



Com'è cambiato il lavoro nei luoghi di lavoro

di Anna M. Ponzellini*

I nuovi soggetti del post-fordismo nelle imprese

All'incirca vent'anni fa diventò chiaro che la (presunta) unità del mercato del lavoro fordista attorno al lavoratore «maschio-capofamiglia» era definitivamente tramontata insieme al Novecento. Alla fine del secolo, infatti, erano ormai quasi due decenni che anche il mercato del lavoro italiano aveva cominciato a femminilizzarsi e, pur se i dati della partecipazione delle donne italiane continuano a restare più bassi della media dei paesi avanzati, le famiglie *dual earners* sono progressivamente diventate il riferimento necessario (anche se non sempre tenuto in conto) per ogni politica del lavoro (Saraceno, a cura di, 2007).

Nello stesso periodo, oltre alla femminilizzazione, a caratterizzare il passaggio verso quel mondo del lavoro diverso che, per comodità, abbiamo cominciato a chiamare «post-fordismo» (e che ancora adesso non riusciamo a definire meglio di così), assistiamo alla fine della centralità della «figura dell'operaio» (e alle correlate ma secondarie figure dell'«impiegato esecutivo» e dell'«impiegato di concetto») e all'espandersi di figure con mansioni e qualifiche più differenziate, come commesse, cassiere, addetti ai fast-food, operatori dei call center, addetti alle pulizie, badanti, educatori, figure tecniche e professionali di varia competenza (Istat, vari anni; Istat-Cnel 2015).

L'articolazione delle qualifiche scompagina la tradizionale classificazione tra le categorie di lavoratori previste dal nostro sistema giuridico – operai, impiegati, quadri e dirigenti –, ma anche i confini tra lavoro manuale e intellettuale, tra ideazione ed esecuzione del lavoro (Braveman 1974) e finisce per rendere obsoleti gran parte dei sistemi di inquadramento contrattuale, spingendo le aziende a introdurre propri sistemi di valutazione delle professionalità.

Il terzo cambiamento è rappresentato dalla fine della centralità assoluta del «lavoro dipendente», che diventa evidente soprattutto nella significativa crescita – per quanto concentrata al Nord, nelle grandi città e nel settore terziario – del lavoro autonomo professionale (Bologna e Fumagalli 1997).¹ Si tratta di un fenomeno scambiato, in un primo momento, per il mero risultato delle politiche di flessibilizzazione dei rapporti di lavoro della metà

* Società Apotema Etica ed Economia, componente direttivo Aisri (Associazione italiana di studio delle relazioni industriali), Comitato scientifico Fondazione Tarantelli.

¹ In valori assoluti, i lavoratori autonomi italiani sono circa 5 milioni e mezzo contro circa 17 milioni di lavoratori dipendenti; di questi, forse la metà è rappresentata da professionisti, tra iscritti agli ordini e non ordinisti (partite Iva iscritti alla gestione separata Inps). A oggi (2016), un giovane su quattro entra nel mercato del lavoro aprendo una partita Iva. Il fenomeno del lavoro autonomo di seconda generazione è particolarmente significativo in Italia (rappresenta il 25% degli addetti contro il 16% della media europea) rispetto al resto d'Europa, anche se negli anni della crisi e in concomitanza del Jobs Act si sta registrando un calo di questa componente del mercato del lavoro.



degli anni Novanta che hanno condotto al diffondersi di collaborazioni che spesso nascondevano (e nascondono) l'elusione delle norme del lavoro subordinato.

A distanza di tempo, tuttavia, è chiaro che si tratta di un fenomeno che sembra avere anche origini diverse: da un lato, e soprattutto per i laureati per cui da sempre scarseggia la domanda sul nostro mercato del lavoro, la necessità di «ingegnarsi a offrire servizi sul mercato per emanciparsi da uno stato di bisogno, dall'altro però anche il desiderio di affermare un progetto, un'idea, un proprio disegno di realizzazione» (Bonomi e Abruzzese 2004). Il risultato, soprattutto in alcuni settori, è un mercato del lavoro interno alle imprese segmentato tra lavoro subordinato, collaborazioni precarie e consulenze a partita Iva, spesso senza vere e proprie soluzioni di continuità (Fullin 2004; Fellini 2003).

Infine, un segmento importante del lavoro dentro le imprese è rappresentato dai «lavoratori stranieri».² Com'è noto, l'occupazione straniera è particolarmente significativa in agricoltura e, in primo luogo, nel terziario. In questo settore, infatti, l'«effetto sostituzione» della manodopera italiana è più evidente e gli stranieri rappresentano ormai una componente decisamente più elevata degli autoctoni nei servizi alle famiglie, nella ristorazione (anche come indipendenti) e nei servizi alle imprese (pulizie e logistica). Nelle occupazioni industriali, gli stranieri hanno sostituito i lavoratori autoctoni in una parte del lavoro operaio qualificato in produzione, ma soprattutto hanno il monopolio dei lavori non qualificati nei servizi interni alle imprese (pulizie, carico e scarico, mense eccetera) (Ambrosini 2011).

Come sono cambiati i mercati del lavoro interni alle imprese?

Se il fordismo ci aveva abituato a organici concentrati e stabili e a carriere durature (anche tutta la vita), l'automazione, la fine della grande impresa, la terziarizzazione dell'economia e la flessibilizzazione dei rapporti di lavoro ci hanno già da tempo consegnato mercati del lavoro in cui la domanda è scarsa e sono aumentati precarietà e turn-over.³

L'instabilità dei rapporti di lavoro che caratterizza i nuovi occupati ha avuto, tra gli altri, l'effetto perverso di un generale disinvestimento formativo sui nuovi arrivati, che ha finito per causare una riduzione del know-how delle imprese, come ha argomentato lo stesso governatore della Banca d'Italia, al congresso di Bari della Confindustria (2013).

In questo contesto, quando è scoppiata la crisi, per molte imprese l'unica via d'uscita considerata è stata quella del blocco dei salari, dell'abbattimento del costo del lavoro attraverso la precarizzazione, dell'aumento dello sforzo richiesto ai lavoratori stabili: quella che l'Europa indica come la «via bassa» al recupero della produttività (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2004). La «via alta» per aumentare le performance delle aziende sarebbe quella di investire in ricerca e sviluppo per aumentare la qualità e la varietà dei prodotti e dei servizi.

Tuttavia, che il nostro sistema soffra proprio di un grave deficit di innovazione è diventato

² Gli ultimi dati Istat ci dicono che, nonostante la crisi, l'occupazione straniera è in crescita e si concentra ormai con evidenza nelle occupazioni che non interessano più gli italiani (Istat 2016).

³ Il modello del «mercato interno chiuso» (Doeringer e Piore 1971), tipico della grande fabbrica fordista, è stato progressivamente sostituito da un mercato più aperto, con maggiore mobilità in ingresso e in uscita, ma decisamente segmentato in «cerchi concentrici» differenziati in ragione della sicurezza del lavoro, quindi con un gruppo «core» di lavoratori a tempo indeterminato al centro e cornici esterne più o meno ampie di lavoratori saltuari e irregolari (Atkinsons 1984).



purtroppo evidente nell'incapacità dell'economia negli ultimi anni ad assorbire i giovani che si laureano, nonostante il loro numero sia contenuto rispetto alla media dei paesi avanzati (e non solo): sono loro a pagare di più, costretti a un'ondata migratoria di nuovo tipo o ad accontentarsi di lavori precari e malpagati (Balduzzi e Rosina 2011).

Negli ultimi vent'anni, quindi, l'imperativo del recupero di produttività nelle imprese è passato attraverso ogni forma di flessibilità del lavoro: dal lavoro a termine alla mobilità interna, a una flessibilità degli orari intesa sostanzialmente come aumento delle ore straordinarie. Anche per questa ragione, nel mondo sindacale italiano, l'idea di «flessibilità» è venuta a connotarsi come somma di caratteristiche negative, una specie di nemico da combattere. Tutt'al più, come nel caso degli straordinari o della mobilità interna, ne viene colto il potenziale di monetizzazione, utile per tenere viva la contrattazione aziendale.

In realtà, la flessibilità nell'uso del personale è ormai una caratteristica «strutturale» dell'organizzazione d'impresa. Se parliamo di orario di lavoro, per le imprese di servizi l'imperativo è quello di rispondere all'estrema varietà dei flussi di clientela/utenza nella giornata, nella settimana e nell'anno: si pensi ai servizi commerciali, ai call center, alle cooperative di servizi alle persone, attività che devono ormai rispondere a una domanda che va progressivamente verso le h 24.

Analogamente, per le imprese manifatturiere, l'integrazione globale dei mercati, l'azzerramento dei magazzini e la personalizzazione dei prodotti richiedono una programmazione flessibile durante l'arco dell'anno e continui aggiustamenti (anche a brevissimo anticipo) dei volumi produttivi rispetto all'andamento delle commesse. La necessità di ampliare alcune linee di prodotto e ridurre altre, a seconda della quantità e qualità della domanda, rende tra l'altro cruciale la fungibilità dei lavoratori nei processi di lavoro e lascia immaginare che nei prossimi anni si registrerà una progressiva dinamica verso una maggiore mobilità interna tra mansioni e ruoli: la formazione, soprattutto quella sul posto di lavoro, e la rotazione delle posizioni sono destinate a diventare leve molto importanti per questa nuova flessibilità organizzativa.

In questi mercati del lavoro aziendali, qual è la domanda delle imprese? Le imprese vogliono ottimizzare la produttività del lavoro e dai lavoratori si aspettano basso assenteismo, flessibilità d'orario e di funzione, sviluppo delle competenze, attenzione alla qualità e alla riduzione degli sprechi e dei tempi morti.

E, per contro, cosa vogliono i lavoratori e le lavoratrici degli anni Duemila? Qual è la qualità della vita di lavoro a cui aspirano? La gente vuole innanzitutto lavorare bene, il supporto di una buona ergonomia e, comunque, un buon clima nelle relazioni con capi e colleghi. Poi vogliono imparare: aumentare le proprie competenze professionali e la propria reputazione nel lavoro e mantenere una buona impiegabilità, anche in vista di una possibile mobilità esterna. E vogliono conciliare, inoltre, il lavoro con le proprie esigenze e routine di vita: per questo è importante, nella crescente flessibilità, avere qualche possibilità di scelta del proprio orario, poter usufruire di permessi in caso di esigenze improvvise e, quando la mansione lo consente, lavorare anche a distanza. Infine, le persone vogliono partecipare: poter dire la propria sull'organizzazione del loro lavoro (e anche oltre), contare di più, ottenere riconoscimento.

Ma le relazioni industriali nel post-fordismo sono davvero cambiate?

Come si vede da quanto appena detto, le esigenze degli attori in gioco sono ben evidenti. Le relazioni industriali dovrebbero essere lì a mediarne gli interessi, a superare i conflitti.



In realtà, il sistema delle relazioni industriali – come anche il diritto del lavoro e le politiche del lavoro – sembra non riuscire a tenere dietro non solo al cambiamento dei mercati e dei paradigmi organizzativi delle imprese ma anche al differenziarsi dei soggetti del mercato del lavoro e ai grandi mutamenti dei consumi e degli stili di vita.

Solo in tempi molto recenti ha preso qualche forma più decisa il cambiamento delle grandi regole del lavoro: secondo Tiziano Treu (2015), una riforma del lavoro durata vent'anni, in direzione di un paradigma – comunque mai pienamente raggiunto – di flexicurity.

Si sta realizzando così un sistema di governo del mercato del lavoro in cui, a livello della singola impresa, sono aumentate decisamente sia la flessibilità in ingresso (attraverso l'articolazione delle forme del rapporto di impiego con la legge Biagi nei primi anni Duemila) sia, da poco, quella in uscita (con la riforma dell'art. 18 dello Statuto). Con l'intesa però che queste nuove flessibilità del mercato del lavoro «interno» delle imprese siano controbilanciate da maggiori tutele dei lavoratori nel mercato del lavoro «esterno», attraverso indennità di disoccupazione e politiche attive per l'occupazione e l'occupabilità. Una riforma del lavoro che sancisce, almeno in parte, un alleggerimento – e comunque una maggiore universalità – delle politiche passive del lavoro (trasferimenti monetari), mentre promuove le politiche attive (incontro domanda/offerta, formazione, accompagnamento alla ricollocazione), anche se in misura ancora insoddisfacente. Considerata in senso lato, la riforma del lavoro degli ultimi anni, in quanto promotrice di un welfare occupazionale di tipo universalistico, sancisce anche la fine dell'esclusiva tutela del lavoro subordinato e un (moderato) allargamento delle tutele all'area dei lavoratori autonomi (soprattutto collaborazioni, partite Iva).

I contratti nazionali di lavoro, invece, sembrano soffrire di grande immobilismo normativo. Tranne che in pochi settori, risulta praticamente immutata dagli anni Settanta in avanti la regolazione degli inquadramenti. Senza sostanziali cambiamenti anche il sistema degli orari, ancora incardinato su orari giornalieri e settimanali anziché sugli orari annui introdotti negli altri paesi e per il quale ogni deviazione dallo standard 8x5 è oggetto di meticolosa monetizzazione, ogni orario ridotto (quello che con termine impreciso chiamiamo «part-time») sottoposto a tetti e a vincoli. Restano, invece, ancora sostanzialmente stabili, a parte la fine degli automatismi, i sistemi di determinazione del salario (tanto da porre oggi pressanti interrogativi, dato il rischio del protrarsi della deflazione).

La contrattazione aziendale si è comportata meglio. La pressione del cambiamento organizzativo e dei mercati ha incontrato, se non altro, il buonsenso dei rappresentanti e la loro volontà di contribuire a dare risposte organizzative che migliorino performance aziendale, sicurezza occupazionale, buone condizioni di lavoro. Dall'Accordo interconfederale del 1993, la contrattazione aziendale ha continuato a espandersi, anche se ha subito una flessione negli anni della crisi (Ocsel, Cisl Lombardia, vari anni; Ocsel Cisl Roma, vari anni). Tuttavia, come sappiamo, la contrattazione decentrata tocca solo una parte delle aziende, circa il 16% (Istat-Cnel 2015), a cui non corrisponde più del 30% dei lavoratori. Gran parte di questa, comunque, non va oltre la definizione dei premi aziendali, mentre ciò che riguarda l'organizzazione del lavoro – dagli orari alla mobilità interna, allo sviluppo delle competenze – risulta ancora poco negoziata (Ponzellini 2016).

In conclusione, tutto il sistema delle relazioni di lavoro e il ruolo del sindacato appaiono in ritardo ed evidenziano confusione e un gran bisogno di ripensamento.



Il ruolo del sindacato per migliorare la vita di lavoro. E, insieme, qualche indicazione per una riforma della contrattazione

Se le aziende così come i lavoratori hanno interesse a dare una svolta al modo di lavorare, c'è da chiedersi: «Ma l'innovazione organizzativa non potrebbe essere un gioco win-win, ovvero dove si vince entrambi?».

In effetti, ci sono molti ambiti dove si potrebbero costruire soluzioni condivise. Un primo è quello degli *orari*. Le esigenze delle imprese di flessibilità dell'orario potrebbero trovare un maggior riscontro se contemporaneamente fosse ampliata la possibilità dei lavoratori di scegliere quando e quanto lavorare, di avere opzioni alternative nell'orario di ingresso e di uscita, nelle modalità degli stacchi e dei recuperi, nella scelta dei turni. Le imprese potrebbero mettere a disposizione schemi-orario diversificati tra cui il singolo potrebbe scegliere, secondo il modello degli «orari a menù» (Pero 2002).

Per raggiungere questo obiettivo, la contrattazione dovrebbe, innanzitutto, dare la flessibilità – sia quella che viene da una parte sia quella che viene dall'altra – per scontata. Dovrebbe fissare più che altro regole-quadro, per esempio monti-ore annui piuttosto che un orario settimanale o mensile, entro cui si potrebbero concordare orari adatti ai diversi processi di lavoro, ma anche orari personalizzati. Le possibilità per i dipendenti di conciliare la propria quotidianità con il lavoro ne uscirebbero migliorate. Per raggiungere questo obiettivo, dovrebbe naturalmente essere rafforzata soprattutto la contrattazione decentrata, ma sarebbe anche opportuno che si scrivessero regole-quadro, valide per tutte le aziende e quindi anche per quelle più piccole, nel contratto nazionale. Tra queste, per esempio, la definizione di orari su base annua, le regole di reciprocità tra datore di lavoro e lavoratore nell'accesso alla flessibilità, gli ambiti entro cui i lavoratori potrebbero operare le loro scelte eccetera.

In secondo luogo, *la mobilità e le competenze*. La necessità dell'impresa di potenziare le competenze dei lavoratori, di facilitare la condivisione delle conoscenze, di costruire «organizzazioni che apprendono» e anche di dotarsi di una più ampia mobilità interna del lavoro potrebbe avere il suo corrispettivo nella voglia dei lavoratori di imparare e nel loro bisogno di mantenere/aumentare la spendibilità sul mercato delle loro competenze: ciò, sia nella prospettiva di una carriera che li porti verso altri ruoli o altre aziende, sia anche semplicemente nella prospettiva del progressivo invecchiamento in azienda e del conseguente amplificarsi del rischio dell'obsolescenza dei propri saperi professionali.

Anche questo è tema eminentemente di contrattazione aziendale, perché è nei luoghi di lavoro che le competenze si costruiscono. Tuttavia, può essere utile che i contratti nazionali (ri)definiscano le regole di base per una formazione continua efficace, introducano strumenti per l'assessment periodico delle competenze e la gestione delle carriere, pongano le condizioni di base per l'utilizzo flessibile della professionalità (anche nei suoi rapporti con i sistemi di inquadramento).

In terzo luogo, *la partecipazione*. Sappiamo che l'esigenza dell'impresa di coinvolgere i lavoratori sugli obiettivi di produttività può incontrare il desiderio dei lavoratori di partecipare e di essere protagonisti del proprio lavoro. Il ruolo del sindacato, in questo caso, è quello da un lato di rappresentare questo desiderio di partecipazione, dall'altro però di predisporre le condizioni perché vi sia un'effettiva delega manageriale e, quindi, reale trasferimento del potere decisionale verso il basso (sia verso i singoli che verso i team di lavoro), in modo che chi lavora possa sul serio contare.

Va sottolineato che questo tema della partecipazione «diretta» ha implicazioni importanti



sulla partecipazione del sindacato alle decisioni dell'impresa, ovvero sulla partecipazione «rappresentativa», in quanto, proprio a partire dal basso, si potrebbe ricostruire un sistema di relazioni di lavoro compiutamente partecipative. La nuova fase della produzione flessibile implica, infatti, la definitiva uscita dalle relazioni conflittuali che hanno caratterizzato la fase fordista delle relazioni industriali (il cui compito era definire le regole e i prezzi dell'utilizzo standard della forza lavoro) e l'ingresso in un sistema di relazioni cooperative che affrontino «processualmente» (e in maniera mai definitiva), i temi della quotidianità aziendale: la flessibilità oraria e la mobilità; lo sviluppo delle competenze; la conciliazione e la qualità della vita; l'invecchiamento attivo; la distribuzione degli incrementi della performance d'impresa.

Dal punto di vista del sistema di relazioni industriali, l'intreccio tra partecipazione dei dipendenti e partecipazione dei rappresentanti può gettare le basi per un sistema di co-decisione nei luoghi di lavoro, che si sviluppi parallelamente al tradizionale sistema contrattuale (Ponzellini e Della Rocca, 2015). Anche questa tematica della partecipazione, nelle sue articolazioni, merita un quadro normativo a livello di contratto nazionale.

Riferimenti bibliografici

Ambrosini M. (2011), *Immigrati e mercato del lavoro in Italia*, in G. Gosetti (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.

Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for flexible organizations*, in «Personnel Management», 28-31 agosto.

Balduzzi P., Rosina A. (2011), *Giovani talenti che lasciano l'Italia. Fonti, dati e politiche di un fenomeno complesso*, in «Italian Journal of Social Policy», n. 3.

Bologna S., Fumagalli A. (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano.

Bonomi A., Abruzzese A. (a cura di) (2004), *La città infinita*, Bruno Mondadori, Milano.

Braveman H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York.

Doeringer P. B., Piore M. J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Mass.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004), *Quality of Life in Europe: First European Quality of Life Survey 2003*, Office for Official Publications of the European Communities, Lussemburgo.

Fellini I. (2003), *L'articolazione del lavoro dipendente nell'assetto post-industriale*, in «Sociologia del lavoro», n. 118.

Fullin G. (2004), *Vivere l'instabilità del lavoro*, il Mulino, Bologna.

Istat (vari anni), *Rapporto annuale*.

Istat-Cnel (2015), *Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, Cnel, Roma.

Ocsel (vari anni), *Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello* (<http://www.cisl.it/osservatori/ocsel-contrattazione-di-2-livello.html>), Cisl Roma.

Ocsel (vari anni), *Archivio accordi*, Cisl Lombardia.



Pero L. (2002), *I «menù alla francese» e gli orari di lavoro flessibili*, in «Sviluppo e organizzazione», n. 192, pp. 33-46.

Ponzellini A. M., Della Rocca G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in «Economia & Lavoro», n. 3.

Ponzellini A. M. (2016), *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, in «Economia & Lavoro», in corso di pubblicazione.

Saraceno C. (a cura di) (2007), *Special issue on «Dual career couples»*, in «Zeitschrift für Familienforschung», n. 3.

Treu T. (2015), *Le riforme del lavoro: una retrospettiva per valutare il Jobs Act*, in *Jobs Act: un primo bilancio*, Atti dell'XI Seminario di Bertinoro-Bologna, 22-23 ottobre 2015.