenendo pressoché invariate le condizioni di lavoro di questi ultimi. In certi casi, però, i lavoratori temporanei non possono essere formati adeguatamente per l'inserimento in un ciclo produttivo che richiede qualificazione e competenza per assicurare i necessari livelli di qualità. Un secondo tipo di segmentazione interna riguarda gruppi diversi di lavoratori e lavoratrici: così le madri e i padri possono essere esclusi da turni notturni e durante i week-end e ai lavoratori stranieri possono essere consentiti periodi di ferie più lunghi. In questo caso si tratta di segmentazione che introduce regimi più favorevoli ad alcune categorie di dipendenti, fondate sul presupposto di interessi diversi rispetto alla generalità dei lavoratori e meritevoli di considerazione per diversi motivi (strumentali o anche di valore). Tuttavia, una simile configurazione può sostenere la richiesta di estendere tali trattamenti ad altri segmenti della forza lavoro, se le esigenze ipotizzate sono in realtà più diffuse rispetto a quanto previsto.

Esiste un altro meccanismo che può consentire di fare emergere la differenziazione di interessi ed aspettative, oltre quanto sia possibile supporre sulla base di caratteristiche strutturali. Si tratta della volontarietà, che appare come criterio di adesione alle forme di flessibilità del lavoro in molti dei casi analizzati. La caratteristica fondamentale è che le regole di accesso alle flessibilità sono aperte a tutti e quindi non si può più parlare di segmentazione, ma piuttosto

sto di *integrazione*: la differenziazione nell'utilizzo degli strumenti di flessibilità non è altro che l'effetto della differenza di interessi e di aspettative e non il risultato di regole distinte. Il criterio della volontarietà presenta un altro aspetto interessante: consente di fare emergere le preferenze e le aspettative che non sono altrimenti identificabili in base a caratteristiche predefinite e di valorizzarle ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, può assorbire automaticamente la trasformazione delle aspettative individuali, ad esempio per le variazioni di età o di stato civile, senza richiedere una modifica del sistema complessivo. In questo senso, può essere un fattore potente di conciliazione. Allo stesso tempo, richiede una gestione flessibile da parte dell'impresa, che può essere onerosa in quanto spesso inedita (più della flessibilità del lavoro, le cui componenti sono presenti fin dall'inizio della storia del lavoro salariato).

Le strategie di integrazione si fondano sull'attribuzione di diritti a tutti i lavoratori, o in aree organizzative omogenee, e quindi su di un recupero di autonomia da parte dei lavoratori nei confronti delle prerogative manageriali. Esempi di strumenti di questo genere sono la programmazione degli orari di lavoro individualizzati in BME8 o, in generale, la banca delle ore, quando realizza effettivamente un recupero di autonomia, poiché viene integrata in un sistema che rende i permessi compensativi esigibili su base individuale (e non è sempre così).

Da un punto di vista teorico, si tratta di una situazione nella quale la fissazione di diversi elementi del contratto di lavoro viene attribuita ad attori ed a meccanismi di determinazione differenti (Simon, 1951). Quando gli interessi dei contraenti non sono in contrasto evidente, oppure se è possibile distinguere dimensioni differenti che hanno diversa rilevanza per i due attori (come nel caso dell'orario di funzionamento degli impianti e della collocazione dell'orario di lavoro individuale: garantito il primo, il datore di lavoro può essere relativamente indifferente alla seconda, mentre la seconda è cruciale per la lavoratrice o il lavoratore), la fissazione dei singoli elementi del contratto di lavoro può essere affidata alla parte che le attribuisce maggiore valore o che è più sensibile alla sua variazione, all'interno di un'area di indifferenza previamente identificata (Simon, 1951, pp. 303-304). In altri termini, il contratto di lavoro può distribuire in maniera diversificata il diritto di specificare le va-

rie dimensioni della prestazione lavorativa al datore di lavoro o al lavoratore, secondo l'importanza relativa che assumono per ciascuna delle due parti. L'attribuzione di questi diritti o prerogative è una parte essenziale dello scambio che sottende il rapporto di lavoro e può costituire un elemento importante della costruzione di fiducia e collaborazione fra datore di lavoro e lavoratori, in quanto garantisce ai contraenti che gli interessi delle due parti verranno presi in considerazione nel corso del rapporto di lavoro.

All'interno dell'impresa, l'origine di questi diritti può essere costituita dalle politiche aziendali unilaterali o dalla contrattazione collettiva. La contrattazione collettiva, come già sottolineato, consente di porre su basi relativamente più stabili l'acquisizione di spazi di autonomia da parte dei lavoratori, in quanto limita le prerogative manageriali negli ambiti ai quali si estende. Le flessibilità del lavoro, del resto, quando prevedono ampia unilateralità dell'impresa nella determinazione del loro utilizzo, difficilmente possono consentire una conciliazione con gli interessi dei lavoratori. Affinché ci siano possibilità di conciliazione serve rigidità (ad esempio, il part-time con collocazione rigida) o (relativa) indipendenza nella gestione della stessa flessibilità. Oltre a quella degli orari, un'area importante per l'espansione dei diritti potrebbe essere la formazione, per l'acquisizione di competenze professionali e l'accesso ai percorsi di carriera. Come sottolineato in precedenza, si tratta di un ambito nel quale la convergenza fra interessi dell'impresa e di lavoratrici e lavoratori può essere più agevole. Inoltre, l'erosione della tutela del posto di lavoro, a vantaggio di forme di promozione attiva dell'occupazione, potrebbe rendere sempre più importante questa possibile dimensione dello scambio fra datore e prestatore di lavoro.

L'importanza dei diritti per le strategie di integrazione, nonché delle dimensioni della legittimazione per l'impresa e della tutela dall'unilateralità per il lavoratore, segnala la permanenza di spazi importanti per la regolazione collettiva, anche in presenza di trasformazioni importanti dell'ambiente economico e di quello sociale. Tuttavia, possono sorgere problemi ad interpretare in modo innovativo interessi ed aspettative in parte nuovi. Si tratta di un doppio cambiamento difficile da affrontare, che richiede sperimentazione soprattutto nell'area dell'espansione dei diritti a fruizione individuale, che possono fare emergere differenze che rimangono na-



scoste da forme di regolazione omogenee e ancora per molti aspetti standardizzate o segmentate.

La segmentazione può rispondere, e effettivamente risponde, in modo efficace alle esigenze di adattabilità dell'impresa all'ambiente economico, ma può essere posta in crisi dall'ambiente sociale e non essere in grado di sfruttare appieno le potenzialità della flessibilità del lavoro. In ogni caso, non sfrutta tutte le possibilità di combinazione fra flessibilità e sicurezza che possono essere realizzate nei luoghi di lavoro.

Nei casi analizzati, le relazioni industriali hanno consentito di costruire nuovi equilibri all'interno del rapporto di lavoro, utilizzando componenti tradizionali, ma anche innovative, e realizzando forme di composizione degli interessi che presentano aspetti di conciliazione fra le esigenze di imprese e lavoratori. Per certi aspetti, si tratta di punti di osservazione particolari e forse «privilegiati». Altrove, probabilmente gli spazi dell'unilateralità sono molto più ampi e governano in larga misura l'introduzione delle flessibilità del lavoro. Tuttavia, le esperienze studiate dimostrano che le potenzialità per la regolazione congiunta e la conciliazione ci sono e sono ampie.

## Oltre l'impresa: assetto istituzionale e competenze

Un aspetto che è rimasto in ombra fino ad ora è quello della regolazione legislativa e, in particolare, degli strumenti di flessibilità introdotti dagli interventi nell'ambito del mercato del lavoro. L'analisi dei casi dimostra che si tratta di elementi importanti, che entrano spesso a far parte delle strategie aziendali. Non creano, com'è ovvio, un aumento automatico nella adattabilità dell'impresa. Prima di tutto, vengono interpretati ed adattati alle politiche aziendali; poi, vengono utilizzati in combinazione ad altri strumenti ed assumono una valenza variabile, che dipende dalle condizioni competitive del mercato nel quale operano le imprese, dalla situazione dello stesso mercato del lavoro e dall'interazione che mostrano con altri aspetti dell'adattabilità dell'impresa.

La regolazione legislativa importa, inoltre, perché può rafforzare od indebolire la posizione contrattuale dei diversi attori: l'unilateralità dell'impresa, i diritti dei lavoratori o il ruolo della regola-

zione congiunta. La definizione di diritti e prerogative che assegnino un ruolo alla regolazione collettiva (Bordogna, Cella, 2000) può essere una componente importante per l'affermazione di un equilibrio che combini adattabilità delle imprese e flessibilità del lavoro come strumento di conciliazione ed integrazione di interessi ed aspettative più differenziati. Un equilibrio che garantisca maggiore adattabilità e sicurezza all'interno delle imprese e nel mercato del lavoro (o attraverso i sistemi di sicurezza sociale), senza per forza privilegiare uno dei due ambiti, dato che entrambi contribuiscono in maniera determinante a definire le prospettive e le condizioni di vita delle persone.

Da ultimo, qualche considerazione sulle competenze che possono essere utili per gestire le forme di flessibilità del lavoro, in modo tale da favorire l'emergere di soluzioni che riescano a combinare le esigenze di adattabilità dell'impresa e le diverse e variabili aspettative riguardo al lavoro di lavoratrici e lavoratori.<sup>6</sup>

In primo luogo, le competenze necessarie per la gestione della flessibilità riguardano la comprensione dell'ambiente sociale nel quale opera l'impresa e la rilevazione delle aspettative e degli interessi emergenti rispetto al lavoro ed alla conciliazione con la vita personale. Si tratta di competenze cruciali per l'impresa e per il sindacato, per le diverse implicazioni per la capacità di ottenere un livello adeguato di collaborazione attiva o di rappresentare e tutelare gli interessi dei lavoratori. In secondo luogo, può essere decisivo sapere mettere in discussione gli assetti esistenti e riuscire a sperimentare soluzioni nuove, senza imbrigliarle in schemi o rappresentazioni precostituite. Si tratta di competenze analitiche e di progettazione, che comprendono elementi teorici e tecnici e che possono essere acquisite attraverso una ricognizione delle analisi delle esperienze di introduzione delle forme di flessibilità del lavoro, di cui questa ricerca-intervento rappresenta un esempio. Infine, lo studio congiunto delle possibili forme di flessibilità del lavoro può consentire di arricchire le prospettive di analisi e di considerare più compiutamente gli impatti e le conseguenze delle iniziative. Per

<sup>6</sup> All'individuazione delle competenze ed alla predisposizione degli strumenti formativi concreti per favorire la loro acquisizione è stato dedicato un vademecum, che fa parte integrante del progetto e rappresenta il prodotto principale della ricerca-intervento.

questo motivo, possono essere utili competenze relazionali, per la promozione e la realizzazione di forme di coinvolgimento nelle decisioni. Ovviamente, tutto ciò non può essere il frutto di mero volontarismo. Come si è detto, un assetto istituzionale che sostenga attivamente la partecipazione di tutti gli attori interessati e che distribuisca adeguatamente le responsabilità nella regolazione della flessibilità del lavoro, con un bilanciamento fra prerogative aziendali, diritti individuali dei lavoratori e diritti collettivi attribuiti alle rappresentanze sindacali, è un elemento essenziale di un processo che possa condurre ad una flessibilità «sostenibile», che combini efficacemente interessi ed aspettative differenziati. La stessa esistenza di un clima favorevole all'acquisizione ed all'esercizio delle «competenze per il lavoro flessibile» dipende in maniera cruciale dalla presenza di un simile assetto istituzionale.

## Riferimenti bibliografici

Akerlof G. (1982), *Labor contracts as a partial gift exchange*, in «The Quarterly Journal of Economics», vol. 97, n. 4, pp. 543-569.

Auer P., Cazes S. (2002) (a cura di), *Employment stability in an age of flexibility. Evidence from industrialized countries*, International Labour Office, Ginevra.

Bordogna L., Cella G.P. (2000), *Stato e relazioni industriali: ammissione, esclusione, correzione*, in «Stato e Mercato», n. 58, pp. 25-51.

Cella G.P. (1987), *Criteri di regolazione delle relazioni industriali italiane: le istituzioni deboli*, in P. Lange, M. Regini, *Stato e regolazione sociale*, il Mulino, Bologna, pp. 205-227.

Cella G.P. (1999), *Il sindacato*, Laterza, Roma-Bari.

Commissione europea (2000), *Social Policy Agenda. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Commission of the European Communities, COM (2000) 379 final.

Esping-Andersen G. (1999), *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, Oxford.

Esping-Andersen G., Gallie D., Hemerijck A., Myles J. (2002), *Why We Need a New Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.

Heiner R.A. (1983), *The Origin of Predictable Behavior*, in «The American Economic Review», vol. 73, n. 4, pp. 560-595.

ISTAT (2004), *Forze lavoro. Media 2003*, <http://www.istat.it/>, sezione *Lavoro e occupazione*.

Ouchi W.G. (1980), *Markets, Bureaucracies, and Clans*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 25, n. 1, pp. 129-141.

Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, Bologna.

Simon H. (1951), *A formal theory of the employment relationship*, *Econometrica*, vol. 19, n. 3, pp. 293-305.

Sisson K. (1987), *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*, Basil Blackwell, Oxford.

Solow R.M. (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, il Mulino, Bologna.

Supiot A. (2003), *Il futuro del lavoro. Trasformazioni dell'occupazione e prospettive della regolazione del lavoro in Europa*, Rapporto redatto per la Commissione europea in collaborazione con l'Università Carlos III di Madrid; ed it. a cura di P. Barbieri, E. Mingione, Carocci, Roma.

Unioncamere, Istituto Guglielmo Tagliacarte (2003), *Atlante della competitività delle province*, <http://www.unioncamere.it/Atlante/index.htm>.

Wilthagen T. (1998), *Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform?*, Hugo Sinzheimer Institute of the University of Amsterdam, Flexicurity Research Programme FX Paper n. 1.

Wilthagen T., Tros F., van Lieshout H. (2003), *Towards «flexicurity»? : balancing Flexibility and Security in EU Member States*, paper presentato al XIII Congresso mondiale dell'International Industrial Relations Association, Berlino, settembre.