



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

N° 2 2006

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Il lavoro tra sviluppo e solidarietà

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

[saggi](#)

⇒ [Dario Velo](#)

Dall'Europa dei progetti all'unione economica. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale

⇒ [Matteo G. Caroli](#)

Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio

⇒ [Peter Dobay](#)

Value and Risks of the E-business Change

[working paper](#)

⇒ [Bruno Maggi](#)

[Andreu Solé](#)

Disputa sulle concezioni del processo decisionale

⇒ [Angelo Gasparre](#)

Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese

⇒ [Gianpaolo Abatecola](#)

[Sara Poggi](#)

Liberalizzazione e strategie aziendali nel mercato del gas: l'esperienza del gruppo ENI

⇒ [Stefania Mittiga](#)

Lo sviluppo del commercio equo e solidale in America Latina: un'analisi comparativa



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese¹

Angelo Gasparre

Sommario: 1. Il contesto della ricerca – 2. Il quadro teorico di riferimento – 3. L'indagine effettuata – 3.1. La definizione di "lavoro atipico" – 3.2. Il campo d'indagine della ricerca – 3.3. Le ipotesi di lavoro – 3.4. Il percorso e la metodologia – 4. I risultati della ricerca – 4.1. Premessa – 4.2. Il lavoro atipico nelle imprese del panel – 4.2.1. L'universo delle collaborazioni – 4.2.2. Il lavoro in somministrazione – 4.3. Dove il lavoro atipico in senso stretto è assente – 5. Il confronto con le ipotesi di lavoro: alcune riflessioni – Bibliografia

Abstract

The theme of "work flexibility" and the emergence of non-typical work regulations in Italy represent important topics in the Italian labour market. In this paper the author summarizes the most significant evidences from research efforts on work flexibility within a group of Ligurian companies. The author finds that the attitudes of the interviewed enterprises towards non-typical work are neither definite, nor clear. There is a variety of theoretical approaches, management philosophies and strategic visions on the problem. It is quite impossible to generalize in this field, because Italian firms reject both a "fundamentally positive" approach and a "fundamentally negative" approach to the problem. The paper also highlights the characteristics of the firms that use non-typical work, particularly with respect to their organizational culture and strategic goals. The cultural heritage matters in explaining the firms' attitude towards non-typical work. The paper shows that there is a clear difference between the approach of the "old style" corporations and the approach of the "new generation" of entrepreneurs: the former seem to embody a "virtue stance" about flexibility, while the latter have an efficiency bias, which will not develop into a long term view of work and non-typical work.

¹L'articolo è stato sottoposto a referaggio da parte del Comitato Scientifico della rivista Impresa Progetto.

1. Il contesto della ricerca

In questo lavoro si rende conto di una ricerca condotta nell'ambito del progetto "Per.so.n.e."². Il progetto, tuttora in essere, mira alla realizzazione di azioni di sostegno all'occupazione nell'ambito regionale ligure per due particolari tipologie di destinatari: lavoratori atipici e persone diversamente abili (occupati e disoccupati), considerati entrambi per ragioni diverse soggetti deboli del mercato del lavoro. La ricerca, affidata al Cenpro³, si colloca a monte delle attività di progettazione previste dal progetto⁴ e le acquisizioni a cui è pervenuta costituiscono materiale di riflessione per i partner che stanno curando la parte operativa. Sono state realizzate, sui due assi (lavoratori atipici e persone disabili), una molteplicità di attività di indagine: in particolare una ricostruzione dello scenario di riferimento della ricerca attraverso un'analisi di taglio quantitativo su entrambi i fenomeni nel contesto regionale ligure ed un'analisi sul campo, che ha coinvolto sia lavoratori, attraverso focus group mirati sia imprese, attraverso la realizzazione di interviste in profondità ad un panel di manager del personale sia consulenti del lavoro, sindacalisti ed altri soggetti considerati interlocutori qualificati della ricerca⁵. In questa sede si renderà conto della ricerca nel suo complesso per ciò che riguarda l'asse lavoratori atipici, la cui realizzazione è stata curata dall'autore, e ci si soffermerà, in particolare, nell'esame delle risultanze dell'indagine effettuata presso le imprese.

2. Il quadro teorico di riferimento

Il cd. "boom" del lavoro atipico in Italia è spesso interpretato (cfr. Massa, 2004; Sacconi e Tiraboschi, 2006; AA.VV, 1999) ricorrendo al seguente processo esplicativo: una molteplicità di mutamenti nell'ambiente di riferimento delle imprese italiane (economico, sociale, competitivo, etc.) propongono un'importanza sempre maggiore della *flessibilità* quale variabile chiave intorno alla quale costruire le nuove logiche strategiche, sia nel rapporto con il mercato, sia rispetto alla gestione delle risorse interne; tale circostanza si traduce in una

²L'acronimo sta per "Percorsi di sostegno all'occupazione nella nuova economia". Si tratta di un'iniziativa comunitaria EQUAL – II° FASE (N.IT-G2-LIG-029).

³Centro di ricerca sulle organizzazioni senza scopo di lucro, Università degli Studi di Genova. Insieme all'autore hanno partecipato al gruppo di ricerca: Sara Campi, Stefano Cima, Beba Molinari e Marco Razzi.

⁴Le azioni dei partner mirano, in particolare, alla realizzazione di "club", secondo la lettera del progetto: strumenti di relazione tra domanda e offerta di lavoro, snodi informativi e di servizio sia per i destinatari delle azioni, sia per le imprese, in una logica di valorizzazione del capitale umano e di promozione di relazioni innovative nel mercato del lavoro.

⁵Si veda, in proposito, il par. 3.4 sul percorso e sulla metodologia della ricerca.

profonda modificazione dei modelli classici di organizzazione del lavoro, in seno ai quali il vecchio modello dell'impiego dipendente a tempo indeterminato full-time lascia il posto ad un più appropriato modello di impiego flessibile, coerente con le nuove logiche strategiche e con i nuovi vincoli ambientali.

Spesso questa interpretazione è sintetizzata facendo ricorso ai termini di "fordismo" e "post-fordismo" (Massa, 2004). Il termine "fordismo" riassumerebbe i termini del "vecchio mondo", quello della stabilità dei mercati e dei modelli economico-sociali, della produzione di massa e dell'efficienza, variabile chiave intorno alla quale le imprese costruivano i propri modelli competitivi (la leadership di costo) e di organizzazione (le strutture gerarchico-funzionali). La formula di impiego più appropriata in quel contesto era quella del lavoro "standard". Con il termine "post-fordismo", invece, si vuole rappresentare la sintesi del "nuovo mondo", quello di oggi: l'era della iper-competizione (Daft, 2004), delle strategie globali (Galbraith, 2000; Grant, 2002), della virtualizzazione dei canali distributivi e dei processi di produzione (Evans, Wurster, 2000), della *corporale social responsibility* e della *business ethics* (CE, 2001). Cambiano i riferimenti ambientali e cambia l'assetto strategico dell'impresa (differenziazione spinta, creazione di valore per gli *stakeholders*, *customer satisfaction*, etc.), a cui si associa un modello di organizzazione del lavoro profondamente diverso rispetto a quello fordista, che trova nella flessibilità (Rullani, 2000) delle strutture, del coordinamento, dell'apprendimento, dei sistemi di incentivo, etc., la sua chiave esplicativa forse più trasversale.

Questo schema interpretativo, coerente con il paradigma dominante in campo economico-sociale, quello contingentista⁶, ha indubbiamente almeno un pregio: l'estrema linearità del ragionamento con il quale sintetizza le cause e gli effetti di una mole discretamente imponente di mutamenti nella sfera economica e sociale⁷. Sembra avere, però, anche un grosso limite: quello della eccessiva

⁶L'approccio contingentista, i cui riferimenti teorici principali sono i lavori di Burns e Stalker, di Chandler, della Woodward, di Lawrence e Lorsch, di Pfeffer e Salancik e di Mintzberg., si afferma a partire dagli anni '70 per reazione rispetto all'impostazione della scuola classica del management (Taylor, Fayol, Urwick, etc.) secondo cui esisteva uno ed un solo modello ottimale di organizzazione (la cd. *one best way*). Al contrario i teorici della scuola delle contingenze, riprendendo alcuni studi degli anni '50 di Trist e Bamforth sui cd. "sistemi socio-tecnici", impostano la questione del successo dell'impresa in termini diversi, ipotizzando l'esistenza di una stretta relazione tra le performance aziendali e la capacità dei manager di adattare coerentemente le scelte organizzative rispetto, appunto, alle contingenze ambientali. Questo filone teorico, comunque, ha il suo spettro di applicazione in un campo ben più ampio ben dei soli studi organizzativi. L'impostazione porteriana all'analisi strategica, ad esempio, è pienamente coerente con gli assunti del contingentismo. Per un primo inquadramento si veda ad esempio Delmestri G. (1996) o Bonazzi G. (2000).

⁷Si tratta del classico schema "ambiente-strategia-struttura-performance": alla variazione ambientale seguirebbe un mutamento nell'assetto strategico delle imprese (per evitare la marginalizzazione nel gioco competitivo) e, da qui, un necessario cambiamento nell'assetto strutturale (l'organizzazione, il lavoro). L'insieme di questi mutamenti originerebbe infine una variazione nelle performance.

semplificazione-generalizzazione delle dinamiche che intende spiegare. Il risultato è una lettura in chiave di “cambiamento radicale”⁸ (dell’ambiente, dell’impostazione strategica delle imprese, delle scelte organizzative, etc.) che sembra celare, però, una forte carica retorica (Masino, 2005⁹).

Altrettanta retorica sembra accompagnare il discorso – intimamente collegato a quello sul superamento del fordismo – sul superamento del modello “standard” di lavoro e sulle cause del “boom” del lavoro atipico in Italia. Come sostiene Gallino (2001), il ragionamento esplicativo prevalente su questo tema sembra infatti concentrarsi su due aspetti: in primo luogo, l’esistenza di un legame – positivo – tra l’aumento delle forme di lavoro flessibile e la crescita occupazionale e, secondariamente, la presenza di una relazione virtuosa tra flessibilità del lavoro e competitività aziendale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, alcuni elementi, tratti dall’analisi dei dati del mercato del lavoro italiano negli ultimi anni sembrano però mettere in discussione questa interpretazione. A fronte di una mole imponente di analisi che hanno tentato di dimostrare che l’occupazione cresce con la deregolamentazione del mercato del lavoro, in nessun caso tale relazione sembra essere stata verificata empiricamente¹⁰ (Gallino, 2001; Accornero, 2006). Piuttosto, ricorda Salmieri (2003), è stato sottolineato come queste politiche incidano sulla struttura dell’occupazione molto più che sulle quantità, e come anche l’Ocse abbia recentemente abbandonato l’idea che un mercato del lavoro fortemente deregolamentato costituisca una premessa per innalzare i livelli di occupazione (cfr. Oecd, 1999).

Un secondo ordine di considerazioni riguarda, poi, il connubio flessibilità–competitività: a fronte di un mercato che si fa via via sempre più complesso,

⁸Non è questa comunque la tesi di Rullani (1998) e di Rullani, Romano (1998), che invece, presentano le pratiche organizzative contemporanee come una sorta di “paradigma in fieri”, non ancora completamente codificato, ma comunque “diverso” rispetto al fordismo.

⁹In particolare ciò che sostiene Masino è l’esistenza, al contrario, di una evidente continuità con il fordismo nelle “logiche organizzative di fondo” dell’impresa cd. “post-fordista”. Un attributo, quest’ultimo, che buona parte della letteratura organizzativa assegna alla generalità delle imprese contemporanee, sottolineando come da una molteplicità di punti di vista (in particolare quello della partecipazione, dell’impatto delle nuove tecnologie sul lavoro e delle nuove forme organizzative), sia individuabile una decisa rottura con il fordismo. Una rottura che, in estrema sintesi, andrebbe nella direzione di un’organizzazione più dinamica, attenta alle esigenze delle persone, fondata sull’innovazione. La tesi sostenuta dall’autore è, invece, che la sostanza del cambiamento consista semplicemente in una “illusione”: di maggiore partecipazione, di “liberazione” del lavoro grazie alle nuove tecnologie, di logiche di rapporto tra imprese basate sulla cooperazione. La sostanza, invece, andrebbe nella direzione di un mantenimento (o se possibile di un aumento) della “capacità di controllo esercitabile”, un concetto che l’autore riprende dalla Teoria dell’Agire Organizzativo del professor Bruno Maggi (Maggi, 2003).

¹⁰Uguualmente, peraltro, anche la tesi contraria, di una correlazione positiva tra rigidità della regolamentazione del lavoro ed aumento dell’occupazione o della sicurezza e della stabilità degli impieghi non trova riscontro nelle analisi dei ricercatori.

indecifrabile, estremamente dinamico quando non “turbolento” (Grant, 2002), un punto di forza delle imprese consisterebbe nella capacità di sviluppare risposte strategiche altamente flessibili rispetto alle esigenze del mercato. Da tali circostanze deriverebbe la necessità di dotarsi di una forza lavoro anch’essa flessibile, sia da un punto di vista quantitativo (un numero variabile di persone disposte a lavorare nell’impresa a seconda delle contingenze del mercato), sia con riferimento alla qualità del lavoro (le mansioni, i contenuti del lavoro). Due aspetti che rispetto al passato sempre meno richiedono rigidità nelle delimitazioni tradizionali tra “uffici”, “reparti”, etc. ma che, al contrario, valorizzano sempre più la dimensione dell’arricchimento dei contenuti del lavoro (*job enrichment*) e della poliedricità dell’utilizzo delle figure professionali. Logiche di impiego lontane dal classico impiego a tempo indeterminato, full-time e stazionario (a vita, nella stessa impresa), coerenti, invece, con una formula di impiego, appunto, “flessibile”: che valorizza le esperienze maturate in più contesti di impresa, settori, aree, etc. e che prevede, dunque, una logica di rapporto tra lavoratori e imprese “a tempo” e non “a vita”. Anche su questo punto sembra assai interessante l’analisi di Salmieri (2003): l’autore, infatti, propone una dettagliata analisi delle diverse forme di flessibilità, mettendone in evidenza di volta in volta l’effetto sulla competitività delle imprese. In particolare si distingue tra:

- *flessibilità produttiva*: la variazione del numero di ore lavorate connessa alla variazione – giornaliera, settimanale, mensile o stagionale – dei tempi di lavoro, oppure la variazione quantitativa degli output ottenuti in un tempo standard di riferimento, fermi restando gli altri fattori della produzione. Questo tipo di flessibilità è ottenibile con il ricorso al part-time, alla rendicontazione a ore, al lavoro straordinario e all’impiego di altri rapporti di lavoro atipico;
- *flessibilità funzionale o flessibilità dei compiti e delle competenze*: si tratta della possibilità di variare i contenuti specifici del lavoro assegnati alle persone nella logica dell’incremento del potenziale di sostituibilità all’interno dei team;
- *flessibilità in entrata ed in uscita*: si tratta delle regole che caratterizzano il momento iniziale e terminale del rapporto tra impresa e lavoratori (periodi di prova, libertà di licenziamento);
- *flessibilità (o elasticità) generale del mercato del lavoro*: in questo caso il focus è la rispondenza di un determinato mercato del lavoro locale rispetto alle esigenze professionali, ai fabbisogni e agli andamenti produttivi di un determinato contesto produttivo locale;
- *flessibilità territoriale*: intesa come propensione dei lavoratori alla mobilità territoriale, sia all’interno per ogni singolo incarico lavorativo, sia come attitudine al cambiamento della sede di lavoro nel passaggio da un lavoro all’altro.

Le correlazioni più frequenti, sostiene Salmieri (2003)¹¹, vengono individuate tra flessibilità funzionale (varietà di compiti e competenze) e lavoratori «standard», e tra flessibilità produttiva (variazione della produttività) e lavoratori atipici. Ma la validità di questa lettura, che descriverebbe una visione dualistica del mercato

¹¹Sono citate, al proposito, in particolare, le analisi di Atkinson, Meager (1986).

del lavoro¹² adottata dalle imprese spesso non regge alla prova empirica. Il ragionamento parte dall'osservazione di come la flessibilità funzionale riguardi la generalità delle trasformazioni dell'economia e del lavoro mentre quella produttiva abbia il suo campo di applicazione privilegiato se non esclusivo nel campo dei processi di produzione di tipo tradizionale (manifattura, etc.). In questo campo l'impiego di lavoratori atipici consentirebbe alle imprese di rendere più flessibile il proprio rapporto con il mercato, ma è pur vero che una maggiore flessibilità produttiva può essere ottenuta anche ricorrendo allo straordinario dei lavoratori "standard" oppure procedendo ad una riorganizzazione della produzione su turnazioni variabili eseguite comunque da lavoratori "standard" o, quantomeno, non necessariamente atipici. Per quanto riguarda la flessibilità funzionale, poi, tipica della moderna organizzazione cd. modulare, piatta o snella, essa si traduce nella propensione ad assumere, a formare e ad organizzare il lavoro delle persone sempre di più nella logica del "saper essere", piuttosto che del "sapere" o del "saper fare" (cfr. Solari, 2004 e Costa, Gianecchini, 2005). La flessibilità funzionale, però, viene da sostenere, si può realizzare tanto con il coinvolgimento di lavoratori "standard" che di atipici. Ciò che conta è la gamma di competenze e la versatilità delle figure professionali che vengono impiegate, a prescindere dalla tipologia contrattuale dei lavoratori. Non pare infondato, dunque, sostenere che si possa ben perseguire un elevato livello di flessibilità di ruoli e compiti tanto in imprese che impiegano lavoratori atipici, quanto in quelle che propongono contratti di lavoro standard. È da sottolineare, piuttosto, come la nuova organizzazione orizzontale o piatta, *team-based*, richieda una forte enfasi di tipo cooperativo nella definizione delle regole di coordinamento tra i partecipanti ai team di lavoro, una carica motivazionale elevata, visione d'insieme ed elevati skill relazionali (Thomas, 2000), tutti elementi che potrebbero mal accompagnarsi con forme di impiego a termine che non infrequentemente sono mal retribuite e, comunque, scarsamente garantite. A meno di non pensare alla motivazione in termini strettamente (e letteralmente) "fordisti"; era proprio Henry Ford infatti, a sostenere che (Masino, 2005: p. 19) "... *gli uomini lavorano per due ragioni: una è la paga, l'altra è la paura di perdere il posto di lavoro...*".

In sintesi, secondo le argomentazioni proposte qui: non sempre "più lavoro atipico" sembra sinonimo di "più occupazione", non sempre "più lavoro atipico" equivale a "più competitività" per le imprese. Il che non significa – è del tutto evidente – negare la possibilità che da una maggiore diffusione del lavoro atipico derivi un effetto positivo per la competitività delle imprese e per l'occupazione. Non sembra potersi dimostrare, però, che tra le variabili in gioco – flessibilità, competitività e crescita occupazionale – esista una relazione di stretta

¹²È nota al riguardo la proposta interpretativa di Atkinson (1984), il quale per primo introduce i termini "*core workers*" (i lavoratori più importanti, difficilmente sostituibili) e "*peripheral*" o "*contingent workers*" (quelli più facilmente interscambiabili, che possono avere livelli di turn-over anche elevati senza compromettere la stabilità dei processi di creazione del valore dell'impresa). Ai primi l'impresa offrirebbe contratti "standard", ad elevata retribuzione e buoni livelli di tutela, mentre ai secondi sarebbero proposti contratti "atipici", meno tutelanti e meno remunerativi.

consequenzialità, né che il perno di tale strategia stia necessariamente nella maggior diffusione del lavoro atipico.

3. L'indagine effettuata

Dopo aver chiarito i termini del quadro teorico entro il quale la ricerca si muove si presentano di seguito alcune considerazioni su alcuni aspetti di metodo: le scelte effettuate in merito alla *working definition* di "lavoro atipico" adottata nell'ambito della ricerca, la delimitazione del campo d'indagine, le ipotesi di lavoro, il percorso e la metodologia utilizzata nell'analisi sul campo.

3.1. La definizione di "lavoro atipico"

Per quanto riguarda il primo aspetto, quello definitorio, occorre preliminarmente sottolineare come il fenomeno del "lavoro atipico" costituisca ad oggi un universo dai contorni per nulla definiti (AA.VV, 1999, Magatti, Fullin, 2002 e Accornero, 2006). A fronte di una mole di pubblicazioni ormai rilevante sia di saggi sia di ricerche sul tema, non è possibile individuare una definizione di lavoro o di lavoratore atipico che sia condivisa. Sono molte le ragioni che spiegano questa circostanza: sicuramente il fatto che si tratta di un tema di riflessione abbastanza recente, a cui si deve aggiungere la constatazione di come su di esso si concentri l'attenzione di una pluralità di studiosi appartenenti a diverse discipline: l'economia, il diritto, la sociologia, l'antropologia, etc. L'interesse di queste discipline per il fenomeno del lavoro atipico si traduce nella sottolineatura, per ogni filone di studi, di aspetti particolari della questione, e ciò può tradursi nella moltiplicazione delle concezioni al riguardo. Si giustifica, allora, l'impostazione del giuslavorista¹³, che concepisce il carattere dell'atipicità come a-tipicità, nel senso della distanza rispetto alle forme di lavoro tipizzate, normate dall'ordinamento. Allo stesso modo si comprende il ragionamento del sociologo¹⁴, che è meno interessato alla dimensione normativa e più a quella dei vissuti delle persone che si muovono all'interno di un "mondo" assai variegato (e mutevole) come quello dei "nuovi lavori", siano essi oggetto di una legislazione ad hoc o no.

L'asse su cui si è scelto di muoversi qui è quello della "flessibilità – precarietà" dove, solo per comodità linguistica, è possibile individuare nella *flessibilità* la connotazione in positivo di questo mutamento, per gli effetti che produce sia sull'impresa (allentamento delle rigidità nelle scelte organizzative e produttive, riduzione dei costi, ampliamento delle potenzialità competitive, etc.) sia sulle

¹³Si veda, ad esempio, Roccella (2005).

¹⁴Si veda, ad esempio, Reyneri (2005).

persone (maggiore protagonismo nei percorsi di crescita professionale, emancipazione da una logica di mera subordinazione nel rapporto con l'impresa e con il lavoro, etc.), mentre nell'aspetto di *precarietà* si trovano gli elementi negativi di questo mutamento sia per le persone (una generalizzata destabilizzazione delle condizioni di contesto che presiedono alla definizione del benessere in termini di stabilità, maturazione, crescita, sicurezza economica, etc.), sia per le imprese (destrutturazione dei meccanismi tradizionali di relazione con il mercato e con l'organizzazione interna, che comportano la necessità di ripensare e attuare delicati processi di cambiamento strategico e organizzativo).

In questa chiave è abbastanza evidente come il concetto di atipicità non possa essere definito in termini di selezione di una o più categorie di riferimento (le collaborazioni, l'interinale, il job-sharing, etc.), le quali *di per sé* poco dicono in termini di conseguenze effettive che comportano in termini di flessibilità o precarietà, essendo tali effetti connessi ad una molteplicità di altre variabili: il contenuto del lavoro, la prospettiva temporale, le aspirazioni di carriera ed il livello di professionalità del lavoratore, il grado di copertura della contrattazione sindacale, il rapporto che si intende stabilire tra lavoro e tempo libero, etc. In luogo delle categorie contrattuali sembra più appropriato, invece, ragionare secondo lo schema weberiano dell'idealtipo (Weber, 1922), e dunque definendo i contorni di uno strumento euristico da utilizzare allo scopo di investigare le caratteristiche, le proporzioni ed i diversi aspetti di un determinato fenomeno.

L'idealtipo "lavoro atipico", allora, si può definire in termini di forma di impiego per così dire asimmetrica rispetto ad un modello (anch'esso idealtipico) di "lavoro tipico" o "standard", che con riferimento alla realtà economico-sociale italiana è ben rappresentato da un lavoro stabile, che accompagna la vita intera delle persone, spesso nel rapporto con un'unica impresa, e che garantisce un certo stock di diritti e di tutele (ferie retribuite, malattia, fine rapporto, pensione, etc.). Ciò che dal punto di vista giuridico-contrattuale può essere identificato nella classica formula dell'impiego dipendente, a tempo indeterminato, full-time (Roccella, 2005). Se questo è il lavoro "tipico" discutere di lavoro "atipico" implica allora allontanarsi rispetto a questo modello. Il che può significare muoversi lungo l'asse temporale del vincolo tra lavoratori e impresa, sia in senso "orizzontale" (tempo determinato), sia in senso "verticale" (tempo parziale). Secondo una diversa prospettiva, però, sarebbero "atipiche" anche tutte quelle forme di impiego che mettono in discussione, almeno formalmente, l'esistenza di un rapporto di subordinazione tra lavoratori e impresa, dunque tutto il mondo del cd. "parasubordinato": le collaborazioni coordinate e continuative (previste dalla vecchia normativa ed ancora oggi diffuse nel pubblico impiego al quale, come noto, non si applica la riforma Biagi), il lavoro a progetto e le collaborazioni occasionali. Se l'esistenza di un'unica controparte aziendale (l'impresa, datore di lavoro) dal punto di vista dei lavoratori è la regola nell'impiego tradizionale, è certamente "atipico" il rapporto che si crea nel caso del lavoro interinale (o in somministrazione, secondo la denominazione più recente), per il quale esiste una triangolazione istituzionalizzata tra l'azienda utilizzatrice, l'agenzia ed i lavoratori, che formalmente sono assunti da quest'ultima. Esistono poi una varietà di altre tipologie di impiego ammesse dalla normativa, benché ad oggi

non altrettanto diffuse, che da molti punti di vista diversi mettono in causa la “tradizione”, la “tipicità” dell’impiego: l’associazione in partecipazione (l’apporto di lavoro ha come contropartita una quota-parte degli utili realizzati in luogo del salario), il lavoro ripartito o *job sharing*, per il quale l’obbligazione assunta nel contratto di lavoro fa capo a più persone contemporaneamente od il lavoro a chiamata o intermittente o *job on call*, per il quale viene meno la continuità e sistematicità di rapporto tipica dell’impiego tradizionale.

3.2. Il campo d’indagine della ricerca

Dopo aver chiarito la posizione assunta in questo lavoro in merito alla concezione di lavoro atipico in quanto fenomeno oggetto di studio, rimangono da specificare i confini di indagine entro i quali si è deciso di muoversi nello specifico di questa ricerca¹⁵. L’attività legislativa nel campo del lavoro negli ultimi dieci anni – segnatamente il cd. pacchetto Treu del 1996 e la cd. legge Biagi del 2003 – ha ampliato a dismisura le forme di impiego che, in coerenza con la definizione appena proposta, si discostano dall’impiego tradizionale dei contratti di lavoro dipendente, a tempo determinato, full-time. Alle nuove forme, peraltro, si aggiungono quelle che di fatto esistevano anche prima delle innovazioni legislative recenti e che sopravvivono anche se, in parte, sotto nuove etichette. Seguendo, ad esempio, la classificazione proposta nell’ambito del progetto S.I.R.L.A.¹⁶, si tratterebbe, dunque, di:

- 1) lavoro temporaneo (contratti a tempo determinato, contratto di inserimento, somministrazione di lavoro a termine);
- 2) lavoro a orario ridotto, modulato o flessibile (contratto di lavoro a tempo parziale, contratto di lavoro ripartito, contratto di lavoro intermittente);
- 3) lavoro «atipico» in senso stretto (collaborazioni coordinate e continuative, collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto, collaborazioni occasionali, collaborazioni occasionali di tipo accessorio, prestazioni che esulano dal mercato del lavoro);
- 4) alternanza formazione e lavoro (contratto di apprendistato, nuovo contratto di apprendistato, contratto di formazione e lavoro, tirocini formativi e di orientamento, tirocini estivi);

¹⁵Dal punto di vista metodologico, infatti, i due ambiti: quello definitorio e quello della delimitazione del campo di indagine della ricerca, non coincidono o, quantomeno, possono non coincidere. In un caso si tratta di definire, delimitare, un concetto, nell’altro di scegliere quale porzione dell’universo implicato da quella particolare formulazione concettuale si intende prendere in esame con riferimento ad una specifica attività di ricerca.

¹⁶Il progetto S.I.R.L.A. riguarda la costituzione di un sistema informativo dei rapporti di lavoro atipici nella regione Liguria. Per un approfondimento si veda il sito internet del progetto: <http://www.cesos.org/progetti/MATERIALI/SIRLA/sirla.htm>

- 5) lavoro decentrato (lavoro a domicilio, telelavoro, somministrazione di lavoro a tempo indeterminato);
- 6) rapporti associativi di lavoro (lavoro del socio di cooperativa, associazione in partecipazione).

Le sei macrocategorie di lavoro atipico appena elencate e le corrispondenti ventuno tipologie contrattuali prese nel loro insieme rappresentano, con buona approssimazione, l'estensione massima possibile assegnabile al campo d'indagine di una qualsiasi ricerca sul lavoro atipico, coerente con la *working definition* presentata più sopra. Ogni restrizione di questo campo, dunque, è il risultato di una scelta che, tipicamente, risponde all'esigenza di far quadrare il rapporto tra obiettivi conoscitivi, risorse a disposizione della ricerca e vincoli di altro genere.

Alla luce di queste considerazioni si è scelto di approfondire in particolare le forme contrattuali del lavoro a progetto e del lavoro interinale. Si tratta, a ben vedere, di una componente assai importante del lavoro atipico, anche se non rappresentativa dell'intero universo. È pur vero, d'altronde, che a fronte di una gamma assai ampia di formule contrattuali potenzialmente utilizzabili, alcune ricerche recenti¹⁷ mettono in evidenza come le scelte delle imprese nella larga maggioranza dei casi tendano a ricadere, almeno fino ad ora, nell'ambito delle tipologie più consolidate: quelle, appunto, del lavoro a progetto e dell'interinale. È questa, infine, la ragione che ha guidato le scelte di delimitazione del campo¹⁸.

Alcune considerazioni riguardano, poi, la delimitazione del campo d'indagine con riferimento alle imprese. Da questo punto di vista si è ritenuto di non eseguire alcuna delimitazione né settoriale né dimensionale; sono state escluse,

¹⁷Ad esempio, una recente ricerca curata da G. Facco e G. Fava presso le aziende associate a GIDP – Associazione Direttori Risorse Umane – realizzata con il patrocinio e la collaborazione di Manpower, mostra come, nell'ambito degli istituti della legge Biagi solo le collaborazioni a progetto e il lavoro interinale abbiano ottenuto un seguito significativo da parte del campione di imprese oggetto della rilevazione. La ricerca è stata presentata nell'ambito del convegno realizzato da Manageritalia e A.C.N.L. – Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro “Legge 30/2003 e D. Lgs. 276/2003 (Legge Biagi) – “Luci ed ombre nel passato... chiaroscuri per il futuro”, Genova, 24 ottobre 2005.

¹⁸Dal punto di vista delle connessioni tra il campo di ricerca e le attività di indagine effettuate, comunque, una delimitazione stretta è stata possibile esclusivamente per quanto riguarda l'analisi sui lavoratori, che sono stati reclutati per la partecipazione ai *focus group* (si veda di seguito, in merito alla metodologia dell'indagine), in funzione della titolarità delle due tipologie contrattuali incluse nel campo d'indagine della ricerca. Per quanto riguarda le imprese, invece, l'inclusione nel panel ha seguito il criterio della significatività a livello regionale e della disponibilità a prestarsi all'analisi piuttosto che della presenza, in azienda, di un numero significativo di posizioni contrattuali atipiche. Tale circostanza, come si vedrà nel par. 4.2, ha permesso di effettuare su questo tema un approfondimento nell'ambito del panel e la presenza in azienda di forme contrattuali atipiche tradizionali (collaborazioni e lavoro interinale) ed innovative (le altre) ha costituito un oggetto specifico della ricerca.

invece, le imprese pubbliche e le organizzazioni non-profit, volendo approfondire in particolare in questa ricerca il comparto dell'impresa tradizionalmente intesa¹⁹.

3.3. Le ipotesi di lavoro

Rimangono ora da esplicitare le *ipotesi di lavoro* che hanno orientato le attività di analisi e di interpretazione nell'ambito del campo di indagine selezionato. In coerenza con un percorso di ricerca empirica che si è rivolto a due distinte categorie di soggetti – lavoratori e imprese – anche per la formulazione delle ipotesi si è scelto di tenere distinti i due campi. Nell'ambito di questo lavoro, comunque, si rende conto esclusivamente dell'indagine svolta sulle imprese, per la quale le ipotesi di lavoro sono state le seguenti:

*Prima ipotesi: nelle imprese che attivano con una certa sistematicità forme di impiego atipiche, il fattore costo rappresenta un criterio-guida nella selezione della forma contrattuale da assegnare al rapporto*²⁰.

*Seconda ipotesi: il ricorso delle imprese alle forme contrattuali atipiche si polarizza sugli istituti più noti come il lavoro in somministrazione e le collaborazioni, mentre le forme contrattuali cd. innovative (legge Biagi) non sono ancora utilizzate in modo significativo né adeguatamente conosciute*²¹.

¹⁹In questa fase si stanno avviando, comunque, le attività necessarie all'estensione della ricerca negli altri comparti.

²⁰Tale prima ipotesi per l'analisi sulle imprese riguarda le ragioni del ricorso al lavoro atipico. Ci si è accostati alle attività di ricerca su questo versante a partire da alcune acquisizioni della più recente ricerca in materia (cfr. Magatti, Fullin, 2002; AA.VV., 1999, Progetto Lasa, 2003) che, in estrema sintesi, sono riportate di seguito. Grazie alle riforme del mercato del lavoro realizzate in Italia nel corso degli ultimi anni il panorama degli istituti contrattuali potenzialmente attivabili dalle imprese per regolare i rapporti di lavoro si presenta oggi assai ampio ed articolato. Nonostante ciò numerose analisi mettono in evidenza come un fenomeno certamente rilevante, talvolta al limite della patologia, riguarda l'utilizzo improprio di tali contratti, o, comunque, una certa tendenza nelle imprese a selezionare l'istituto da attivare non in funzione della coerenza tra forma del contratto e sostanza del rapporto di lavoro, ma piuttosto nel tentativo di minimizzarne il costo. Le analisi, comunque, hanno specificato ulteriormente i termini di questa tendenza, sottolineando come il fenomeno abbia un'importanza via via maggiore per le imprese che operano a valle dei processi produttivi (Salmieri, 2003), spesso a seguito di processi di esternalizzazione a catena a partire da una determinata "impresa madre". In tali realtà i margini economico-finanziari tendono a restringersi considerevolmente e ciò talvolta produce comportamenti efficientistici ai vari livelli dei processi decisionali dell'impresa, secondo, peraltro, una visione distorta del concetto stesso di efficienza, che certo non si ferma alla minimizzazione dei costi di produzione, e certo non si attua in una sorta di gara al ribasso nella valorizzazione dei fattori della produzione.

²¹Tale ipotesi riguarda il livello di conoscenza e di utilizzo, da parte delle imprese, della vasta gamma di istituti contrattuali attivabili nella regolazione dei rapporti di lavoro. Come è noto le recenti riforme hanno ampliato significativamente le opzioni disponibili da

Terza ipotesi: nella percezione dei manager delle imprese che mostrano tassi significativi di assunzione con contratti cd. atipici esisterebbe una correlazione positiva tra il livello di "instabilità contrattuale" ed il livello di produttività delle persone²².

questo punto di vista ma alcune analisi effettuate a livello nazionale, comunque, sottolineano un certo ritardo nell'avvio di un processo di significativa diffusione degli istituti introdotti più recentemente (*job sharing, job on call, staff leasing*, etc.), mentre si assisterebbe ad una forte polarizzazione sulle tipologie contrattuali cd. atipiche più consolidate, in particolare collaborazioni e lavoro interinale. Benché il campo d'indagine della ricerca sia stato ristretto alle tipologie contrattuali del lavoro a progetto e dell'interinale, la verifica di questa ipotesi è stata possibile grazie alla particolare conformazione del panel di imprese oggetto delle interviste (si veda il par. 4.1), le quali sono state selezionate non in funzione dell'utilizzo esclusivo o prevalente delle due forme contrattuali citate ma, come al contrario, in funzione della significatività delle stesse nel panorama economico regionale e della disponibilità a prestarsi all'analisi, in funzione degli obiettivi del progetto.

²²Con questa ipotesi di lavoro si ritornano a sondare le ragioni che spingono le imprese ad avvalersi di forme contrattuali cd. atipiche. Se nella prima ipotesi la focalizzazione ha riguardato la dimensione strettamente economico-finanziaria connessa alla scelta di attivazione di un contratto atipico, in questo caso si prospetta una spiegazione del tutto differente, legata alla dimensione psico-sociologica del rapporto tra contributi ed incentivi nell'interlocuzione tra lavoratori e impresa ed al tema della motivazione. Si tratta di un filone di approfondimento estremamente interessante negli studi di sociologia del lavoro, sia di organizzazione e gestione delle risorse umane. In particolare è da sottolineare come il filone motivazionalista – gli studi di Maslow, Herzberg, Blanchard, McGregor, solo per citare alcuni tra gli autori più noti – nasca come elaborazione di pratiche manageriali che permettessero di superare i drammi del taylorismo con riferimento alla condizione delle persone-lavoratori, schiacciati da un sistema che in nome della rigosità scientifica richiedeva carichi di lavoro e processi di regolazione disumani, alienanti, anonimi (per un primo inquadramento del filone motivazionalista si veda, ad esempio, Capranico (1996) o Bonazzi (2000)). È da quei primi studi che nascono gli elementi su cui si fondano, oggi, le moderne pratiche di gestione strategica delle risorse umane (Marchiori, 2001), per le quali le persone rappresentano un patrimonio da valorizzare, verificando le opzioni percorribili nella logica di una necessaria (fruttuosa) integrazione tra le capacità, le esigenze vitali e le attese di un particolare gruppo di persone (i dipendenti) e l'ambiente (soddisfazione, incentivi, ecc.) che l'azienda è in grado di offrire loro, fermo restando, ovviamente, la necessità di soddisfare le esigenze del proprio business (è questa la nota "*personnel idea*" di Normann (1985) che peraltro riprende l'impostazione di Barnard (1937) sul "sistema cooperativo"). Se queste sono le premesse su cui si fonda il dibattito odierno in tema di motivazione e, più in generale, di *human resource management*, alcune suggestioni che sono pervenute ai ricercatori da parte di alcuni interlocutori qualificati con i quali si è potuto discutere di queste tematiche nelle fasi iniziali della ricerca, sembrano richiamare una visione, una filosofia di riferimento del rapporto tra precarietà e produttività, presso i manager delle imprese, più simile a quella adottata nei primi studi di psicologia industriale (in particolare sono ben noti i cd. "esperimenti di Hawthorne", dal nome del luogo dove avevano sede gli stabilimenti della Western Electric presso i quali Elton Mayo (1933) e il suo team di ricercatori realizzarono i primi studi sul rapporto tra fatica, monotonia e controllo e produttività: sul "morale" dei dipendenti, sui fattori che favorivano ed ostacolavano la motivazione e l'erogazione di contributi da parte

3.4. Il percorso e la metodologia

La ricerca si è mossa su due piani differenti e coesenziali. In primo luogo è stata condotta un'analisi di scenario, una ricognizione-interpretazione dei principali dati di fonte istituzionale ad oggi disponibili finalizzata all'inquadramento del fenomeno del lavoro atipico e del suo recente sviluppo nell'ambito del mercato del lavoro ligure e italiano²³. Parallelamente, è stata condotta un'analisi di taglio qualitativo, che ha coinvolto sia lavoratori liguri sia imprese che operano sul territorio regionale. Dal punto di vista della strumentazione di analisi, la ricerca è stata condotta realizzando *focus group* con i lavoratori atipici²⁴ e interviste semi-strutturate ai manager di un panel rilevante di imprese liguri²⁵.

delle persone od alla preoccupazione assillante di Taylor (primi del '900) per il *soldiering*, il rallentamento intenzionale e sistematico dei ritmi di lavoro che egli attribuisce sia all'ignoranza ed alla natura umana (l'uomo è per lui tendenzialmente infingardo e scansafatiche), ma anche all'imperfezione dei meccanismi di organizzazione). In particolare, l'ipotesi è che tra le ragioni del ricorso ai contratti cd. atipici in luogo di formule contrattuali più tradizionali ci sia la convinzione che nel primo caso, vista la natura precaria del rapporto con l'impresa, l'incertezza circa la prosecuzione del rapporto e, più in generale, rispetto al futuro, le persone siano spinte a "lavorare meglio", dunque, di più, e con più enfasi per il bene dell'impresa.

²³Sono stati utilizzati a tal fine, in particolare, i dati forniti dall'Inps con riferimento all'Osservatorio sui Lavoratori Parasubordinati ed i dati Inps relativamente al Censimento Industria e Servizi, all'Indagine Trimestrale sulle Forze di Lavoro ed al Censimento della Popolazione e delle Abitazioni. I risultati di questa parte di analisi, comunque, non sono oggetto di presentazione in questa sede.

²⁴Sono stati realizzati 8 *focus group* su tutte e quattro le province liguri che hanno coinvolto complessivamente 60 persone. Dal punto di vista delle caratteristiche dei partecipanti si è scelto di muoversi incrociando contemporaneamente due dimensioni che attengono allo *status* di lavoratore (occupati e non occupati, al momento dell'indagine) ed alla titolarità di una specifica tipologia contrattuale atipica (collaboratori e somministrati).

²⁵Le imprese sono state coinvolte nella ricerca con la realizzazione di interviste (25) ai manager che presso l'impresa si occupavano di organizzazione e gestione delle risorse umane. L'insieme delle imprese analizzate rappresenta un campione non probabilistico, composto da imprese i cui riferimenti sono stati suggeriti dai partner del Progetto o dai testimoni qualificati intervistati in funzione della presunta presenza in esse di un numero significativo di rapporti di lavoro atipici, con particolare riferimento al lavoro a progetto ed all'interinale. La presenza in impresa di queste forme di lavoro atipico, però, non costituiva un dato di partenza della ricerca (si veda il par. 4.1), ma al contrario ciò rappresentava un elemento da verificare attraverso l'analisi. Come si vedrà nel par. 4.2 sui risultati dell'indagine, questo spiega, in particolare, la circostanza per la quale una porzione significativa di queste imprese non utilizzasse in maniera significativa lavoro atipico in senso stretto (lavoro a progetto e interinale). Il panel, dunque, è stato composto da imprese disponibili a collaborare alla ricerca offrendo ai ricercatori, attraverso il punto di vista dei propri manager, tempo ed esperienza. Esso, inoltre, non è rappresentativo del panorama imprenditoriale ligure. Questa scelta è sembrata convincente in quanto, non solo la rappresentatività non rappresentava un vincolo od un obiettivo del progetto, ma, soprattutto, a fronte del fatto che la discussione su temi delicati come sono quelli della

Parallelamente sono state realizzate, inoltre, alcune interviste ulteriori a soggetti identificabili come interlocutori qualificati della ricerca che, essendo portatori di una esperienza diretta del fenomeno oggetto di indagine, hanno fornito un contributo fondamentale nell'orientare il processo di costruzione del contesto di riferimento della ricerca e, più operativamente, nel facilitare il contatto con gli interlocutori di impresa da coinvolgere nell'indagine empirica²⁶.

4. I risultati della ricerca

4.1. Premessa

Se nel caso dei lavoratori che hanno partecipato ai *focus group* è stato possibile procedere ad una selezione sulla base delle categorie contrattuali di cui erano titolari – quelle incluse nel campo di indagine della ricerca – (si veda più sopra, in nota), così non è stato per quanto riguarda l'analisi sulle imprese. La complessità gestionale tipica dell'attività di impresa, le dimensioni spesso elevate ed i mutamenti di impostazione strategica con riferimento alla variabile risorse umane, infatti, non hanno consentito una focalizzazione esclusiva su un panel di imprese che rispettasse totalmente i confini definiti dal campo di indagine della ricerca. Ma questa circostanza è da valutare tutt'altro che negativamente. In alcuni casi, infatti, l'intervista ha sviluppato i temi di ricerca definiti in sede progettuale, tentando di verificare/falsificare le ipotesi di lavoro formulate dai ricercatori e di approfondire i temi oggetto del colloquio. In altri casi, quando l'interlocutore riferiva di una sostanziale assenza in azienda di figure contrattuali cd. atipiche l'intervista proseguiva mettendo a tema le ragioni che inducevano

gestione del personale è sembrata più agevolmente e proficuamente realizzabile con interlocutori che fossero stati individuati e pre-contattati da "intermediari" (partner o testimoni qualificati) e che, per questa via, avessero dimostrato disponibilità alla collaborazione. Per questo stesso motivo, l'ipotesi di realizzare un questionario postale, inizialmente considerata in fase di progettazione della ricerca, è stata successivamente scartata.

²⁶Nel corso della ricerca sono state realizzate complessivamente 15 interviste in profondità a soggetti diversi per appartenenza istituzionale, provenienza e localizzazione territoriale nell'ambito della Regione. In particolare: consulenti del lavoro (44%), sindacalisti (38%), rappresentanti sindacali dei lavoratori nelle aziende (6%), esperti di problemi di diritto del lavoro (6%), membri di associazioni di rappresentanza dei direttori del personale delle aziende liguri (6%). La scelta dei soggetti da intervistare è stata realizzata mediante la tecnica del coinvolgimento cd. "a valanga" (Palumbo, Garbarino, 2004), individuandone cioè, inizialmente, un primo gruppo (anche attraverso le segnalazioni dei partner del progetto) e poi ampliandolo sulla base delle indicazioni che costoro fornivano ai ricercatori in merito ad altri soggetti qualificati, potenzialmente "interessanti" dal punto di vista della ricerca.

l'impresa a non avvalersi del lavoro atipico, gli eventuali mutamenti di impostazione, sotto questo profilo, rispetto al passato, ed i prevedibili cambiamenti di posizione per il futuro: si tentava, quindi, di ragionare attorno al tema dalle diverse prospettive. Lungi dal rappresentare casi marginali nell'ambito di quelli esaminati (si veda più avanti, in nota), queste occasioni hanno permesso di ampliare, specificare ed approfondire le questioni oggetto di analisi ed il tema stesso della ricerca. Guardando alla ricerca nel suo complesso non si è trattato, dunque, di sondare i casi di imprese che utilizzano in maniera significativa il lavoro atipico, ma di approfondire allo stesso tempo anche i casi di aziende che, per le ragioni più diverse, si collocano in una posizione differente, non utilizzando affatto – o almeno non in maniera significativa – il lavoro atipico²⁷.

4.2. Il lavoro atipico nelle imprese del panel

Come è stato sottolineato più sopra, l'attività di indagine presso le imprese ha prodotto una quantità di materiale di ricerca piuttosto rilevante. Trattandosi di interviste in profondità, solo parzialmente strutturate, le informazioni raccolte erano estremamente ricche, dettagliate, sempre accompagnate da una pur sintetica presentazione dell'impresa, del settore di operatività, del *core business* aziendale e del posizionamento competitivo. A fronte di un materiale di ricerca così approfondito, la sua elaborazione ha dovuto confrontarsi con difficoltà non irrilevanti, in particolare con riferimento alla comparabilità delle situazioni prese in esame (funzione di un'elevata eterogeneità dei contesti aziendali²⁸) ed alla

²⁷Il panel si è composto, dunque, di 41 imprese. Dal punto di vista della localizzazione geografica la maggior parte (44%) ha la propria sede in provincia di Genova, il 29% in provincia di la Spezia, il 17% in provincia di Imperia e il 10% in provincia di Savona (i dati si riferiscono a 41 imprese, includendo le società intra-gruppo). Dal punto di vista dei settori di appartenenza il 74% di queste realtà operava nel settore dei servizi, il 24% nell'industria e solo il 2% nel settore agricolo. Per quanto riguarda le classi di addetti (i dati escludono le società intra-gruppo): il 48% supera i 249 addetti, il 36% si colloca nella fascia 50-249, l'8% ha tra i 10 e i 49 addetti ed il rimanente 8% ha meno di 10 addetti. Dal punto di vista dell'utilizzo del lavoro atipico, nel 40% dei casi si tratta di imprese che utilizzano in maniera significativa lavoro atipico in senso stretto (collaborazioni a progetto e collaborazioni occasionali, ad esclusione delle collaborazioni con gli ex-dipendenti, ritenute non rilevanti ai fini della ricerca, e lavoro in somministrazione); nel 52% dei casi, invece, il lavoro atipico è risultato essere marginale nell'impresa o del tutto assente. Dall'elaborazione sono state escluse alcune interviste (8%) che non hanno prodotto materiale di ricerca sufficientemente approfondito da poter essere analizzato o che sono state realizzate in imprese che si sono rivelate a posteriori non rilevanti per la ricerca.

²⁸Ad esclusivo titolo di esempio: imprese di grandi dimensioni (la maggior parte) caratterizzate da una storia aziendale pluridecennale quando non secolare, un marchio noto a livello nazionale ed internazionale ed un'operatività consolidata in svariati segmenti di business, insieme ad alcune realtà di piccolissima dimensione, estremamente snelle, giovani, con un basso grado di radicamento sul territorio.

necessità di produrre un'esposizione il più possibile chiara ed esaustiva delle acquisizioni che sono emerse. Non è stato semplice, dunque, processare le informazioni raccolte, sistematizzarle ed individuare chiavi espositive che rendessero conto delle acquisizioni più significative emerse nel corso della ricerca.

L'esposizione, di seguito, si articola in "sezioni" separate: l'universo delle collaborazioni e quello dell'interinale, all'interno delle quali si è tentato di individuare "modalità tipo" di utilizzo di queste forme da parte delle imprese. Tale scelta si giustifica in primo luogo in funzione di obiettivi di chiarezza espositiva più che di ordine interpretativo: la realtà, come sempre, si presenta più complessa di qualsiasi razionalizzazione e le "tipologie" a cui si farà cenno di seguito si ritrovano concretamente in parte tangenti o sovrapposte.

4.2.1 L'universo delle collaborazioni

Un primo ambito di diffusione del lavoro atipico riguarda l'attivazione, da parte delle imprese, dei cd. rapporti di collaborazione. Si tratta, in particolare, secondo la normativa vigente, delle collaborazioni a progetto e delle collaborazioni occasionali, alle quali si devono aggiungere le "vecchie" collaborazioni coordinate e continuative ancora stipulabili da soggetti esclusi dall'ambito di applicazione della riforma (amministrazioni pubbliche)²⁹. I risultati delle interviste mostrano come, nell'ambito del panel di imprese considerate, sia possibile individuare almeno tre tipologie distinte di utilizzo di questa forma contrattuale. È infatti possibile distinguere tra:

- collaborazioni "proprie";
- collaborazioni "improprie";
- collaborazioni con ex-dipendenti.

Nel primo caso, le "*collaborazioni proprie*", si tratta di rapporti di lavoro a progetto per i quali c'è piena coerenza tra la forma contrattuale e la sostanza (il contenuto) del rapporto di lavoro. Le realtà aziendali nelle quali sono attivate queste forme di lavoro atipico sono, nel panel, imprese di medie e grandi dimensioni che, per periodi di tempo determinati, necessitano di competenze esterne all'impresa al fine di realizzare un determinato progetto che, tipicamente, non rientra all'interno del core-business dell'impresa. I collaboratori, in questo caso, sono generalmente lavoratori esperti in particolari campi, portatori di una competenza specifica e, tipicamente, di alto livello. Anche per le considerazioni appena effettuate, raramente sono giovani, e quando questo accade si tratta comunque di figure che si collocano nei segmenti più alti del mercato del lavoro, per i quali il livello di *employability* è particolarmente elevato. Nelle imprese che attivano questa forma contrattuale si tratta tipicamente di una tipologia marginale

²⁹Come è stato specificato più sopra, comunque, le imprese e le amministrazioni pubbliche non rientrano nel campo di indagine della ricerca.

sul totale dei rapporti di lavoro in essere presso l'impresa e, all'interno del panel, di un numero di casi piuttosto limitato.

Nel caso delle “*collaborazioni improprie*”, invece, si tratta di rapporti di lavoro a progetto per i quali è in forte dubbio la coerenza tra la forma contrattuale prescelta (legata alla realizzazione di un progetto specifico, in assenza di subordinazione, etc.) e la sostanza del rapporto di lavoro che, di fatto, non presenta differenze significative rispetto al tradizionale lavoro dipendente. Si tratta, in questo caso, di una stortura evidente del mercato del lavoro italiano, purtroppo assai diffusa, sotto gli occhi di tutti.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle imprese che attivano questa tipologia contrattuale e che ne danno questo particolare utilizzo, certamente è da rilevare come un peso determinante sia occupato dall'azione delle società che operano nel campo del telemarketing (*call-center*), ma certamente il fenomeno non si esaurisce in questo settore. Un dato più generale sembra emergere, invece, piuttosto chiaramente: l'utilizzo improprio del lavoro a progetto è un fenomeno che ha la sua maggiore diffusione nelle aree di impresa che si collocano decisamente a valle dei processi produttivi e di fornitura. Le ragioni che spiegano questo fenomeno sono di evidente comprensione: al crescere della catena di fornitura i margini operativi delle organizzazioni che curano la produzione/erogazione dei beni/servizi si riducono proporzionalmente, e tale circostanza spesso si traduce nella necessità (dichiarata dalle imprese intervistate) di ridurre considerevolmente i costi di funzionamento. Tale vincolo comporta l'innescio di un processo di selezione delle alternative contrattuali che premia il minimo costo, e dunque individua nello strumento del lavoro a progetto un istituto preferibile rispetto al più oneroso contratto di lavoro dipendente.

Fermo restando queste considerazioni, rimane che le posizioni rispetto alle quali si attivano questi contratti mal si prestano ad una regolazione su base progettuale, in regime di sostanziale autonomia del collaboratore (pur fermi restando il rispetto del coordinamento con l'organizzazione del committente) così come dovrebbe essere nel caso del lavoro a progetto. La conseguenza è che molto spesso i meccanismi di regolazione della prestazione lavorativa e l'esperienza quotidiana del collaboratore sono nella sostanza identici rispetto al caso del tradizionale rapporto di lavoro dipendente³⁰. Presso le imprese che utilizzano tale formula contrattuale, peraltro, c'è piena consapevolezza rispetto all'utilizzo distorto dello strumento, una circostanza rispetto alla quale la giustificazione è assai spesso l'assenza di condizioni economiche per “fare di più”. Non meno frequente è però, un'altra tipologia di giustificazione: la scelta

³⁰Emblematica è stata la descrizione di tale circostanza proposta da un collaboratore impiegato in un *call-center*, che da circa cinque anni si occupava di campagne promozionali molto simili se non identiche, spesso per gli stessi committenti: “*ma, scusa... qual è il progetto del salumiere? Vendere affettati. E qual è il progetto dell'azienda per la quale lavoro: far vendere prodotti, fossero anche affettati, al committente di turno! Tu me la sai spiegare la differenza? Te lo dico io qual è la differenza: che a parità di “progetto” io guadagno molto meno, avrò una pensione ridicola e non sono tutelato come sarei se lavorassi dietro il bancone del salumiere, con un contratto coerente, s'intende*”.

della formula del lavoro a progetto è infatti talvolta presentata come un'alternativa più incentivante la produttività delle persone rispetto al lavoro "tradizionale", a tempo indeterminato. La condizione di garanzia dal licenziamento e la possibilità di accedere ad uno stock di diritti e tutele ancora piuttosto elevato sarebbe, nelle parole di alcuni manager intervistati, la causa di un significativo gap di produttività tra il personale dipendente e quello atipico. La precarietà, insomma, sarebbe garanzia di motivazione e, dunque, di sviluppo di uno spirito cooperativo superiore³¹.

I titolari di questi contratti "impropri" sono lavoratori appartenenti a diverse fasce del mercato del lavoro ed a diverse condizioni economiche e sociali: giovani al primo impiego, laureati con già alcune esperienze lavorative alle spalle (spesso atipiche), donne in rientro da condizioni di inoccupazione, etc. In ogni caso si tratta di una forma contrattuale subita e la generalità dei giudizi espressi in merito alla propria condizione di lavoratore atipico è stata in ogni caso negativa. È da sottolineare come, comunque, nel corso del tempo molte situazioni di questo tipo siano state sanate, grazie in particolare ad un ruolo decisivo del sindacato nel prevedere, su base negoziale, una molteplicità di strumenti di tutela "accessori" rispetto alla base contrattuale standard per il lavoro a progetto.

A tale proposito, come si accennava più sopra, un dato ulteriore che emerge dalla ricerca (nella quale il peso relativo delle imprese che gestiscono *call-center* sul totale può considerarsi significativo) è che il comparto dei *call-center* rappresenti un ambito privilegiato di utilizzo distorto delle collaborazioni. L'acquisizione, peraltro, non può certo considerarsi innovativa, visto che già molte analisi nazionali evidenziano questo aspetto. È addirittura un fenomeno di senso comune, dall'esperienza quotidiana in prima persona per moltissimi giovani a quella di parenti e conoscenti, alla cronaca dei quotidiani e, più in generale dei media, che spesso riportano analisi sulle condizioni assai disagiate (dal punto di vista economico, ma non solo) in cui versano i lavoratori impiegati da queste aziende³². Sono meno indagate, invece, le ragioni che spiegano tale fenomeno. In particolare occorre tenere distinti almeno due piani di analisi: quello delle condizioni economiche e, più in generale, di contratto, e quello dei contenuti intrinseci del lavoro in queste realtà. Nell'analisi sui lavoratori sono state numerose le occasioni in cui sono emersi giudizi pesantemente negativi sotto quest'ultimo punto di vista: il lavoro ai *call-center* è spesso definito dai partecipanti ai focus group come fortemente ripetitivo, alienante, stressante. È

³¹In particolare, tale spiegazione è stata proposta con più frequenza con riferimento allo svolgimento di mansioni di tipo commerciale, per le quali è fondamentale che le persone sviluppino un atteggiamento attivo e propositivo, incoerente, a detta degli intervistati, con la classica formula dell'impiego dipendente.

³²Tra le pubblicazioni di carattere non scientifico su questo tema si segnala, in particolare, il lucido e spietato libro di Andrea Bajani (2006), *Mi spezzo ma non m'impiego*, Einaudi, Torino., quello di Aldo Nove (2006), *Mi chiamo Roberta, ho 40 anni, guadagno 250 euro al mese...*, Einaudi, Torino e quello, specifico sul lavoro nei *call-center*, di Claudio Cugusi (2005), *Call-center – Gli schiavi elettronici della new economy*, Fratelli Frilli, Genova.

questo un punto che occorre però tenere distinto da quello delle condizioni economiche e contrattuali del rapporto di lavoro: un conto è sostenere che il lavoro al *call-center* è un brutto lavoro (affermazione peraltro assai generica, sulla quale si potrebbero ben riscontrare opinioni divergenti), altro è sottolineare l'inadeguatezza delle tutele economico-sociali dei contratti generalmente stipulati ai lavoratori. Il primo aspetto, assai importante se il punto di osservazione fosse quello delle condizioni psico-fisiche di lavoro e del *well-being* delle persone, sembra collocarsi ai margini rispetto all'interesse di approfondimento di questo lavoro di ricerca: comunque si potrebbe sostenere che certamente il lavoro ai *call-center* condivide queste valutazioni con una molteplicità di altre posizioni lavorative, più tradizionali, che però sono regolate con contratti non atipici.

L'ultimo caso riguarda le "*collaborazioni con ex-dipendenti*": si tratta di un utilizzo delle collaborazioni assai diffuso tra le imprese del panel (in particolare nelle imprese di grandi dimensioni, per figure sia operaie, sia impiegatizie) che molto spesso contrattualizzano con questa formula il periodo dell'affiancamento alle nuove leve da parte del personale in uscita dall'impresa. Certamente si potrebbe discutere della perfetta congruità di questa formula di impiego, a tutti gli effetti annoverabile tra le tipologie del lavoro atipico. In particolare si potrebbe rilevare che i titolari di questi contratti spesso svolgono in regime di collaborazione le medesime mansioni (ed a parità di altri aspetti del lavoro: subordinazione gerarchica, meccanismi di controllo, etc.) rispetto a quando, più propriamente, vedevano regolato il proprio rapporto con l'impresa secondo il regime tradizionale del lavoro dipendente. Tali considerazioni sembrano condivisibili; con una certa dose di pragmaticità, comunque, si potrebbe sostenere che, da un lato, questa tipologia di collaborazioni sia nella grande maggioranza dei casi il risultato di un "matrimonio di interessi" tra lavoratori e impresa. Dal punto di vista dell'impresa questa formula permette di gestire in maniera "soft" una fase delicata della vita aziendale, il "passaggio delle consegne" ed il trasferimento del know-how ai nuovi assunti; dal punto di vista dei lavoratori, peraltro, assai spesso questa eventualità è vissuta positivamente, quando non rappresenta addirittura una consuetudine a cui si mira esplicitamente. Dal punto di vista della ricerca, comunque, l'interesse per l'approfondimento di questa tipologia di lavoro atipico sembra assai scarso.

4.2.2 Il lavoro in somministrazione

Analogamente a quanto appena esposto con riferimento ai contratti di collaborazione, si propone di seguito una panoramica dei risultati della ricerca relativamente all'utilizzo dei contratti di somministrazione (o lavoro interinale, secondo la vecchia denominazione) da parte delle imprese incluse nel panel. Si tratta, in particolare, secondo la normativa vigente, dei contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato ed a tempo indeterminato. Rispetto a quest'ultima tipologia contrattuale, comunque, in nessun caso si è

avuto modo di approfondirne le specificità di utilizzo da parte delle imprese liguri: nessuna di esse ha dichiarato di avere stipulato contratti di questo tipo³³. I risultati delle interviste mostrano come, nell'ambito delle imprese considerate sia possibile individuare almeno quattro tipologie di utilizzo di questa forma contrattuale. In particolare è possibile distinguere tra:

- interinale "originario";
- interinale "per flessibilità";
- interinale "di prova";
- interinale "senza impegno".

Nel caso dell'"*interinale originario*", la sua attivazione avviene per esigenze di sostituzione temporanea di alcuni lavoratori che devono assentarsi, tipicamente per ferie, malattia o maternità³⁴. Nell'ambito del panel questa formula di utilizzo del lavoro interinale è assai diffusa, trasversalmente rispetto ai settori ed alle classi dimensionali delle imprese, pur non rappresentando la forma di utilizzo prevalente. Nella prospettiva dell'impresa il ricorso all'interinale in queste circostanze risponde pienamente all'obiettivo di disporre tempestivamente ed efficacemente di persone già formate per l'inserimento in azienda. Per le imprese che utilizzano questa formula, inoltre, l'alternativa del reclutamento tradizionale è invece presentata come meno attraente, pur nella consapevolezza di dover sostenere, con l'interinale, un costo superiore. Costo che però è compensato dalla mancata necessità di prevedere, con l'interinale, lo svolgimento di attività (anch'esse costose, o talvolta non praticabili per vincoli aziendali³⁵) legate al reclutamento ed alla valutazione dei possibili candidati all'inserimento.

Per i lavoratori che sono titolari di questi contratti, l'avvio di "missioni" – così si chiamano i periodi di lavoro nel gergo delle agenzie – con queste caratteristiche

³³Non si tratta, comunque, né di una anomalia, né di una specificità solo ligure. Introdotto con la riforma del 2003 (legge Biagi), tale istituto non sembra aver riscontrato ad oggi l'interesse delle imprese italiane (cfr. Accornero, 2006).

³⁴Ricorda infatti Torre (2002: p. 95) come la nascita del lavoro interinale debba farsi risalire a prima della metà del secolo scorso. In particolare si narra che nel 1946 un certo William Russel Kelly, di Detroit, nel Michigan, abbia sperimentato per primo questa opportunità: un suo cliente gli espresse casualmente la necessità di far fronte alla necessità di coprire, assai tempestivamente e per un periodo di tempo limitato, l'assenza di una sua dattilografa. Mr. Kelly evidentemente intravide lo spazio per l'avvio di una strategia di diversificazione rispetto al suo core-business (la sua società offriva servizi per uffici): mise infatti a disposizione del suo cliente una delle sue migliori impiegate, con piena soddisfazione del suo cliente. È intuibile la prosecuzione della storia: una volta diffusasi l'informazione che Mr. Kelly avrebbe risolto problemi di assenza temporanea di personale, quella prima casuale esperienza si trasformò in un vera e propria area di business per l'imprenditore del Michigan, che progressivamente abbandonò l'attività tradizionale per sviluppare le potenzialità di quella che oggi si può ben dire sia stata la progenitrice delle moderne agenzie di somministrazione di lavoro. L'azienda fondata da Mr. Kelly, peraltro, è ancora esistente, e festeggia quest'anno il sessantennale dall'avvio delle attività. Si veda il sito web: <http://www.kellyservices.com/>

³⁵Si pensi, ad esempio, ai casi di aziende di modeste dimensioni, che non dispongono della struttura e delle risorse necessarie per l'amministrazione e la gestione interna del personale.

può rappresentare un'occasione importante per aprire il contatto con imprese difficilmente raggiungibili attraverso i canali di contatto più tradizionali. Il lato negativo di questa formula, invece, riguarda la durata media dei contratti di lavoro. A parte il caso della sostituzione-maternità si tratta infatti di inserimenti di durata molto breve, fino anche a pochi giorni. In tali circostanze diventa assai complesso per le persone riuscire a capitalizzare le esperienze realizzate. Anche l'effetto di arricchimento del curriculum – tipico del lavoro in somministrazione – trattandosi di missioni assai brevi non può che realizzarsi solo in parte.

Una seconda formula di utilizzo dell'interinale è quella “*per flessibilità*”. Il ricorso all'interinale si giustifica in questo caso in funzione di esigenze di flessibilizzazione dei carichi di lavoro rispetto all'andamento della produzione. Per le imprese che operano in mercati a forte stagionalità si tratta di uno strumento potente di flessibilità, che allo stesso tempo alimenta un bacino di raccolta e di selezione di talenti al quale poter eventualmente attingere in futuro nel caso in cui si rendano necessari inserimenti stabili. Rispetto al caso precedente è di tutta evidenza come il rapporto tra impresa e agenzia di somministrazione debba realizzarsi su basi decisamente differenti: occorre, infatti, in questo caso, che si realizzi una profonda conoscenza da parte dell'agenzia in merito alle specifiche competenze richieste dall'impresa, oltre che su di una molteplicità di dettagli ulteriori circa le caratteristiche dei candidati da proporre per l'inserimento (coerenza rispetto alle dinamiche dell'ambiente di lavoro, di interazione umana, di cooperazione, etc.). Con l'agenzia, allora, si deve consolidare un rapporto di fiducia da truardare nel lungo periodo attraverso, in particolare, la reciproca comunicazione dei feed-back provenienti dagli inserimenti via via realizzati.

Esaminando l'effetto sui lavoratori che deriva dall'implementazione di questa formula, il giudizio non può che essere estremamente positivo. Come per il caso precedente, per i lavoratori inseriti in azienda l'interinale “*per flessibilità*” può rappresentare un'occasione importante per attivare il contatto con imprese altrimenti difficilmente raggiungibili attraverso i canali di contatto tradizionali. Rispetto alle missioni attivate per sostituzioni temporanee di personale, però, in questo caso lo spettro temporale di riferimento è tipicamente più elevato (da sei mesi a due anni), il che può consentire di maturare, con la missione, un'occasione formativa di primo piano, potenzialmente capace di arricchire il bagaglio di conoscenze e competenze dei lavoratori inseriti, i quali potranno poi spenderle in quella stessa realtà aziendale o in altre. Per i lavoratori un vantaggio ulteriore, inoltre, consiste nell'opportunità di contribuire con queste esperienze ad arricchire e “rafforzare” il proprio curriculum.

Vi è poi l’*“interinale di prova”*, un utilizzo in parte distorto di questa formula contrattuale che è attivata principalmente per poter usufruire di periodi di prova più lunghi rispetto a quelli consentiti dai contratti nazionali, oltre che come vero e proprio canale aggiuntivo di inserimento e selezione del personale. Con questa formula, dunque, ci si allontana dagli ambiti di utilizzo “virtuoso” della somministrazione di lavoro. Nel panel di imprese intervistate è questa, comunque, la formula più diffusa di implementazione della somministrazione di lavoro che, per molte imprese che si collocano in questo “comparto”, è vissuta

come un interessante strumento per snellire le pratiche amministrative di gestione del personale.

Esaminando questa formula nella prospettiva dei lavoratori la valutazione che se ne può trarre non è altrettanto positiva rispetto al caso precedente. Se, anche in questo caso, sono salvi i vantaggi tipici dell'impiego attraverso le agenzie di lavoro interinale già ricordati per il caso dell' "interinale per flessibilità", rispetto al caso precedente, comunque, i rischi per i lavoratori sembrano essere più elevati. Data la filosofia di riferimento adottata dall'impresa nel ricorso all'interinale non sono marginali infatti i casi di imprese che vi ricorrono con una certa dose di spregiudicatezza, reiterando molte volte le missioni, in assenza di un progetto specifico sulle persone. Risulta pertanto assai difficile in questo caso per i lavoratori attuare una efficace azione strategica al fine di capitalizzare comunque l'esperienza acquisita e trasformare le "minacce" in "opportunità".

Nel caso dell' "*interinale senza impegno*", infine, si tratta della formula di utilizzazione della somministrazione di lavoro più a rischio per i lavoratori. In questo caso l'interinale è vissuto dalle aziende come una sorta di costo da pagare per non legarsi alle persone, per "evitare il contagio", sfruttando lo schermo giuridico (e la dimensione psicologica) della triangolazione contrattuale tipica del rapporto lavoratore-agenzia-impresa. Si tratta, dunque, di un'exasperazione della filosofia di riferimento delle imprese che utilizzano l'interinale "per prova" e, se pure tale formula non rappresenta che un caso del tutto marginale nell'ambito del panel di imprese intervistate³⁶, le suggestioni provenienti dall'esame di questa tipologia costituiscono un'occasione importante per riflettere sulle possibilità di utilizzo strumentale o distorto degli strumenti di flessibilità.

La valutazione dal punto di vista dei lavoratori inseriti in azienda in questo caso è necessariamente ambigua: non necessariamente si tratta di una eventualità più rischiosa rispetto alle altre che sono state esaminate: rimane, infatti, l'effetto esperienza e la dimensione formativa, tipiche di ogni occasione lavorativa. Si sottolinea, però, una dimensione deteriore che riguarda, in particolare, l'eventualità che nel rapporto tra azienda utilizzatrice e lavoratori non sia mantenuta la necessaria trasparenza rispetto agli eventuali sviluppi futuri del rapporto di lavoro triangolare. Dal punto di vista dei lavoratori, poi, è da sottolineare, anche in questo caso, la necessità di assumere un atteggiamento particolarmente pro-attivo nel rapporto con l'esperienza realizzata, in una logica di tipo strategico e su di un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

³⁶Ciò, evidentemente, rimanendo alle dichiarazioni rese dagli interlocutori aziendali intervistati. È evidente come nel corso dell'analisi si possa ben presumere che in alcuni casi le dichiarazioni rese tradiscano una sorta di "effetto alone", dato dalla tendenza (pur in garanzia di anonimato, come è stato per questa ricerca) a non rilasciare dichiarazioni che in qualche modo tradiscano il "buon nome" o la correttezza dell'impresa. È da considerare, poi, come il panel di imprese intervistate non sia significativo dal punto di vista statistico, oltre al fatto che le valutazioni degli interlocutori qualificati, intervistati su questi temi, spesso assegnassero una percezione di diffusione di questa formula di utilizzo dell'interinale assai più elevata rispetto a quanto si è potuto riscontrare nell'analisi.

4.3. Dove il lavoro atipico in senso stretto è assente

Come è stato evidenziato più sopra, in più della metà dei casi le imprese intervistate hanno segnalato di non utilizzare forme contrattuali atipiche in senso stretto (rapporti di collaborazione – occasionale o di lavoro a progetto – e di lavoro in somministrazione). Analogamente rispetto al caso delle imprese che, invece, hanno dichiarato di fare ricorso al lavoro atipico, anche in questo caso è possibile proporre una schematizzazione dei casi analizzati alla luce degli elementi di indagine emersi dalle interviste. In particolare è possibile distinguere tra casi in cui il lavoro atipico:

- “non è necessario”;
- “non è nella cultura aziendale”;
- “sarebbe controproducente”;
- lo “vorrei ma non posso”.

In alcuni casi di impresa analizzati, il lavoro atipico “*non è necessario*”. È questa, in sintesi, la motivazione di fondo riportata dai manager intervistati relativamente al mancato utilizzo di forme contrattuali atipiche in senso stretto: la non utilità di tale opzione alla luce di particolari specificità gestionali, competitive o di altro genere. Si tratta in particolare di casi di impresa che realizzano produzioni a ciclo continuo, in assenza di stagionalità di un qualche rilievo nel rapporto con la domanda. Per queste imprese il plus di flessibilità garantito dal lavoro atipico non rappresenta un elemento di valore, non emergendo alcuna esigenza di calibrare le quantità di lavoro in produzione a seconda del livello di assorbimento del mercato.

Un'altra ipotesi riguarda il caso in cui il lavoro atipico “*non è nella cultura aziendale*”. Si tratta, in particolare, di realtà aziendali nelle quali il mancato ricorso al lavoro atipico si spiega alla luce di un dato di specificità della cultura organizzativa che ostacola di fatto il ricorso al lavoro atipico, reputandolo incoerente con il “modo di essere” dell'azienda, con i valori di fondo e, talvolta, con la stessa storia aziendale. Rispetto al complesso delle imprese che hanno dichiarato di non fare ricorso a forme contrattuali atipiche, la larga maggioranza ha proposto una chiave esplicativa di questo tipo. Il lavoro atipico è visto come una forma di regolazione del rapporto tra impresa e risorse umane incoerente con la cultura organizzativa, con i valori incarnati dall'azienda, sui quali si sono costruite storie imprenditoriali di successo, talvolta secolari. Si tratta, assai spesso, di imprese di grandi dimensioni, di livello nazionale, talvolta con un passato da “grande impresa pubblica”, che per tali ragioni costituiscono ancora oggi comunque, in vesti diverse, rilevanti collettori di occupazione a livello locale, spesso percepite dai giovani come imprese solide e dunque assai attraenti dal punto di vista occupazionale e di carriera. L'inserimento dei giovani in queste realtà ripercorre spesso tappe consolidate: un periodo di apprendistato (quando è coerente con il profilo richiesto), talvolta un ulteriore periodo di prova, a tempo determinato o, più spesso, un contratto a tempo indeterminato. Il giudizio di valore sul lavoro atipico in queste realtà è tendenzialmente negativo, se ne coglie l'aspetto di scadimento della qualità del rapporto tra l'impresa e il proprio

personale, un fattore, quest'ultimo, che viene valutato come cruciale per il successo dell'azienda, la quale dichiara di necessitare di relazioni stabili, proiettate nel lungo termine, che possano poggiare su meccanismi di regolazione chiari e percepiti come stabili anche dal punto di vista dei lavoratori.

Vi sono, poi, casi in cui il lavoro atipico "*sarebbe controproducente*". Rispetto all'ipotesi precedente, nella quale è il giudizio di valore sul lavoro atipico ad essere tendenzialmente negativo, in questo caso le ragioni che spiegano l'assenza di lavoro atipico in azienda fanno riferimento, invece, a valutazioni di merito, rispetto alle specificità dei processi produttivi aziendali che, sostanzialmente, "necessitano" (nelle parole dei manager intervistati) di modalità di regolazione del lavoro stabili, proiettate nel lungo termine, in particolare per poter beneficiare dell'apprendimento e della lealtà/fedeltà delle persone all'organizzazione. Il lavoro atipico in questi casi sarebbe allora non solo "inutile", ma addirittura potenzialmente "dannoso", e la chiave esplicativa non è tanto nello "stile" dell'impresa, nel rapporto con le risorse umane, come nel caso precedente, quanto piuttosto nell'esame delle specificità intra-organizzative o competitive che costituiscono un freno alla sperimentazione di forme di impiego non tradizionali. La spiegazione, dunque, è in questo caso meno "emozionale" e più "razionale": si tratta in particolare di casi in cui l'enfasi è posta, ad esempio, sulla necessità di competenze di alto profilo per lo svolgimento dei processi aziendali, che richiedono lunghi spettri temporali per potersi sviluppare e consolidare, che sono dunque incoerenti con la filosofia di breve termine connessa al lavoro atipico. In altri casi sono le condizioni di mercato che si riflettono sulle scelte organizzative interne: ad esempio, una condizione di scarsa concorrenza nei mercati delle risorse umane richieste dall'impresa, una circostanza che induce la necessità di sviluppare internamente tali risorse, non potendole "strappare" alla concorrenza.

In alcuni casi infine, le imprese intervistate sostengono che il lavoro atipico rappresenta un "*vorrei ma non posso*". Casi, cioè, in cui sia il giudizio di valore, sia le valutazioni di fatto espresse dai manager intervistati sul tema del lavoro atipico indicano un chiaro interesse da parte dell'azienda per (quantomeno) l'avvio di sperimentazioni circa l'utilizzo di forme contrattuali atipiche accanto od in luogo delle tipologie d'impiego più tradizionali. Se a tale interesse non è seguito un concreto mutamento nelle politiche contrattuali aziendali le ragioni sono da ricercare, in questo caso, nelle specifiche condizioni ambientali (sindacali, in particolare) che caratterizzano il contesto nel quale l'azienda si trova ad operare: un'ostilità diffusa verso il lavoro atipico e dunque un vincolo forte (ed un costo, in termini di negoziazione) connesso al cambiamento nelle modalità tradizionali di regolazione del lavoro. In un numero limitato di casi il mancato ricorso al lavoro atipico si giustifica alla luce delle preoccupazioni dei manager in merito alle possibili ricadute negative per il clima aziendale nel suo complesso. Anche in questo caso la scelta è andata nella direzione del "meglio evitare".

4. Il confronto con le ipotesi di lavoro: alcune riflessioni

Con riferimento esclusivo all'analisi sulle imprese, oggetto di questo lavoro, si propongono ora alcune riflessioni conclusive, di confronto con le ipotesi di lavoro (si veda il par. 3.3), a valle della ricerca effettuata.

Per quanto riguarda la prima ipotesi (*“nelle imprese che attivano con una certa sistematicità forme di impiego atipiche, il fattore costo rappresenta un criterio-guida nella selezione della forma contrattuale da assegnare al rapporto”*) essa è stata solo parzialmente confermata dall'analisi. In particolare emerge un orientamento in questo senso esclusivamente nell'ambito di quelle imprese che fanno cospicuo ricorso al lavoro a progetto, secondo una logica, talvolta addirittura patologica, che tende a privilegiare il rispetto formale dei vincoli di legge più che una valutazione sostanziale in merito alla coerenza ed alla congruità di tale opzione nelle diverse circostanze. Fatto salvo questo caso (pur rilevante nell'ambito delle imprese del panel), su cui si è peraltro già avuto modo di insistere, in generale emerge con chiarezza l'esistenza di una varietà assai più ampia di criteri sulla base dei quali le imprese intervistate poggiano le proprie scelte in merito all'utilizzo del lavoro atipico: le specificità dei processi produttivi aziendali, le condizioni di mercato e del mercato del lavoro locale, l'impatto sul clima aziendale e le ricadute in termini di produttività, etc.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi (*“il ricorso delle imprese alle forme contrattuali atipiche si polarizza sugli istituti più noti come il lavoro in somministrazione e le collaborazioni, mentre le forme contrattuali cd. innovative (...) non sono ancora utilizzate in modo significativo, né adeguatamente conosciute”*), il tema di riferimento è quello del rapporto delle imprese del panel con la recente riforma del mercato del lavoro (la cd. riforma Biagi). In particolare, sotto questo profilo, alcune considerazioni possono essere effettuate con riferimento alla diffusione delle formule contrattuali innovative previste dalla riforma (*job sharing, job on call, staff leasing, etc.*). A parte alcuni casi piuttosto marginali, la generalità delle imprese intervistate dichiarano di non aver mai utilizzato queste tipologie, e di non esserne interessate. Le imprese che utilizzano in maniera determinante il lavoro atipico, invece, dichiarano di avvalersi esclusivamente delle formule “atipiche” più consolidate: collaborazioni e lavoro interinale, che peraltro esistevano, in forme solo marginalmente differenti, anche prima dell'ultima riforma, essendo state introdotte nel nostro ordinamento dal cd. “pacchetto Treu”, del 1996. Anche in questo caso si tratta di un tema di riflessione piuttosto rilevante: da un lato per mitigare l'enfasi che spesso viene assegnata ad una supposta “urgenza” o “necessità” per le imprese di disporre di una ampia gamma di istituti contrattuali flessibili, e, dall'altro, per svuotare di rilevanza le posizioni più estreme di coloro che sostengono addirittura la “pericolosità” per i lavoratori circa la possibile diffusione di alcune di queste forme contrattuali, che, comunque, non hanno avuto un seguito significativo nella realtà imprenditoriale italiana e che non sembrano particolarmente interessanti nella prospettiva stessa delle imprese.

Per quanto riguarda la terza ipotesi, infine, (*“nella percezione dei manager delle imprese che mostrano tassi significativi di assunzione con contratti cd. atipici esisterebbe una correlazione positiva tra il livello di “instabilità contrattuale” ed il livello di produttività delle persone”*) in moltissimi casi i manager intervistati hanno ammesso l’esistenza di una possibile correlazione tra il livello di instabilità contrattuale e la produttività delle persone. Nonostante ciò, nella gran parte dei casi (tra coloro che hanno espresso tale opinione) le scelte aziendali tendono a non orientarsi a partire da questo assunto. Ciò, in particolare, per due ordini di ragioni: da un lato l’esistenza di motivazioni di carattere etico, che frenano il ricorso al lavoro atipico come strumento di intensificazione del controllo psicologico sulle prestazioni lavorative, dall’altro la consapevolezza della non sostenibilità di tale strategia nel lungo termine. Portata all’estremo tale opzione porterebbe infatti ad una sorta di selezione avversa per le forme contrattuali tipiche che, di fatto, verrebbero del tutto soppiantate dal lavoro precario. Rispetto a tale ipotesi nessun manager intervistato ha espresso parere positivo, né l’auspicerebbe come soluzione “vincente” per la propria impresa. La non sostenibilità di tale visione è stata spiegata, inoltre, alla luce sia dei costi di transazione connessi alla ricerca continua di lavoratori da inserire in azienda sia dei costi organizzativi che ne deriverebbero in termini di gestione dell’inevitabile conflitto (con il personale e con il sindacato), oltre ai costi connessi all’impatto sul clima organizzativo, etc.

Al di là del confronto con le singole ipotesi, rimangono ora alcune considerazioni di carattere più generale:

- una prima questione riguarda la possibilità di emettere un giudizio “complessivo” o “netto” circa l’atteggiamento maturato dalle imprese del panel con riferimento al lavoro atipico;
- un altro ordine di considerazioni riguarda poi, le caratteristiche delle imprese che ricorrono al lavoro atipico, in particolare in rapporto al “come” utilizzano questa opzione: alla filosofia di riferimento, agli obiettivi e, più in generale al disegno organizzativo nella quale tale opzione si colloca.

Per quanto riguarda il primo aspetto, sulla base delle analisi condotte non sembra sostenibile pronunciare una valutazione di uniformità circa l’approccio delle imprese del panel sul lavoro atipico. La ricerca, al contrario, ha messo in luce una molteplicità di approcci, filosofie gestionali e posizioni strategiche delle aziende intervistate su questo tema. È questo, di per sé, un tema su cui riflettere, che tende, in particolare, a svuotare di significato i tanti tentativi di lettura uniforme del fenomeno, che in molte analisi viene presentato invece come “tendenzialmente positivo” (più spesso, per l’impresa) o “tendenzialmente negativo” (più spesso, per i lavoratori). Tali operazioni sembrano incarnare una visione riduttiva delle trasformazioni che riguardano sia l’impresa sia il lavoro. La flessibilità, in questo quadro, potrebbe essere vista al contrario come una sorta di denominatore comune dei cambiamenti in atto, che sia dal punto di vista delle imprese, sia da quello dei lavoratori, possono comportare conseguenze positive e negative in funzione, soprattutto, della filosofia di riferimento che guida il comportamento dei diversi attori (lavoratori, imprese ma anche istituzioni, sindacato, etc.) nel rapportarsi a queste trasformazioni.

Intimamente legato a queste considerazioni è il secondo aspetto accennato più sopra, che si riferisce specificamente alla filosofia adottata dalle imprese nel rapportarsi alla flessibilità contrattuale. Sembra utile, infatti, proporre alcune considerazioni in merito alla “fisionomia” dell’impresa che adotta un approccio positivo alla flessibilità (per sé stessa, ma anche per i lavoratori, per il benessere locale, per lo sviluppo economico, nel senso più alto del termine) e di quella che, al contrario, assume un approccio deterioro all’utilizzo del lavoro flessibile, in una logica di massimizzazione dei benefici per l’azienda a scapito del benessere dei lavoratori e dello sviluppo economico-sociale nel suo complesso. Pur con le necessarie cautele (occorrerebbero evidentemente analisi ulteriori e più profonde) sembra emergere, su tutte queste ipotesi una rilevanza maggiore del dato storico-culturale delle imprese nel definirne l’atteggiamento maturato nei confronti del lavoro. In estrema sintesi, l’analisi effettuata mostra un certo divario sotto questo profilo tra le imprese “vecchio stampo”, e quello delle “nuove generazioni”. Le prime portatrici di un approccio “virtuoso” alla flessibilità, mentre le seconde talvolta più inclini a tendere verso approcci di breve termine, spesso orientati da motivazioni di stampo efficientista e meno attente alla maturazione di un approccio di ampio respiro al lavoro nel suo complesso e, dunque, anche al lavoro atipico.

Bibliografia

- AA.VV. (1999), *Le trasformazioni del lavoro. La crisi della subordinazione e l'avvento di nuove forme di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Accornero A. (2006), *San Precario lavora per noi*, Rizzoli, Milano.
- Atkinson J. (1984), “Manpower strategies for flexible organizations”, in *Personnel Management*, n. 15.
- Atkinson J., Meager N. (1986), *Changing working patterns: how companies achieves flexibility to meet new needs*, NEDO, London.
- Barnard C.J. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. [trad. it., 1970, *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino].
- Bonazzi G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Capranico S. (1996), “I motivazionalisti”, in Costa G., Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzazione aziendale – Vol. 1, Le teorie dell’organizzazione*, Utet, Torino.
- CE – Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*, Com (2001) 366 definitivo, Bruxelles.
- Costa G. (2000), “Possiamo non dirci post-fordisti?”, in Maggi B. (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo*, Etaslibri, Milano.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane – persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Daft R. (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.

- Delmestri G. (1996), "Le teorie contingenti", in Costa G., Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzazione aziendale – Vol. 1, Le teorie dell'organizzazione*, Utet, Torino.
- Esping Andersen G., Regini M. (2000), *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, Oxford.
- Evans P., Wurstel T.S. (2000), *Bit Bang. Come la nuova economia dell'informazione trasforma la strategia aziendale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Galbraith J.R. (2000), *Designing the Global Corporation*, Jossey Bass, San Francisco.
- Grant R. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford.
- Levinson D.J. (1978), *The seasons of a mans' life*, Ballantine, New York.
- Magatti M., Fullin G. (2002), *Percorsi di lavoro flessibile. Un'indagine su lavoratori interinali e collaboratori coordinati e collaborativi in Lombardia*, Carocci, Roma.
- Maggi B., (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, Toulouse.
- Marchiori M. (2001), *La gestione delle relazioni interne. Teorie, esperienze, internal marketing*, Carocci, Roma.
- Masino G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo – retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma.
- Massa A. (2004), *Flessibilità e lavoro atipico in provincia di Genova*, Franco Angeli, Milano.
- Mayo E. (1933), *The Human Problems*, Viking, New York. – (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard U.P., Boston. (trad. it. *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969).
- Oecd (1999), *Employment Outlook 1999*, Parigi, Oecd.
- Palumbo M., Garbarino E. (2004), *Strumenti e strategie della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Progetto Lasa (2003), *La flessibilità: analisi quantitativa e qualitativa e sue implicazioni legislative*, Rapporto di ricerca del Progetto LASA - Iniziativa Comunitaria - ITS MDL 051 – Macrofase 1 – Fase 1.2B.
- Reyneri E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro - Vol. II. Le forme dell'occupazione*, Il Mulino, Bologna.
- Roccella (2005), *Manuale di diritto del lavoro : mercato del lavoro e rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino.
- Rullani E. (1998), *Dal fordismo realizzato al post-fordismo possibile*, in Rullani e Romano.
- Rullani E. (2000), "Quale flessibilità per la new economy?", *Cuoia Rivista*, n. 2.
- Rullani E., Romano L. (1998), *Il post-fordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas, Milano.
- Sacconi M., Tiraboschi M. (2006), *Un futuro da precari? Il lavoro dei giovani tra rassegnazione e opportunità*, Mondadori, Milano.
- Salmieri L. (2003), *Vivere e lavorare a Napoli. Lavori atipici e difficoltà progettuale*, in "Sociologia e ricerca sociale", n. 72.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma.

- Thomas K.W. (2000), *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Torre T. (2002), *Flessibilità e lavoro interinale. Riflessioni su condizioni, implicazioni e soggetti*, De Ferrari, Genova.
- Weber M. (1922), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Mohr, Tübingen (trad. it. *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958).

Angelo Gasparre

Ricercatore di organizzazione aziendale
Dipartimento di tecnica ed economia delle aziende
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail: [gasparre @ economia.unige.it](mailto:gasparre@economia.unige.it)