

Pubblicazione *on line* della Collana ADAPT

Newsletter in edizione speciale n. 32 del 22 ottobre 2007

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

In evidenza

Verso principi comuni di flessicurezza. Tavole di sintesi della comunicazione della Commissione Europea

pag. 20

Schede di sintesi: esperienze nazionali di flexicurity

pag. 21

Per saperne di più

Indice A-Z

Si segnalano in particolare le voci *Flexicurity* e *Libro Verde sul futuro del diritto del lavoro*

Per maggiori approfondimenti si rinvia al sito della Scuola di Alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro di Adapt - Fondazione «Marco Biagi»
www.fmb.unimore.it

Flexicurity: lavori in corso

a cura di Maria Rita Gentile, Francesco Lucrezio Monticelli, Fabrizio Sammarco, Anna Maria Sansoni

Le origini della flexicurity

Flexicurity è ormai diventata la parola d'ordine della rinnovata strategia comunitaria per migliorare le *performances* dei mercati del lavoro europei: di *flexicurity* si parla nei più recenti documenti comunitari (cfr. ad esempio Commissione Europea, *Libro Verde. Modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo*, COM(2006)708, in www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce *Libro Verde sul futuro del diritto del lavoro*, e Commissione Europea, *Verso principi comuni di flessicurezza. Posti di lavoro più numerosi e migliori grazie alla flessibilità e alla sicurezza*, Comunicazione COM(2007)359, in www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce *Flexicurity*) e di *flexicurity* si discute sui quotidiani ed in vari convegni in giro per l'Europa, interrogandosi in particolare sulla utilità pratica di un concetto di cui è difficile negare il fascino in termini teorici.

Mentre il decennale della Strategia di Lisbona si avvicina – e con esso il rag-

giungimento o meno degli ambiziosi obiettivi occupazionali lanciati nel 2000 –, la Commissione Europea si sta dunque impegnando per creare consenso attorno all'idea di riformare i mercati del lavoro nazionali secondo principi comuni di flessibilità e di sicurezza, seguendo l'esempio di quanto già realizzato nei Paesi dell'Europa settentrionale, Danimarca *in primis*.

L'espressione, che nasce dalla contrazione tra *flexibility* e *security*, vuole effettivamente indicare un mercato del lavoro come quello danese, caratterizzato non solo da una notevole flessibilità in materia di assunzioni e licenziamenti ma anche da un'altrettanto estesa sicurezza per coloro che si trovano ad essere disoccupati. Vi sono infatti generosi ammortizzatori sociali ed un efficace sistema di formazione permanente in grado di facilitare le transizioni da un impiego all'altro, migliorando l'occupabilità del singolo. Ed ecco l'aspetto chiave del nuovo modello: non più la

(Continua a pagina 2)

All'interno:

Il dibattito sul Libro Verde

di Maria Rita Gentile

pag. 4

La qualità: il fattore abilitante per le politiche di flexicurity

di Fabrizio Sammarco

pag. 8

Indicatori di qualità del lavoro in Europa

di Diana Gilli

pag. 12

Coordinatore di redazione **Marina Bettoni**: marina.bettoni@unimore.it

Tutti i numeri del Dossier sono disponibili sul sito: www.fmb.unimore.it
Per l'invio di materiali da pubblicare e per la collaborazione con il bollettino: csmb@unimore.it

(Continua da pagina 1)

sicurezza del *posto* di lavoro, quanto piuttosto la sicurezza nel *mercato*. Sicurezza che può essere acquisita, però, solo se vi sono appunto ammortizzatori sociali e percorsi formativi in grado di «traghetare» agevolmente il lavoratore tra un impiego e l'altro.

Fin qui il modello danese, capace nel corso di un decennio di raggiungere *performances* che tutta l'Europa invidia: tasso di occupazione complessivo pari al 77,4%, tasso di occupazione femminile del 73,4%, tasso di occupazione dei lavoratori anziani (tra i 55 e i 64 anni) del 60,7% (si noti che tutti e tre i valori sono già ampiamente superiori agli obiettivi di Lisbona individuati per il 2010), tasso di disoccupazione pari al 3,9% e tasso di disoccupazione di lunga durata pari addirittura solo allo 0,8% (i dati, riferiti al 2006, sono tratti dalle statistiche elaborate periodicamente da Eurostat e disponibili sul sito <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>).

Ma come rendere questo concetto adatto ad altri 26 Stati caratterizzati da tradizioni di *welfare* profondamente diverse e da situazioni socio-economiche ed occupazionali spesso peggiori rispetto a quelle danesi? Per affrontare questa sfida, la Commissione Europea ha cercato di rendere il concetto di *flexicurity* più ampio e maggiormente in grado di tenere conto delle condizioni nazionali, sottolineando come esso non riguardi un *unico* modello di mercato del lavoro, né un'*unica* strategia politica, ma debba essere necessariamente adattato alle circostanze, ai mercati del lavoro e alle relazioni industriali propri degli Stati membri.

La definizione comunitaria

Prima di approfondire la definizione di *flexicurity* data dalla Commissione, è necessario ricordare che, sebbene di *flexicurity* si discute in ambito accademico già dalla fine degli anni Novanta, essa è entrata prepotentemente nel dibattito politico europeo solo negli ultimi anni, ed in particolare a partire dal 2005, anno in cui Commissione e Consiglio dell'Unione Europea hanno espressamente riconosciuto la necessità di «favorire al tempo stesso flessibilità e sicurezza occupazionale e ridurre la segmentazione del mercato del lavoro, tenendo debito conto del ruolo delle parti sociali». È questo uno degli orientamenti sull'occupazione che costituiscono la guida per le politiche e le riforme degli Stati membri fino al 2008 (cfr. Consiglio dell'Unione Europea, *Decisione del Consiglio del 12 luglio 2005 sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione*, n. 2005/600/CE, in www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce *Strategia Europea per l'Occupazione*). A seguito della scelta di designare la *flexicurity* come nuovo paradigma per i mercati del lavoro europei, la Commissione ha dunque incentrato la sua azione in materia di politiche del lavoro sulla definizione del concetto di *flexicu-*

urity, anche grazie alla collaborazione di un gruppo di esperti appositamente costituito. Su questo fronte si segnalano in particolare il già citato Libro Verde sulla modernizzazione del diritto del lavoro di novembre 2006 (sul punto cfr. l'articolo di Maria Rita Gentile che segue in *q. Dossier*), i rapporti elaborati dal gruppo di esperti (in www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce *Flexicurity*) e, soprattutto, la già citata Comunicazione di giugno

2007. Quest'ultima segna il punto di arrivo dell'elaborazione teorica della Commissione e dalla sua analisi non si può prescindere per capire che cosa significhi oggi *flexicurity* a livello europeo e, in prospettiva, che cosa possa significare a livello nazionale.

La Comunicazione parte da una considerazione di fondo: troppo

spesso le politiche nazionali mirano ad accrescere o la flessibilità per le imprese o la sicurezza per i lavoratori e di conseguenza i due elementi tendono ad escludersi a vicenda. Al contrario, secondo la Commissione, è necessario diffondere l'idea che flessibilità e sicurezza non sono l'una in opposizione all'altra, quanto piuttosto esigenze complementari sia per i lavoratori che per i datori di lavoro. Affinché questa nuova visione possa essere accettata, è però fondamentale liberarsi dagli stereotipi che tendono ad accomunare la

Un concetto che non comporta un unico modello di mercato del lavoro, né un'unica strategia politica, ma che deve essere adattato alle circostanze, ai mercati del lavoro e alle relazioni industriali propri degli Stati membri

Diritto delle Relazioni Industriali

Si segnala che i temi della *flexicurity* e delle prospettive di riforma del diritto del lavoro alla luce degli orientamenti comunitari e del Libro Verde saranno oggetto di una sezione Ricerche monografica sul fascicolo n. 4/2007 di **Diritto delle Relazioni Industriali**, con interventi di Edoardo Ghera, Giuseppe Ferraro, Maria Luisa Rosti, Ritchard Mitchell e Christopher Arup, Richard Hyman.

Il tema sarà poi oggetto di commenti specifici e quadri di sintesi nell'Osservatorio di giurisprudenza e politiche comunitarie.

Si ricorda che i soci *Adapt* e gli abbonati al *Bollettino Adapt* hanno diritto al 10% di sconto sul costo annuale dell'abbonamento alla Rivista.

flessibilità alla pura deregolamentazione dei mercati e la sicurezza alle rigidità che imbrigliano i mercati stessi. Da un lato, infatti, la flessibilità non implica solo una maggiore libertà delle imprese di assumere e licenziare. Essa riguarda anche le transizioni sul mercato del lavoro, un'organizzazione più efficace del lavoro, una migliore conciliazione tra vita professionale e vita privata. Flessibilità significa anche, e questo è un punto centrale della Comunicazione, garantire ai lavoratori posti di lavoro migliori, secondo un processo di cosiddetta «mobilità ascendente». Dall'altro lato, la sicurezza non può più essere considerata semplicemente la sicurezza del posto di lavoro. Essa è qualcosa di più perché riguarda la facilità di affrontare con successo le transizioni grazie ad adeguati ammortizzatori sociali e opportunità formative.

Non si può non rilevare come una prima difficoltà sia già presente a questo stadio cognitivo, almeno nel caso del nostro Paese: troppo pochi, sia tra i decisori pubblici che tra gli *stakeholders*, sono coloro capaci di rifuggire da lotte partigiane pro-flessibilità o pro-sicurezza per ideare piuttosto soluzioni innovative che combinino entrambi gli elementi, secondo la concezione proposta dalla Commissione.

Chiarito dunque che per avvicinarsi alla *flexicurity* è necessario mettere da parte schemi mentali ormai obsoleti, la Commissione passa in rassegna quelle che devono esserne le componenti fondamentali, affinché essa possa essere applicata con successo in tutti gli Stati europei. Si tratta di contratti flessibili e «affidabili» (termine che nella visione della Commissione sembra voler indicare la presenza di garanzie e tutele per i lavoratori), politiche attive efficaci, strategie integrate di apprendimento lungo tutto l'arco della vita, sistemi di sicurezza sociale moderni, il tutto in una cornice di ampio utilizzo del dialogo sociale. Elementi questi sui quali è difficile non trovarsi d'accordo, così come del resto su alcune possibili strategie che la Commissione stessa suggerisce per rendere i mercati del lavoro più flessibili e al contempo più sicuri: ridurre il *gap* tra con-

tratti standard (a tempo indeterminato) e contratti non standard (temporanei), rendendo i primi più vantaggiosi per le imprese e dotando i secondi di maggiori tutele per i lavoratori; aumentare l'adattabilità delle imprese e offrire ai lavoratori sicurezza nella transizione; incrementare gli investimenti in capitale umano e migliorare le opportunità professionali per coloro che ricevono prestazioni sociali e per i lavoratori irregolari, anche per liberarli dalle catene del lavoro nero.

Buone pratiche e prospettive di sviluppo

La Commissione non si è però limitata ad un mero esercizio definitorio e ha invece individuato anche alcuni casi nazionali che possono essere considerati fin da ora buone pratiche di *flexicurity*: il cosiddetto «triangolo d'oro» danese, la riforma austriaca delle indennità di licenziamento, la legge olandese sulla flessibilità e la sicurezza, l'accordo spagnolo per il miglioramento della Crescita e dell'Occupazione e, infine, l'accordo tripartito irlandese *Towards 2016* (per approfondimenti si rimanda alle schede di sintesi che seguono; inoltre, per un'analisi di altre pratiche di *flexicurity*, cfr. il documento *Flexicurity Practices*, anch'esso in www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce *Flexicurity*). Si tratta, come anticipato, solo di esempi che però nell'ottica della Commissione dovrebbero indicare la praticabilità di percorsi di *flexicurity* anche in contesti estremamente diversi tra loro, fermo restando che l'obiettivo dell'azione comunitaria non è l'armonizzazione dei sistemi nazionali, quanto piuttosto l'elaborazione di principi comuni che possano ispirare l'attuazione delle politiche connesse alla Strategia di Lisbona. Qui si ferma l'analisi della Commissione, in attesa del Consiglio Europeo di dicembre 2007 chiamato ad investire ufficialmente la *flexicurity* del ruolo di guida per la strategia comunitaria per l'occupazione.

Un'analisi articolata quella della Commissione che paga però il dazio di aver dovuto elaborare un concetto quanto più possibile ampio e non controverso. La sensazione infatti è che, per aumentare il consenso attorno alla *flexicurity*

in un momento di stallo del processo di integrazione europea dopo il fallimento della Costituzione, la Commissione abbia finito per «stiracchiare» l'idea stessa di *flexicurity*, rendendo il concetto eccessivamente esteso.

Quello che forse si poteva auspicare era un po' più di coraggio ed una presa di posizione più netta della Commissione sulla necessità di avviare percorsi di *flexicurity* e, soprattutto, un'analisi più efficace delle implicazioni del trasferimento di tale esperienza da un sistema all'altro nonché una maggiore attenzione alla sua effettiva declinazione a livello nazionale. Se infatti sembra scontato convergere sulla necessità di trovare un mix equilibrato tra flessibilità e sicurezza per garantire mercati del lavoro più equi e più efficienti, diventa però ora imprescindibile capire come la *flexicurity* possa effettivamente trovare realizzazione in contesti nazionali così irriducibilmente diversi l'uno dall'altro.

Per evitare il rischio di avere dato vita ad un concetto affascinante, ma poco concreto, la Commissione è chiamata ora ad indicare con chiarezza le prospettive di attuazione della *flexicurity* e soprattutto a mettere gli Stati membri di fronte agli impegni che hanno assunto nel quadro della Strategia di Lisbona, soprattutto in termini del raggiungimento degli obiettivi occupazionali individuati nel 2000.

Se ancora una volta i Governi nazionali dovessero dimostrarsi poco reattivi di fronte alle proposte della Commissione, la speranza è che possano essere gli *stakeholders* che già quotidianamente realizzano pratiche di *flexicurity* (sul punto cfr. l'articolo di Fabrizio Sammarco che segue, nonché le già citate schede di sintesi, sempre in *q. Dossier*) a promuovere mercati del lavoro caratterizzati da una maggiore flessibilità e da una maggiore sicurezza, per contribuire così a rilanciare sulla scena internazionale il modello sociale europeo.

Anna Maria Sansoni
Scuola internazionale di Dottorato
in Diritto delle relazioni di lavoro
Università degli Studi di Modena
e Reggio Emilia

Il dibattito sul Libro Verde

di Maria Rita Gentile

Premessa

Con l'emanazione della Comunicazione n. 2006/708, la Commissione Europea ha perseguito lo scopo di lanciare un pubblico dibattito su come il diritto del lavoro dovrebbe evolversi per stimolare e sostenere una crescita economica europea.

L'obiettivo è stato raggiunto ponendo a Stati membri, parti sociali e *stakeholders* europei 14 domande su punti nodali della questione. I risultati di questa «inchiesta» non sono utili solo per le istituzioni europee, ma anche per ogni singolo Stato membro, che ha la possibilità di valutare le altre politiche del lavoro nazionali, magari nell'ottica di una possibile riforma della propria legislazione.

Effettuando un'analisi comparata delle differenti risposte ci si rende conto di quanto siano divergenti le posizioni dei vari Stati membri, in considerazione delle profonde diversità che li contraddistinguono.

Unione Europea e riforma del diritto del lavoro

Per meglio comprendere tale assunto è sufficiente analizzare quale dovrebbe essere, secondo gli attori europei, il ruolo dell'Unione Europea nella modernizzazione del diritto del lavoro.

Favorevoli ad un intervento delle istituzioni europee per armonizzare e coordinare i vari sistemi nazionali sono l'Italia, che auspica un intervento del Legislatore comunitario mirante ad una definizione europea di «lavoratore», e la Francia, che invoca la creazione di un «ordine pubblico sociale europeo» adatto a garantire una soglia minima di diritti individuali e collettivi ai lavoratori, ferma restando la competenza legislativa degli Stati membri.

Nettamente contrarie ad una tale ingerenza delle istituzioni comunitarie sono, invece, Danimarca e Germania.

Queste partono dalla comune considerazione che tra i mercati del lavoro degli Stati membri esistono differenze talmente profonde e nette da rendere inutile e controproducente un unico modello normativo, una soluzione c.d. «*one-size-fits-all*» che armonizzi tutte le legislazioni nazionali.

Partendo da questa premessa, la Danimarca sostiene che l'introduzione di una tale normativa da un lato potrebbe avere effetti negativi sulla creazione di nuovi posti di lavoro, in quanto risulta provato che norme del lavoro troppo rigide

disincentivano le assunzioni, e dall'altro contribuirebbe addirittura ad aumentare la divisione tra chi è dentro e chi è fuori dal mercato del lavoro, rendendo più difficile l'accesso al lavoro per questi ultimi. Secondo le relazioni danese e tedesca, la normativa europea esistente sarebbe già sufficientemente dettagliata, mentre la competenza legi-

slativa spetterebbe in via esclusiva agli Stati membri.

La Germania rincara, poi, la dose, sottolineando l'impossibilità di realizzare una soglia minima di diritti a prescindere dalla forma del contratto di lavoro ed elegge a modello la propria legislazione nazionale, dove sono comuni a tutti i lavoratori solo le norme su salute e sicurezza, mentre viene lasciata alla contrattazione collettiva la definizione dei diritti minimi per ogni categoria di lavoratori.

Per completezza occorre, inoltre, sottolineare come il dibattito svoltosi presso il Parlamento Europeo e scaturito dalla Comunicazione della Commissione abbia fornito

numerosi spunti di riflessione. La posizione del Governo tedesco e danese su questo punto cruciale è stata difesa strenuamente dagli Eurodeputati Thomas Mann (di nazionalità tedesca, membro del PPE) ed Ole Christensen (di nazionalità danese, membro del PSE), entrambi membri della Commissione parlamentare «Occupazione ed affari sociali», i cui emendamenti alla Relazione *Modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo* (relatore On. Jacek Protasiewicz) sono sempre stati ispirati al divieto di qualsiasi ingerenza da parte delle istituzioni comunitarie nelle materie riservate agli Stati membri.

L'Inghilterra, invece, sostiene nel documento presentato alla Commissione che l'Unione Europea dovrebbe aiutare gli Stati membri dando indirizzi di politica generale del lavoro, segnalando in ogni settore le buone pratiche amministrative ed aziendali e raccogliendo dati utili per il confronto. Afferma, tuttavia, che non è pratico né necessario giungere ad una comune nozione di «lavoratore» e che una soglia minima di diritti deve essere imposta da ciascuna legislazione nazionale, a seconda delle caratteristiche del mercato del lavoro interno. Si crea, in questo modo, una sorta di terza via, che potrebbe costituire un buon compromesso tra posizioni nazionali tanto divergenti tra loro.

Flessibilità o Sicurezza?

Opinioni contrastanti si rivelano anche sul concetto di «*Flexicurity*», posto alla base del Libro Verde, e sull'opportunità di adottare una tale politica, sia a livello nazionale che a livello comunitario.

Critiche giungono soprattutto dall'Italia, che contesta decisamente l'assunto della Comunicazione, secondo cui esiste una correlazione positiva tra minori vincoli in uscita e propensione delle imprese ad assumere; esalta il contratto standard a tempo indeterminato, evidenziando la necessità di tendere ad una trasformazione in tale forma contrattuale di tutti i con-

Opinioni
contrastanti
tra gli Stati
membri sulla
interpretazione del
concetto
di *flexicurity*
e sul ruolo
dell'Unione
Europea nella
modernizzazione
del diritto
del lavoro

tratti di lavoro atipici; denuncia l'instabilità e la precarietà dei rapporti di lavoro non standard, soprattutto per donne e giovani.

Posizioni diametralmente opposte sono sostenute da Danimarca ed Inghilterra.

Il Governo danese, ardente sostenitore della *flexicurity*, evidenzia come la flessibilità sia l'unico strumento per essere competitivi nel mercato del lavoro, per assicurare una crescita economica alle imprese e promuovere politiche del lavoro inclusive, rese necessarie dalla sfida della globalizzazione e dello sviluppo demografico. Inoltre, la flessibilità nel contratto di lavoro permetterebbe, a detta del documento danese, di coniugare meglio e più agevolmente vita privata e vita lavorativa. La posizione del Governo, tuttavia, risulta parzialmente contrastante con quella dell'Eurodeputato danese Ole Christensen, il quale ha sostenuto, negli emendamenti presentati con gli altri membri del PSE, che il contratto di lavoro a tempo pieno costituisce la forma comune di rapporto di lavoro ed il punto di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi posti dalla Strategia di Lisbona. L'On. Christensen ha, tuttavia, ammesso che talune forme di contratti atipici, a seconda del loro grado di conformità al principio di sicurezza sociale, possono influire sulla produttività delle imprese.

L'Inghilterra si mostra favorevole alla modernizzazione del diritto del lavoro improntata a politiche di *flexicurity* e sottolinea come la flessibilità non comporti di per sé la vulnerabilità dei lavoratori. Nell'ottica inglese la vulnerabilità dipenderebbe non già dalla tipologia contrattuale, quanto piuttosto dalla mancanza di competenze da parte del lavoratore o dalla negazione da parte del datore di lavoro di diritti o tutele previste dalla normativa. Il contratto a tempo indeterminato è riconosciuto come la forma preferita dalla maggior parte dei lavoratori, ma nello stesso tempo i contratti flessibili sono necessari per venire incontro alle mutevoli esigenze di imprese e prestatori di lavoro. Nel documento il Governo inglese spiega che il proprio mercato del lavoro nazionale è fortemente caratterizzato da flessibilità e da diversità con-

trattuale (vi è, infatti, la più alta varietà di tipi di contratto di lavoro di tutta Europa), ciò nonostante, esso presenta:

- 1) la più alta percentuale di occupazione di tutti i Paesi del G8;
- 2) una delle più alte percentuali in Europa per grado di soddisfazione del lavoro;
- 3) un grado di salute e sicurezza sul lavoro tra i più alti del mondo. Tutti questi dati vengono, tuttavia, resi possibili dalla creazione di norme minime contrattuali, stabilite a livello nazionale, valide per tutti i lavoratori a prescindere dal loro contratto di lavoro, che abbiano ad oggetto il divieto di discriminazione, la retribuzione minima, salute e sicurezza sul lavoro, l'orario di lavoro e le pause giornaliere e settimanali, il diritto di associarsi ad un'organizzazione sindacale.

Parzialmente coincidenti sono, poi, le posizioni di Francia e Germania, che riconoscono nel contratto di lavoro a tempo indeterminato il contratto standard, come forte elemento di sicurezza ed integrazione socio-economica. I due Governi riconoscono che i contratti atipici sono stati introdotti per bisogni reali delle imprese, che hanno necessità di adeguarsi alle nuove tecnologie ed alla rapida evoluzione del mercato del lavoro, ma sostengono la necessità di garantire al lavoratore una serie di tutele contro lo sfruttamento e la discriminazione. La Francia, inoltre, propone l'introduzione di un portafoglio minimo di diritti che ogni lavoratore possa acquistare durante tutta la sua vita professionale e possa sfruttare in qualsiasi momento in funzione dei propri bisogni e progetti, e ciò a prescindere sia dalla tipologia contrattuale, sia dall'impresa datrice di lavoro.

Su questo cruciale aspetto del dibattito, sono intervenuti le parti sociali e numerosi *stakeholders*. Per esigenze di sintesi, analizzeremo in questa sede le posizioni as-

solutamente divergenti di tre delle maggiori Organizzazioni europee, vale a dire l'ETUC (European Trade Union Confederation), da un lato, e Business Europe e l'UEAPME (Associazione europea delle piccole e medie imprese), in rappresentanza della parte datoriale, dall'altro.

L'ETUC ha dichiarato, tramite il suo Segretario generale John Monks, di non condividere l'idea di fondo del Libro Verde, perché l'applicazione di una tale politica di flessibilità non può che portare precarietà e mancanza di protezione sociale; sottolinea che la *flexicurity* deve comportare non solo un aumento di flessibilità, ma soprattutto un aumento di sicurezza e di protezione per i lavoratori, da attuarsi tramite il *life-long learning*, il dialogo sociale, i contratti collettivi ed il miglioramento della qualità del

lavoro.

Soddisfatta del lavoro svolto dalla Commissione Europea si dichiara l'UEAPME, che auspica una riforma del diritto del lavoro che bilanci, come è nell'intento del Legislatore europeo, flessibilità e sicurezza, creando una forte protezione sociale, ma nello stesso tempo consentendo alle imprese di affrontare le sfide dei nuovi mercati con maggiore disinvoltura.

Di tutt'altro avviso sembra essere Business Europe, che critica il Libro Verde nella parte in cui prospetta un'ingiustificata immagine negativa delle forme di flessibilità del lavoro. L'Associazione individuale nella possibilità per datori di lavoro e lavoratori di concludere contratti individuali a condizioni più flessibili l'unico strumento per affrontare le sfide del mercato del lavoro.

Priorità della riforma e ruolo della contrattazione collettiva

Un ultimo aspetto estremamente rilevante ed allo stesso tempo decisamente controverso è costituito

Le parti sociali sono divise su come bilanciare flessibilità e sicurezza
Il quesito centrale: la flessibilità è un veicolo di precarietà e riduzione della protezione sociale, o uno strumento necessario per affrontare le sfide del mercato del lavoro?

dalle priorità in un'eventuale riforma del diritto del lavoro, con le relative proposte degli Stati per migliorare la legge esistente.

Il Governo italiano individua come obiettivi prioritari, da un lato, la trasformazione dei contratti atipici di lavoro in contratti standard a tempo indeterminato e, dall'altro, la predisposizione di un'articolata rete di tutele per rendere sostenibile la flessibilità e per favorire un'adeguata protezione sociale. L'Italia sostiene che la legislazione esistente presenti già notevoli elementi di flessibilità e pertanto non vada modificata in tal senso; riconosce il ruolo fondamentale delle parti sociali sia per il bilanciamento di flessibilità e sicurezza nella

definizione dei Contratti collettivi nazionali di lavoro, sia per la promozione di corsi di formazione e di aggiornamento

**Proposte
differenti sulle
priorità della
riforma
del diritto
del lavoro,
ma unanime
il riconoscimento
della centralità
dei contratti
collettivi**

professionale, diritto irrinunciabile di ogni lavoratore, a prescindere dalla tipologia contrattuale. Parzialmente coincidente a quella italiana è la posizione francese, che sostiene la necessità di un bilanciamento tra flessibilità e sicurezza che tenga conto delle differenze economiche e strutturali tra grandi e piccole imprese. Il Governo francese, come quello italiano, sottolinea l'importanza di unire all'evoluzione delle forme contrattuali di lavoro un deciso rafforzamento delle misure di accompagnamento dei mutamenti economici, degli incentivi

alla formazione ed all'aggiornamento professionale e del sostegno alla disoccupazione, in modo tale da riempire di contenuti effettivi il concetto di sicurezza del lavoro ed assicurare mobilità interna ed esterna.

Obiettivo prioritario per il Governo danese è, invece, quello di stimolare il dialogo sociale e supportare la contrattazione collettiva, in quanto unico strumento che offre la possibilità di combinare flessibilità e sicurezza e di garantire protezione ai singoli lavoratori con contratti di lavoro atipici. La Danimarca sostiene che la legge esistente non sia sufficiente per migliorare la produttività delle imprese o per il loro adattamento alle nuove tecnologie. Per affrontare le sfide del nuovo mercato del lavoro le imprese, di qualsiasi dimensione esse siano, devono poter aumentare o diminuire il numero dei dipendenti secondo le esigenze contingenti, ferme restando le tutele previste dalla legislazione vigente. La proposta avanzata riguarda, dunque, da un

Diritti e tutele nel nuovo mondo del lavoro

Le ragioni per lo studio comparato ed interdisciplinare delle relazioni di lavoro

VI Convegno Internazionale in ricordo di Marco Biagi

Modena, 15 – 19 Marzo 2008

Il VI Convegno internazionale in ricordo del Professor Marco Biagi, in programma a Modena dal 15 al 19 marzo 2008, sarà dedicato ai problemi del nuovo mondo del lavoro. In particolare, si discuterà di come lo studio interdisciplinare e comparato delle relazioni industriali e di lavoro possa guidare la ricerca accademica, l'azione politica e le strategie delle parti sociali nella lettura della realtà che cambia.

Docenti, ricercatori, dottorandi, esperti ed operatori delle discipline lavoristiche (diritto, economia, organizzazione e gestione delle risorse umane) **sono invitati a presentare ricerche su casi di studio** afferenti alle proprie realtà nazionali di riferimento, ovvero agli sviluppi sul piano internazionale e comparato, con riferimento al problema della tutela dei diritti dei lavoratori nel nuovo quadro giuridico, economico ed organizzativo.

I contributi potranno essere redatti in lingua italiana o inglese. Vi invitiamo a leggere al sito www.fmb.unimore.it, il testo completo del *call for paper* e le indicazioni editoriali a cui attenersi per la presentazione.

lato l'introduzione di termini più flessibili di assunzione e licenziamento, che avrebbe come conseguenza diretta l'incentivo alle imprese ad assumere di più; dall'altro, la creazione di politiche passive del lavoro che creino una buona base di protezione sociale unita ad una variegata offerta di corsi di formazione ed aggiornamento professionale. In questo senso giocherebbe un ruolo fondamentale l'intervento delle organizzazioni sindacali, che potrebbero organizzare corsi di formazione non già in imprese ben determinate, ma nell'intera area di interesse di ogni singolo contratto collettivo di lavoro.

Il ruolo centrale delle Organizzazioni sindacali nella riforma della legislazione vigente è stato più volte ribadito sia dagli Eurodeputati italiani, sia da quelli danesi, che hanno addirittura lamentato lo scarso coinvolgimento delle parti sociali per la stesura del Libro Verde della Commissione Europea, in palese violazione dell'art. 138 Trattato CE.

Tale ultima considerazione è decisamente sostenuta dall'ETUC, che dichiara di disapprovare la procedura di consultazione seguita dalla Commissione, che avrebbe dovuto riconoscere più peso alle indicazioni della parti sociali europee, anche in considerazione del fatto che oggetto della Comunicazione è la definizione della nuova politica sociale europea. L'ETUC dichiara inaccettabile l'assunto secondo cui l'impiego a tempo indeterminato è un concetto sorpassato ed un fattore di rallentamento della crescita economica e produttiva. Per tale ragione chiede che venga attribuito alle organizzazioni sindacali il compito di mediare tra le esigenze di modernizzazione e le esigenze di protezione sociale. I sindacati possono, infatti, introdurre, a seconda delle tipologie contrattuali e delle aree di interesse dei contratti collettivi, varie forme di flessibilità interna, scaturenti dall'equilibrio tra il potere contrattuale dei lavoratori e quello dei datori di lavoro. Infine, l'ETUC riconosce ed apprezza gli sforzi fatti negli ultimi 200 anni dagli Stati membri e dalle parti sociali nell'ottica di un continuo adeguamento del diritto del lavoro all'evoluzione del mercato internazionale del lavoro.

La centralità del ruolo dei contratti collettivi all'interno della legislazione nazionale è ribadita dal Governo tedesco, laddove dichiara che la propria legislazione nazionale è basata su un'ampia libertà contrattuale: esiste in effetti una base normativa statale che è formata dai diritti minimi spettanti a ciascun lavoratore, che viene integrata volta per volta dai contratti collettivi di categoria, i quali bilanciano, in base alle esigenze del settore, flessibilità e sicurezza. Ai contratti collettivi viene attribuito, inoltre, il compito di promuovere politiche di *life-long learning* per rispondere alle sfide economiche, globali e sociali. In essi vengono inserite clausole speciali, a seconda della categoria, che possono riguardare modifiche all'orario di lavoro, congedi parentali ovvero sostegno all'occupazione delle donne e dei giovani.

In ultima battuta occorre accennare al fatto che tali priorità non vengono, tuttavia, ravvisate dagli imprenditori europei. Business Europe, infatti, riconosce come unica priorità di un'eventuale riforma del diritto del lavoro esclusivamente la necessità di rimuovere dal sistema-lavoro la rigidità non necessaria che impedisce la creazione di nuovi posti di lavoro, aumentando la flessibilità attraverso nuove forme contrattuali diverse dal tradizionale contratto a tempo indeterminato. Sostiene, inoltre, che tutte le imprese europee potranno beneficiare di una tale politica, in particolar modo le piccole e medie imprese. Gli imprenditori europei sembrano, dunque, non prendere in adeguata considerazione le esigenze innegabili di sicurezza sociale e di tutela dei lavoratori nel processo produttivo.

Maria Rita Gentile
*Scuola internazionale di Dottorato
in Diritto delle relazioni di lavoro
Università degli Studi di Modena
e Reggio Emilia*

Bollettino ADAPT-FMB

Frutto della collaborazione con il Centro Studi internazionali e comparati Marco Biagi, comprende due *newsletters* di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Bollettino Ordinario

È una *newsletter* settimanale di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Offre un'ampia documentazione internazionale, comunitaria, nazionale, nonché regionale e locale suddivisa per sezioni. Particolare attenzione viene dedicata alle tematiche: certificazione e interpellati, giurisprudenza italiana, agenzie del lavoro, servizi per l'impiego, somministrazione, istruzione, formazione, apprendistato, ricerca, università, mobilità dei lavoratori, immigrazione, contrattazione collettiva, salute e sicurezza, orario di lavoro, lavoro sommerso. Inoltre mette a disposizione raccolte statistiche, note economiche e rapporti istituzionali, segnalazione di bandi, concorsi e premi, attività Adapt/Centro Studi Marco Biagi.

Bollettino Speciale

Attivo dal novembre 2005, è una *newsletter* di approfondimento, a carattere monografico, su singole tematiche di attualità in materia di diritto del lavoro, relazioni industriali, formazione, che segue il modello della struttura in sezioni del Bollettino ordinario.

L'iscrizione al Bollettino è gratuita. Per iscriversi è sufficiente inviare una mail di richiesta all'indirizzo: csmb@unimore.it, specificando nell'oggetto: iscrizione bollettino. Per richiedere la cancellazione specificare nell'oggetto della mail: cancellazione.

La qualità: il fattore abilitante per le politiche di flexicurity

di Fabrizio Sammarco

La dimensione aziendale della flexicurity: l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese

La «conciliazione di interessi» che si sta tentando di sviluppare con la condivisione di principi comuni in tema di *flexicurity* è uno dei processi di più articolata gestione per la validazione delle moderne politiche del diritto del lavoro, sia nella sua dimensione comunitaria che in quella nazionale. La provocazione interpretativa è di proporre il fattore «qualità» come effettivo discrimine per procedere ad una corretta disamina delle pratiche più innovative, in materia di modernizzazione del mercato del lavoro. La «*flexsecquality*» (L. Ackers, L. Oliver,

From Flexicurity to Flexsecquality, in *Int.studies of Mgt. & Org.*, 2007, vol. 37, n. 1, 53-79) – quale somma positiva tra flessibilità, sicurezza e qualità – si presta, pertanto, ad essere il migliore artificio lessicale con cui rispondere agli interrogativi di un giovane dottorando che si interroga su come le aziende abbiamo pensato

di rispondere alla rapida ascesa del processo di modernizzazione del lavoro assumendo un atteggiamento proattivo rispetto alle mutevoli esigenze di sostenibilità del *business*, di innovazione gestionale e di competitività organizzativa. Interrogarsi, quindi, sulla *flexsequality* significa porre l'attenzione sull'effettività qualitativa dell'equilibrio mediato tra flessibilità e sicurezza. Gli effetti qualitativi delle misure di flessicurezza diventano, quindi, il

concreto fattore abilitante per l'applicazione di pratiche non soltanto flessibili e sicure ma anche eque e socialmente sostenibili.

La variabile tempo, ancora una volta, detta i tempi di un disallineamento fisiologico tra il «fare» aziendale – legato sempre di più alle necessità di un risultato performante e sostenibile – e l'«agire» istituzionale – attento ai più generali equilibri del Paese ma anche reso più lento dalle fuorvianti strumentalizzazioni a carattere ideologico e partitico. Negli sforzi di riduzione di tale disallineamento si inserisce, inevitabilmente, il concetto chiave dell'adattabilità delle imprese e

La provocazione interpretativa è di proporre il fattore «qualità» come effettivo discrimine per l'analisi delle pratiche più innovative in materia di modernizzazione del mercato del lavoro

dei lavoratori, che tra l'altro candida l'azienda ad un ruolo di osservatorio privilegiato, per l'analisi delle numerose interrelazioni esistenti tra impresa ed ambiente di riferimento ma anche per lo studio dell'ottimizzazione delle logiche di gestione «del moderno» nel processo di innovazione del mercato del lavoro.

Il concetto dell'adattabilità introdotto originariamente a livello comunitario come uno dei quattro pilastri della Strategia Europea per l'Occupazione, SEO (successivamente nel 2003 con la COM n. 6/2003 si è provveduto ad indicare i nuovi obiettivi SEO: piena occupazione, migliore qualità e produttività del lavoro e maggiore coesione e inclusione sociale), esprime l'intenzione di fornire sinergicamente, a lavoratori ed imprese, gli strumenti per favorire la rea-

lizzazione del processo di modernizzazione del mercato del lavoro, investendo nello sviluppo delle persone, incrementando i livelli di qualifica all'interno delle imprese ma soprattutto agevolando l'adozione delle nuove tecnologie come facilitatori di tale processo. Le indicazioni comunitarie apparivano, fin da subito, essenziali e fortemente orientate allo sviluppo delle pratiche di flessibilità, proponendo non solo la rimodulazione delle soluzioni di gestione dell'orario di lavoro, dello straordinario e del part-time, ma anche una serie di incentivi per le aziende che investivano in formazione come politica per lo sviluppo del personale. Recentemente, il tema dell'adattabilità ha raggiunto un punto di equilibrio più maturo includendo – secondo le ultime indicazioni rientranti nel campo d'intervento del Fondo sociale europeo – anche concetti come la sicurezza e la salute sul posto di lavoro, l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, ma soprattutto la qualità dell'attività lavorativa.

Il Consiglio Europeo (del 23-24 marzo 2006 e dell'8 marzo 2007) – autorevole garante di tali principi – ha, infatti, sollecitato gli Stati membri e le parti sociali «a sviluppare, in maniera più sistematica nei piani nazionali di riforma, strategie a tutto campo per migliorare l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese» evidenziando che tale prospettiva – adeguatamente accostata alle nuove pratiche di flessicurezza – realizzerebbe un importante punto di riferimento per l'incremento della produttività dei singoli luoghi di lavoro, nonché consentirebbe lo sviluppo di mercati di lavoro più aperti e reattivi. La Commissione, pertanto, in linea con le indicazioni del Consiglio, nella comunicazione sul tema della *flexicurity*

(COM n. 359/2007) riprende il concetto dell'adattabilità indicandola tra i percorsi orientativi e trasversali con cui puntare a «sviluppare la flessicurezza all'interno dell'impresa e ad offrire la sicurezza nella transizione» all'esterno dell'impresa. Il contenuto di tale adattabilità si articola, dunque, su tre specifici elementi: *flexicurity* interna e *transecurity* esterna, apprendimento costante ed occupabilità ed, infine, forme contrattuali e requisiti di flessibilità. È chiaro, quindi, che un'articolazione siffatta conferisce al concetto dell'adattabilità una maggiore completezza in termini di contenuto ed incisività operativa.

L'adattabilità e la transecurity

Il primo riferimento è legato ai processi di transizione ed a tutti i sistemi rivolti ad assicurare ai lavoratori, in caso di ristrutturazione aziendale o esubero, un passaggio garantito da lavoro a lavoro. Maturare una tale garanzia significa, quindi, realizzare un primo risultato qualitativo rispetto agli investimenti progettati anzitempo, con l'intento di provvedere ad un aggiornamento attivo e continuo delle capacità professionali delle persone rispetto ai cambiamenti apportati nei metodi di produzione, alle logiche di *business* ma soprattutto all'organizzazione del lavoro. Si tracciano, dunque, due strade complementari ma fortemente sinergiche: la prima, di più ampia gestione, è orientata a sviluppare la flessicurezza esterna (*transecurity*) aiutando i lavoratori a progredire e a tutelare la propria occupabilità nel passaggio da un lavoro ad un altro; la seconda, di più articolata implementazione, è indirizzata a valorizzare i lavoratori, consentendo loro di avanzare nella propria carriera oppure di trovare una nuova collocazione, secondo le ultime esigenze organizzative della propria azienda. Due casi aziendali pratici si prestano a rendere concrete tali argomentazioni, rappresentando nei fatti quanto finora descritto. Il con-

fronto è effettuato, appositamente, riferendosi a due ordinamenti nazionali diversi, la Danimarca e l'Italia, in maniera tale da evidenziare l'incisività aziendale prescindendo dal grado di evoluzione dell'ordinamento nazionale di riferimento.

Il primo caso è Lego (approfondito nelle schede di sintesi di seguito riportate), azienda danese rinomata nel settore dei giocattoli. L'azienda dal 1999 affronta una situazione di crisi legata alla crescente richiesta sul mercato dei giochi elettronici di ultima generazione.

«Dall'industria al servizio» è il piano che ha consentito una riduzione del personale – sottoscritto con un accordo nel 2005 – che coinvolgendo la proprietà, i sindacati e l'Ufficio di collocamento locale ha attivato lo sviluppo di un percorso formativo per tutti quei dipendenti (circa 200) che rientravano nel piano di licenziamento aziendale. Tale soluzione ha consentito la formazione di nuovi operai nel settore dei servizi; infatti, tutti i lavoratori coinvolti nel piano sono stati, successivamente, inseriti con varie mansioni sia presso il parco Legoland che presso l'aeroporto a Billund, consentendo un processo di transizione garantito tra azienda e lavoratori a tutela non del singolo posto di lavoro ma della più generale occupabilità del singolo dipendente.

Il secondo caso invece è Poste Italiane S.p.A., con riferimento al settore postale e finanziario. L'azienda, oltre a garantire il servizio postale universale ha sviluppato, negli ultimi anni, nuove logiche di *business* legate all'offerta di prodotti e servizi finanziari integrati a loro volta

con attività di comunicazione e logistica. Tale innovazione, tra l'altro, si spiega anche rispetto all'evoluzione strutturale in atto nel sistema postale ed alla più generale liberalizzazione prevista per la data del 2011. L'azienda, pertanto, in linea con tali processi di cambiamento ha pensato al proprio riposizionamento strategico, perseguendo direttamente l'obiettivo di crescita rispetto all'*asset* di maggiore rilievo per l'intera organizzazione: i suoi 150 mila dipendenti. L'effetto qualitativamente rilevante è che negli ultimi anni Poste Italiane, per mezzo di un sistema di relazioni di lavoro partecipato e condiviso con le organizzazioni sindacali, ha realizzato delle politiche di gestione e sviluppo del personale che hanno consentito di attivare un processo di *job rotation* con cui si è provveduto a far cambiare attività professionale a più di 16 mila persone, con una precisa strategia di for-

mazione che ha consentito di sviluppare un nuovo *know-how* ma soprattutto di accrescere le competenze in azienda rispetto alle nuove esigenze di *business*. Questo dato rende evidente come il senso di discontinuità e di cambiamento organizzativo sia stato interpretato come l'occasione strategica non soltanto per la riqualificazione e per la crescita professionale di circa il 10% dei suoi dipendenti, ma anche come il momento più opportuno per la qualificazione di un sistema di relazioni industriali che ha colto l'occasione per innovare gli istituti contrattuali, soprattutto per modernizzare il proprio sistema di valorizzazione e sviluppo delle persone secondo un nuovo modello di sostenibilità sociale sottoscritto, tra l'altro,

**Sviluppare
la flessicurezza
esterna
(transecurity)
aiutando
i lavoratori
a progredire
e a tutelare
la propria
occupabilità
nel passaggio
da un lavoro
ad un altro**

all'interno di un Protocollo di responsabilità sociale d'impresa con tutte le organizzazioni sindacali firmatarie del Ccnl.

L'adattabilità e l'apprendimento permanente

Il secondo elemento costitutivo del concetto di adattabilità è legato all'apprendimento permanente: il *life long learning*. Si tratta di una delle politiche più strategiche per incrementare sia la competitività dell'azienda che l'occupabilità dei dipendenti. È, infatti, una strategia che si pone il doppio obiettivo di migliorare le opportunità per l'impresa che vuole cogliere ed interpretare il cambiamento economico, così come per i lavoratori che vogliono conservare o trovare una nuova occupazione. Il *warning*, in materia, è rivolto ancora una volta verso il fattore qualità della formazione erogata così come verso i soggetti fruitori di tale formazione, il più delle volte persone qualificate che beneficiano di percorsi formativi a discapito di quelle maggiormente bisognose come i lavoratori con contratto di lavoro temporaneo,

gli anziani e tutti coloro che sono scarsamente qualificanti. Anche in questo caso, due esempi aziendali aiutano a rendere concreto quanto prima descritto: si tratta di Voestalpine e di Eni. La prima è un gruppo industriale

Prassi organizzative e decisionali basate su un dialogo che implichi un'attenzione vera per le persone e la comunità aziendale, secondo una logica di condivisione e codecisione partecipata

austriaco di acciaierie con circa 20 mila dipendenti (si vedano le schede di sintesi di seguito riportate). Nel 2002 l'azienda ha varato il programma *L.I.F.E.*, programma teso ad incrementare l'adattabilità e la formazione dei propri dipendenti, ed il progetto *Formula 33*, grazie al quale i dipendenti possono utilizzare almeno il 2% del loro orario di lavoro annuo per seguire dei programmi di *training* che comprendono anche cambiamenti temporanei di mansioni e periodi di prova in altre unità produttive. Eni, invece, allarga ancora una volta l'orizzonte d'analisi introducendo l'*Eni Multicultural Training Project*, progetto tra l'altro sottoscritto con le organizzazioni sindacali italiane ed europee. Nell'accordo si configura l'impegno delle parti a sperimentare congiuntamente, nei Paesi dell'Unio-

ne Europea, ipotesi di formazione sui contenuti trasversali tipici della formazione continua. A seguito dell'accordo è stato costituito un gruppo di lavoro, composto da Eni (Relazioni industriali e Coordinamento risorse estere), Eni Corporate University (la società di formazione) e sindacato (il coordinatore ed alcuni delegati del Cae), che ha definito i caratteri del progetto: il suo dover essere sperimentale, ovvero potenzialmente estendibile ad altre realtà territoriali ed operative; il suo fondarsi sulla collaborazione azienda-sindacato, da realizzarsi in ogni fase, da quella dell'elaborazione e della promozione del progetto a quella del controllo sull'attività formativa e a quella, infine, della valutazione e della valorizzazione dei risultati (S. Plini, *ENI Il progetto di formazione europea*, 2006). Due esempi pratici che arricchiscono l'analisi con alcuni elementi fondamentali come la gestione flessibile dell'orario di lavoro, il dialogo sociale con le organizzazioni sindacali ma soprattutto la soprannazionalità di un progetto che punta tra l'altro ad incrementare la mobilità dei dipendenti.

L'adattabilità e le forme contrattuali flessibili

L'elemento che conclude l'analisi sulla *flexicurity* aziendale sono le forme contrattuali ed i requisiti di flessibilità. Le indicazioni della Commissione nella sua Comuni-

Manuale Istituzioni di diritto del lavoro di Marco Biagi



È stata pubblicata la quarta edizione del manuale **Istituzioni di diritto del lavoro** di Marco Biagi, continuato da Michele Tiraboschi. Il volume, disponibile nelle librerie giuridiche e presso gli agenti Giuffrè, è aggiornato a settembre 2007 e contiene le ultime novità in materia di lavoro.

The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations



È un importante punto di riferimento per il mondo accademico internazionale, pubblica contributi che hanno per oggetto il diritto del lavoro e le relazioni industriali dei Paesi dell'Unione Europea ed extracomunitari (Kluwer Law International).

Edited by Olga Rymkevitch, Marlene Schmidt, Michele Tiraboschi

Vedi l'indice del Volume 23, Issue 3, 2007 al sito www.fmb.unimore.it.

cazione sono molto chiare e tendono verso: «a) una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e verso soluzioni atte a conciliare il lavoro e le responsabilità private e familiari; b) un intervento tempestivo, vale a dire che la ricerca di un nuovo posto di lavoro non verrebbe ritardata fin dal momento in cui il lavoratore fosse effettivamente messo in esubero, ma inizierebbe immediatamente allorché la minaccia si presenta, e c) azione congiunta di tutti gli attori interessati. I datori di lavoro, le parti sociali, i servizi pubblici per l'impiego e le agenzie di lavoro temporaneo collaborerebbero per organizzare le transizioni e evitare che i lavoratori in esubero diventino disoccupati (di lungo periodo). Se si soddisfano tali condizioni le procedure di licenziamento possono essere notevolmente alleggerite rendendole anche meno costose e meno lunghe». È fuori da ogni dubbio che tali affermazioni aprono un campo di discussione di difficile gestione, soprattutto se rapportato al sistema di tutele del nostro ordinamento giuridico. Sono, infatti, a tutti fin troppo note le storiche e complesse discussioni in merito al tema del licenziamento ma non è l'obiettivo di questo articolo analizzare la *flexicurity* nella sua parte più *hard*. È però importante cogliere da tale accezione una provocazione con cui tessere le fila dell'intero discorso, e cioè la

consapevolezza che la *flexicurity* non rende né buone né migliori determinate pratiche di flessibilità e sicurezza ma rende sicuramente necessario un processo di sperimentazione e confronto sulle logiche d'innovazione in tema di relazioni di lavoro. Ecco l'opportunità di accostare le pratiche di flessicurezza ad uno scambio reciproco e condiviso con le organizzazioni sindacali, ma soprattutto ecco la necessità di valutare il fattore qualità come elemento distintivo per l'applicazione di nuove misure di gestione del lavoro flessibili e sicure.

La cultura aziendale orientata al cambiamento

La volontà di porre l'attenzione sull'impresa ci consente quindi di guardare al futuro con una certa dose di ottimismo. Ottimisti, in quanto pessimisti ben informati, visto che sia negli ordinamenti in cui la *flexicurity* è una tradizione consolidata che in quelli in cui ancora c'è tanto da scrivere e sperimentare, le aziende, nonostante tutto, attuano soluzioni organizzative e gestionali sempre più in linea con gli ultimi processi di modernizzazione del mercato del lavoro (si confrontino le rimanenti schede di sintesi di seguito riportate). Il fattore qualità, quindi, oltre che ad abilitare determinate politiche di flessibilità introduce un nuovo banco di prova per le relazioni industriali di ogni singola azien-

da. Si concretizza, infatti, sempre di più l'importanza di un nuovo sistema di relazioni, che delinea come propri i caratteri distintivi d'innovazione e modernizzazione, ma introduce anche valori come il coraggio, il rispetto, la lealtà, soprattutto la trasparenza e la competenza. Un sistema che richiede sempre più coerentemente una cultura volta al cambiamento, basata su un dialogo che pretende non soltanto di far maturare la credibilità dei soggetti negozianti, ma anche di fare incrementare un'attenzione vera verso le persone e la comunità aziendale, secondo una logica di condivisione e co-decisione partecipata.

Le pratiche prima analizzate dimostrano che questo è possibile, dimostrano che la *flexicurity* non è un'innovazione distruttrice né tanto meno una complicanza di natura comunitaria, ma è un processo qualitativo già praticato nelle aziende che beneficiano di un sistema di relazioni di lavoro nuovo, non soltanto perché flessibile e sicuro ma soprattutto perché altamente sociale in quanto qualitativamente sostenibile.

Fabrizio Sammarco
Scuola internazionale di Dottorato
in Diritto delle relazioni di lavoro
Università degli Studi di Modena
e Reggio Emilia

Indicatori di qualità del lavoro in Europa

di Diana Gilli

Il testo, provvisorio e suscettibile di modifiche ed integrazioni, riproduce il contenuto di una lezione tenuta presso la Scuola di Dottorato in Diritto delle relazioni di lavoro dell'Università di Modena e Reggio Emilia, il 19 settembre 2007, sul tema Un decennio di politiche del lavoro: rendimento occupazionale e indicatori di qualità.

Un tema centrale

Il tema della qualità del lavoro è divenuto oggetto di un crescente interesse, fin dagli anni Novanta, sia in campo accademico che nel dibattito politico ed economico europeo. Dal 1999 l'International Labour Organisation (ILO) definisce l'obiettivo di garantire un lavoro buono, «fonte di dignità personale, opportunità per esprimere potenzialità e creatività, spazio per i rapporti interpersonali, area di organizzazione e di espressione della propria voce in quanto lavoratori».

Secondo l'ILO, sono quattro i percorsi che consentiranno di diffondere maggiormente i lavori considerati «decenti»: in primo luogo aumentare l'occupazione, dal momento che «perché un lavoro sia decente, deve innanzitutto esserci» (J. Somavia, Direttore generale dell'ILO, in Isfol, *La qualità del lavoro in Italia*, Roma, 2004. Si veda anche L. Davoine, C. Erhel, *La qualité de l'emploi en Europe: une approche comparative et dynamique*, Centre d'études de l'emploi, Université «Paris 1», CNRS, 2007); in secondo luogo occorre salvaguardare i diritti fondamentali di libertà di associazione, contrattazione, non discriminazione. Inoltre deve essere rafforzata la sicurezza sul lavoro e devono essere garantiti percorsi di sostegno e inclusione, in un quadro di dialogo sociale.

Sul finire del decennio passato la qualità del lavoro comincia a conquistare un ruolo di primo piano anche nel quadro della Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), affiancando, con pari rilievo, gli obiettivi della piena occupazione e dell'inclusione sociale. La più nota formulazione di questo concetto, espresso sinteticamente con il binomio «*more and better jobs*» risale al Consiglio europeo di Lisbona (marzo 2000). L'anno successivo, è il Consiglio di Stoccolma (marzo 2001) che mette accanto all'obiettivo della crescita dell'occupazione quello di un suo miglioramento qualitativo, riprendendo i risultati di un ampio dibattito sul tema in corso da diversi semestri. Con le *Guidelines* del 2003 la qualità del lavoro diventa uno dei tre *overarching objectives* della SEO,

Senza
un miglioramento
dei posti di lavoro
e della qualità
del lavoro
il potenziale
occupazionale
europeo
non può
raggiungere
lo sviluppo
necessario

coniugandolo in maniera esplicita con la produttività del lavoro in un quadro di impegno per un incremento della competitività dell'economia europea. Viene in seguito ribadito (*summit* di Barcellona) che è con l'aumento della qualità che sarà possibile raggiungere livelli più elevati di occupazione. Per questo l'obiettivo di creare lavori migliori viene considerato *un complemento ed un rafforzamento di quello di creare più occupazione*. Accrescere il numero dei lavori di qualità dovrebbe comportare, come effetto, quello di attrarre più persone nel lavoro, trattenerne più a lungo chi è occupato, garantire lo sviluppo delle competenze e delle carriere, migliorare i modi ed i risultati del lavoro. Più benessere per chi lavora significa, in questo quadro, anche una crescita più consistente per la società nel suo complesso.

Molto sinteticamente, le ragioni che hanno determinato l'emergere ed il consolidarsi dell'attenzione

sulla necessità di migliorare la qualità del lavoro in Europa discendono, dunque, da tre ordini di fattori, tra loro interconnessi, che riguardano la necessità di aumentare:

- il volume dell'occupazione;
- la sua produttività;
- l'inclusione e la coesione sociale.

Per quanto riguarda l'obiettivo di *piena occupazione*, numerosi studi empirici di economia del lavoro rilevano rapporti positivi tra buone *performances* del mercato del lavoro e miglioramento della qualità del lavoro (Commission to the Council, European Parliament, Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Employment and social policies. A framework for investing in quality*, COM(2001)313 def., 20 giugno 2001. Analisi statistiche in proposito sono sviluppate in *Employment in Europe*, 2001, 65-80, e in *Employment in Europe*, 2002, 79-97). Allo stesso modo, registrano correlazioni negative tra la proporzione di lavori di bassa qualità ed il tasso di occupazione, specialmente quello delle donne e dei lavoratori con qualifiche medio-alte. Inoltre si è verificato che, per quanti transitano dalla condizione di disoccupati a quella di occupati con lavori di bassa qualità, la probabilità di ritornare disoccupati è molto più pronunciata rispetto agli altri (European Commission, *Improving quality in work: a review of recent progress*, COM(2003)728 def.). Un lavoro di buon livello e con elevate caratteristiche qualitative è importante anche per attrarre quanti non partecipano attivamente al mercato del lavoro ma sarebbero in età ed in condizione di farlo; tra questi spiccano i lavoratori maturi e anziani e le donne con impegni di cura. Si tratta di componenti della popolazione il cui tasso di partecipazione risulta particolarmente basso. In sintesi, senza un miglioramento dei posti di lavoro e della qualità del lavoro il *potenziale occupazionale* europeo non può raggiungere lo sviluppo necessario. Per quanto riguarda il secondo aspetto, riferito agli andamenti

della *produttività*, questa mostra correlazioni positive con gli investimenti in educazione e formazione, sia a livello complessivo, sia di settore o anche di singolo comparto. Altri fattori da tenere in conto sono i miglioramenti nell'organizzazione del lavoro, sistemi di responsabilizzazione più diffusi, l'adozione di nuovi metodi di lavoro, sistemi di premialità e iniziative di maggiore coinvolgimento dei lavoratori. In molti casi l'adozione di questi percorsi mostra anche di contribuire alla crescita della motivazione degli addetti, a migliori risultati e ad incrementi della produttività del lavoro: secondo le linee adottate dai responsabili europei delle politiche del lavoro «i luoghi di lavoro devono migliorare l'organizzazione lavorativa in maniera tale da potenziare la qualità e la creatività del lavoro, nonché lo spirito innovativo dei dipendenti, inducendo di riflesso un aumento della produttività» (riunione informale dei Ministri del lavoro, degli affari sociali e della salute dell'Unione Europea, Helsinki, 6-8 luglio 2006).

Per quanto riguarda, infine, il legame tra lavori di bassa qualità e condizioni di *esclusione sociale*, molti studi sottolineano la minore probabilità, per chi accede ad un lavoro di scarso livello dopo un periodo di disoccupazione, di permanere in una condizione socialmente stabile, con rischi di ritorno verso situazioni di disagio o povertà. Inoltre, il fenomeno della «trappola» che rende difficile uscire da una catena di impieghi poco remunerati ed incerti, intervallati da periodi di disoccupazione più o meno lunghi, è una delle cause di povertà individuale e familiare, quando il reddito principale della famiglia deriva da un lavoro scarsamente retribuito (una rassegna degli studi sul tema è in L. Cappellari, *Working poor ed esclusione sociale*, in C. Lucifora (a cura di), *Mercato, occupazione e salari: la ricerca sul lavoro in Italia*, Ispol-Mondadori Università, Milano, 2003. Si veda anche M. Taylor, *Labour market dynamics and social exclusion*, per la European Commission, University of Essex. Essenziali, naturalmente, sono gli studi Ocse sulle tematiche che costituiscono il quadro complessivo della *job quality* e della qualità

del mercato del lavoro, da quelli sul lavoro scarsamente retribuito, ai divari di genere, alle determinanti della produttività, ai rapporti tra sistema dei *benefits* ed incremento dell'occupazione, solo per ricordarne alcuni).

Che cosa si intende per «qualità del lavoro»

Il concetto di qualità del lavoro comprende molteplici fattori e i numerosi studi a livello internazionale e su base nazionale che si prefiggono di analizzarne le dimensioni tengono conto di una pluralità di elementi che vanno dal livello di qualificazione, allo sforzo e all'intensità della prestazione, al grado di autonomia, alle retribuzioni, al rischio per la salute e la sicurezza, alla durata dell'impiego, alla percezione di ingiustizie e discriminazioni, alla parità di opportunità, alla formazione e all'aggiornamento, al clima dei rapporti interpersonali, alle prospettive di carriera, ecc. Si tratta di fattori alcuni dei

quali sono osservabili e quantificabili attraverso un serie di indicatori, mentre altri hanno un'origine più soggettiva (la «soddisfazione», ad esempio, o la percezione di un rischio, o l'adeguatezza del lavoro esercitato rispetto alle proprie aspettative, ecc.). In quest'ultimo caso la costellazione di fenomeni viene studiata attraverso indagini campionarie o qualitative. In ogni caso il livello qualitativo di un lavoro può essere definito solamente attraverso una pluralità di elementi, spesso interconnessi.

Ogni fattore, inoltre, si colloca, per gli individui o per gruppi diversi di lavoratori, in una graduatoria che presenta elementi considerati prioritari ed altri meno centrali.

Anche a livello individuale, il miglioramento relativo di alcune dimensioni, inoltre, può configgersi con quello di altre: ad esempio, non di rado l'aumento del livello retributivo entra in competizione con la conciliabilità tra vita lavora-

tiva e vita personale, così come l'orario di lavoro, la disponibilità a spostamenti lunghi, gli avanzamenti di carriera possono influenzare negativamente la percezione del proprio stato di salute e benessere, la soddisfazione per aver raggiunto adeguatamente i propri compiti.

Gli elementi che concorrono a determinare la qualità del lavoro, inoltre, trovano differenti coniugazioni in rapporto ai diversi contesti produttivi, ai sistemi economici, alle caratteristiche territoriali, ai sistemi delle relazioni industriali vigenti. L'idea di qualità del lavoro riveste anche caratteristiche peculiari a seconda che venga interpretata dai lavoratori

o dalle organizzazioni produttive, e l'evidenza empirica sottolinea come essa trovi graduazioni peculiari nelle diverse fasi del ciclo della vita.

Analizzando i differenti studi condotti sul tema e le riflessioni che hanno accompagnato il dibattito, si evidenziano differenze anche sensibili tra i pa-

rametri considerati, e ancor più notevoli risultano le distanze quando si tratta di individuare i fattori considerati «fondamentali» rispetto ad altri tenuti per più marginali. Si trovano, infatti, analisi più dedicate alla soddisfazione individuale del lavoro, considerata elemento decisivo per un lavoro «di qualità», ed altre più attente a criteri meno soggettivi, come il livello retributivo orario, la durata del contratto, la volontarietà o meno di una certa condizione. Si considera ovunque come centrale il versante della salute e della sicurezza, ma da diverse parti si contesta un ruolo di tali fattori che diventi preponderante rispetto ad altri.

Quando la SEO ha inserito tra i propri obiettivi lo sviluppo della qualità del lavoro, ha adottato, dopo una discussione non breve e a prezzo di sacrificare alcuni aspetti sui quali non era stato trovato il necessario accordo, 10 di-

Il concetto di qualità è multidimensionale ed è proprio l'equilibrio tra le varie dimensioni a determinare il grado della qualità del lavoro

mensioni da considerare, per ciascuna delle quali sono stati identificati indicatori (31 indicatori-chiave e di contesto) che permettessero un monitoraggio del processo verso il miglioramento della qualità del lavoro in tutti i Paesi europei. Queste dimensioni si riferiscono alle caratteristiche del posto di lavoro, alle condizioni di equilibrio tra vita professionale e vita privata, alla flessibilità e la sicurezza nel mercato del lavoro, all'equilibrio del mercato del lavoro, compresi i livelli di salute e sicurezza, la produttività e la sostenibilità dei modelli di welfare. Gli indicatori adottati vengono monitorati da Eurostat e utilizzati per un percorso di *benchmarking*.

Il risultato di una rassegna dei criteri di riferimento della qualità, portano alla conclusione che «la qualità non può essere espressa attraverso un singolo parametro. Il concetto di qualità è multidimensionale ed è costruito su un largo ventaglio di componenti che interagiscono gli uni con gli altri. È l'equilibrio – ed il peso relativo di ciascun fattore in una situazione data – che determina il grado della qualità. Dunque non è semplice da misurare. È la natura multidimensionale che assicura che la diversità tra le realtà dell'Unione europea possa essere considerata per intero».

Un sistema di osservazione sistematica degli aspetti qualitativi dell'occupazione e del lavoro è di grande importanza per comprendere le dinamiche che interessano

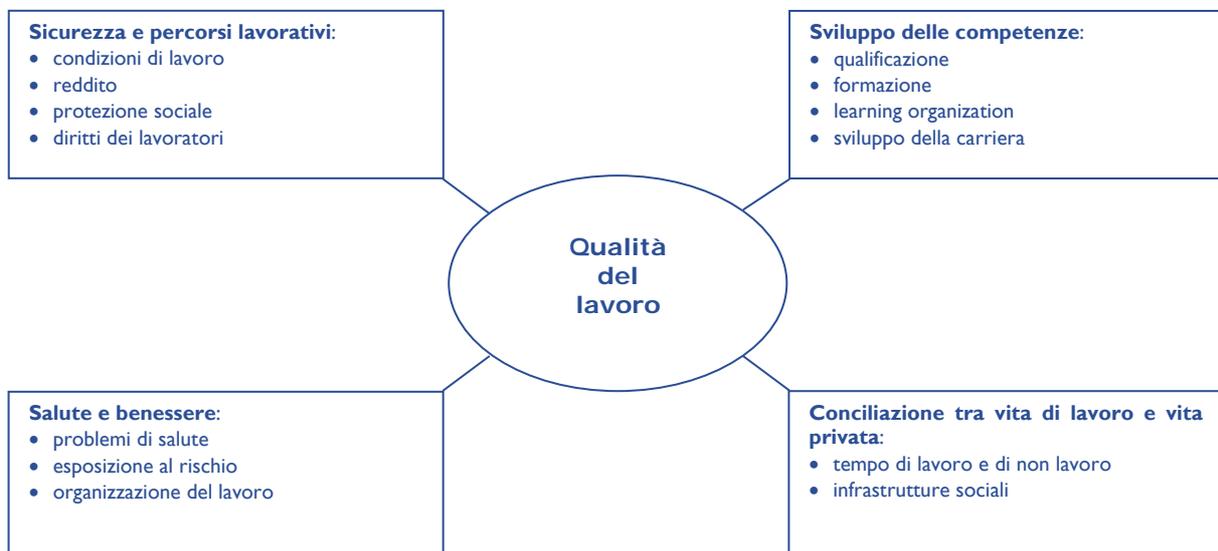
il lavoro e per predisporre una serie di interventi in grado di sostenere meglio le tendenze positive che si verificano e di controbilanciare i principali effetti indesiderati delle strategie adottate per il mercato del lavoro.

Le indagini sulla qualità del lavoro che si sono susseguite negli anni su base internazionale sono in grado, inoltre, di mettere in luce una serie di aspetti che in parte confermano ed in parte contraddicono le percezioni maggiormente diffuse presso l'opinione pubblica. Anche questo aspetto è interessante, perché può aiutare a ridimensionare timori o aspettative eccessive legate a singoli provvedimenti o elementi contingenti e a rafforzare, invece, approcci basati piuttosto sulla conoscenza di fatti e tendenze.

Una delle fonti di dati e di interpretazioni più ampie e più «antiche» sui temi della qualità del lavoro è quella che viene condotta dal 1991-1992 dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, con sede a Dublino. La cadenza dell'indagine – *Foundation European Working Condition Surveys (EWCS)* – è quinquennale; la più recente si è svolta nel 2005 coinvolgendo complessivamente circa 30 mila lavoratori di 31 Paesi, che comprendono i 25 Stati membri dell'Unione Europea, i due candidati all'adesione (Bulgaria e Romania), Croazia, Turchia, Svizzera e Norvegia. L'indagine tratta una gamma molto ampia di temi, tra i

quali: rischi fisici, impatto del lavoro sulla salute, orario di lavoro, organizzazione del lavoro, occupabilità, soddisfazione nel lavoro, assenteismo, rendimento lavorativo, equilibrio tra esigenze del lavoro e vita privata. Le interviste sono condotte faccia a faccia presso le abitazioni dei lavoratori.

L'impianto generale della *survey* si conforma all'impostazione concettuale messa a punto dagli esperti della Fondazione nel 2002, in risposta agli impegni di Laeken (European Foundation for the improvement of living and working conditions, *Quality of work and employment in Europe: issues and challenges*, febbraio 2002). Tale approccio individua 4 aree principali di osservazione, come riportate nello schema 1. Gli indicatori adottati nel quadro della Strategia Europea sono, invece, articolati in maniera differente, ma coprono in buona parte i medesimi aspetti osservati dalla Fondazione per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Una attenzione specifica viene prestata dalla SEO all'osservazione della produttività, al miglioramento delle competenze della popolazione in età attiva, alla formazione lungo tutto l'arco della vita, alla capacità dei sistemi nazionali di migliorare le transizioni tra disoccupazione e lavoro, così come agli spostamenti tra non lavoro e lavoro (o da posto a posto di lavoro) che comportano incrementi retributivi o di reddito e miglioramenti nella carriera lavorativa degli individui.



...

Le *surveys* nazionali, oramai numerose, tendono, da parte loro, ad affiancare al quadro generale dei problemi connessi alla qualità del lavoro approfondimenti specifici sui temi più attuali nel dibattito politico e sociale in corso nei diversi Paesi. L'adozione di questionari differenti, le diverse metodologie di campionamento e di rilevazione, il modo stesso in cui vengono formulati i quesiti rende molto difficile, se non impossibile, utilizzare i dati così ricavati per analisi comparative che intreccino i singoli *data-set*.

Pari opportunità, divari di genere, conciliazione

Uno dei cambiamenti più rilevanti nel mercato del lavoro negli ultimi 15 anni è la crescita della partecipazione femminile al mercato del lavoro. In Europa si è passati da un divario occupazionale tra uomini e donne di 18,7 punti percentuali registrato nel 2000 ad uno di 15,1 nel 2006. Per l'Italia la riduzione dei valori di questo indicatore è stata più incisiva (si veda il grafico 1), passando da un dato del 2000 superiore al 28% al più recente 24,2%.

Ma accanto alla diminuzione del divario occupazionale di tipo quantitativo è importante esaminare se l'occupazione femminile presenti dislivelli qualitativi, in quali ambiti questo si verifichi e di quale entità; occorre analizzare, inoltre, se

la qualità del lavoro femminile presenti elementi penalizzanti tali da non incoraggiare le donne a partecipare più attivamente al mercato del lavoro.

Una delle dimensioni di differenza riguarda, in Europa come in Italia, la «segregazione» di genere, che registra la predominanza di un sesso in determinati settori, comparti, professioni.

Si tratta di un fenomeno ancora molto diffuso nel mercato del lavoro, molto dipendente anche dal perdurare di stereotipi culturali, che si evidenzia con particolare visibilità nella preponderanza di donne nel settore dei servizi, nelle professioni dell'insegnamento, di segreteria, della vendita e delle relazioni con il pubblico, di quelle connesse al benessere fisico e psichico ed in posizioni di medio-basso livello. Perduranti stereotipi condizionano anche le scelte formative di ragazzi e ragazze, e si fanno sentire anche nelle fasi di selezione del personale, fino a configurare comportamenti discriminatori.

Gli indicatori relativi alla discriminazione di genere nel lavoro, comunque, registrano una progressiva discesa del fenomeno, confermata nell'ultima rilevazione EWCS. Il confronto internazionale rileva come il nostro Paese presenti un tasso di segregazione inferiore a quello della media europea.

Anche la quota «rosa» di posizioni

dirigenziali e nei settori industriali continua ad essere decisamente insoddisfacente, pur se i dati delle rilevazioni internazionali e di molti Paesi la fotografano in crescita: negli ultimi 10 anni è aumentata anche la percentuale di lavoratori il cui diretto superiore è una donna, passando dal 21% al 25% dei lavoratori.

Un aspetto rilevante della qualità del lavoro è quello connesso alle retribuzioni: in questo campo restano alte le differenze salariali tra uomini e donne, specie nel comparto privato. Secondo questo parametro, l'Italia si colloca comunque tra i sistemi che evidenziano divari retributivi meno accentuati.

Un altro indicatore che misura le differenze di genere nel mercato del lavoro riguarda l'incidenza della maternità sull'occupazione delle donne, evento che tende ad allontanare, temporaneamente o addirittura definitivamente, la madre dalla vita lavorativa.

Si tratta di un fenomeno che riguarda solamente le lavoratrici, al contrario di quanto accade per i lavoratori-padri, il cui impegno lavorativo risulta invece accresciuto dalla nascita dei figli. Il grafico seguente raffigura la differenza, in punti percentuali, del tasso di occupazione tra le donne che hanno e che non hanno figli minori di 6 anni. Il gruppo di età considerato da questo indicatore della SEO è di 20-49 anni.

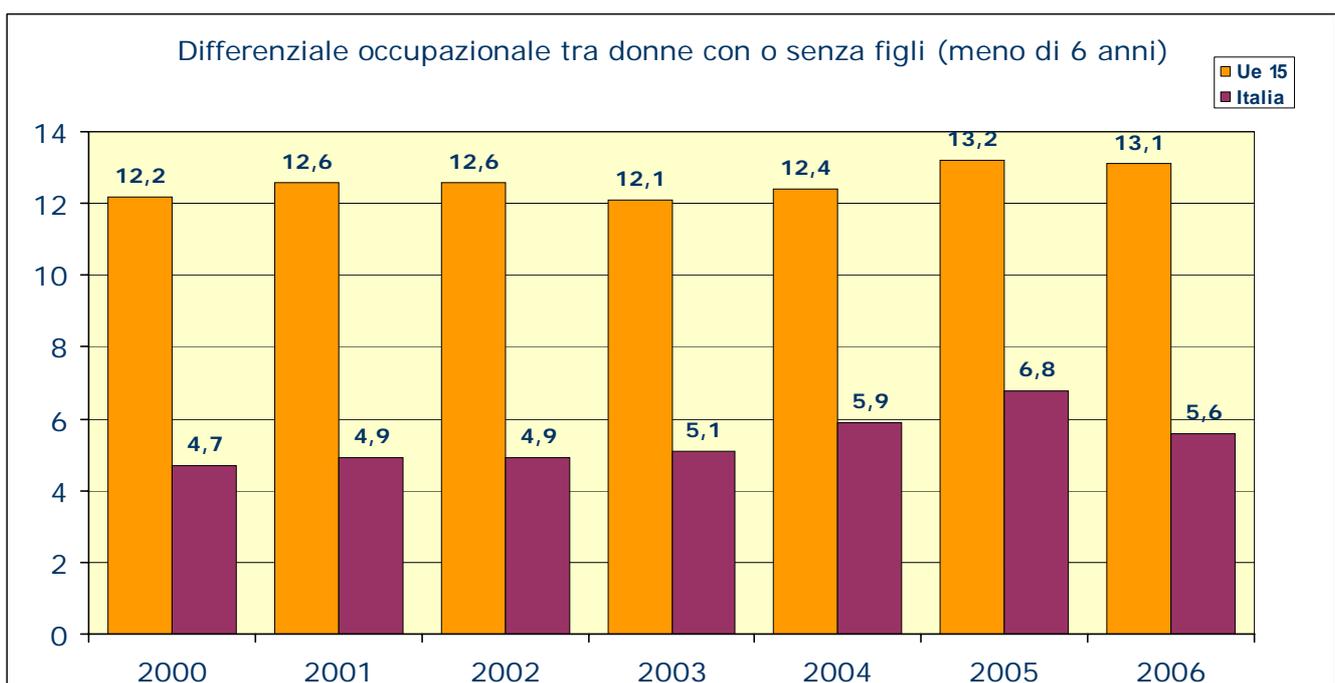


Grafico 1 - Fonte Eurostat

Può sorprendere il fatto che il differenziale occupazionale tra madri e donne senza figli piccoli sia in Italia minore rispetto a quanto si verifica nella media europea. Il dato può essere interpretato considerando i bassi livelli di occupazione delle donne italiane. Le occupate del nostro Paese sembrerebbero, in questa prospettiva, particolarmente motivate al mantenimento del lavoro, sia per la difficoltà sperimentata ad ottener-

lo, sia per questioni legate alle necessità di reddito. Per questi e per altri fattori, dunque, l'impatto della maternità sull'occupazione femminile si dimostrerebbe meno incisivo che in Paesi nei quali il lavoro delle donne è maggiormente diffuso.

La prospettiva cambia radicalmente se si passa ad esaminare la percezione che le lavoratrici hanno della difficoltà, quando sono madri, di conciliare la vita familiare

con quella lavorativa. La fonte dei dati, in questo caso, è la EWCS. Il grafico 2 raffigura la percentuale di donne impiegate a tempo pieno, con figli inferiori ai 15 anni, che lamentano difficoltà a conciliare la vita lavorativa e quella privata, sul totale delle donne nella stessa condizione. Questo parametro classifica l'Italia come il Paese europeo nel quale le difficoltà di conciliazione sono percepite come più gravi per le donne con figli.

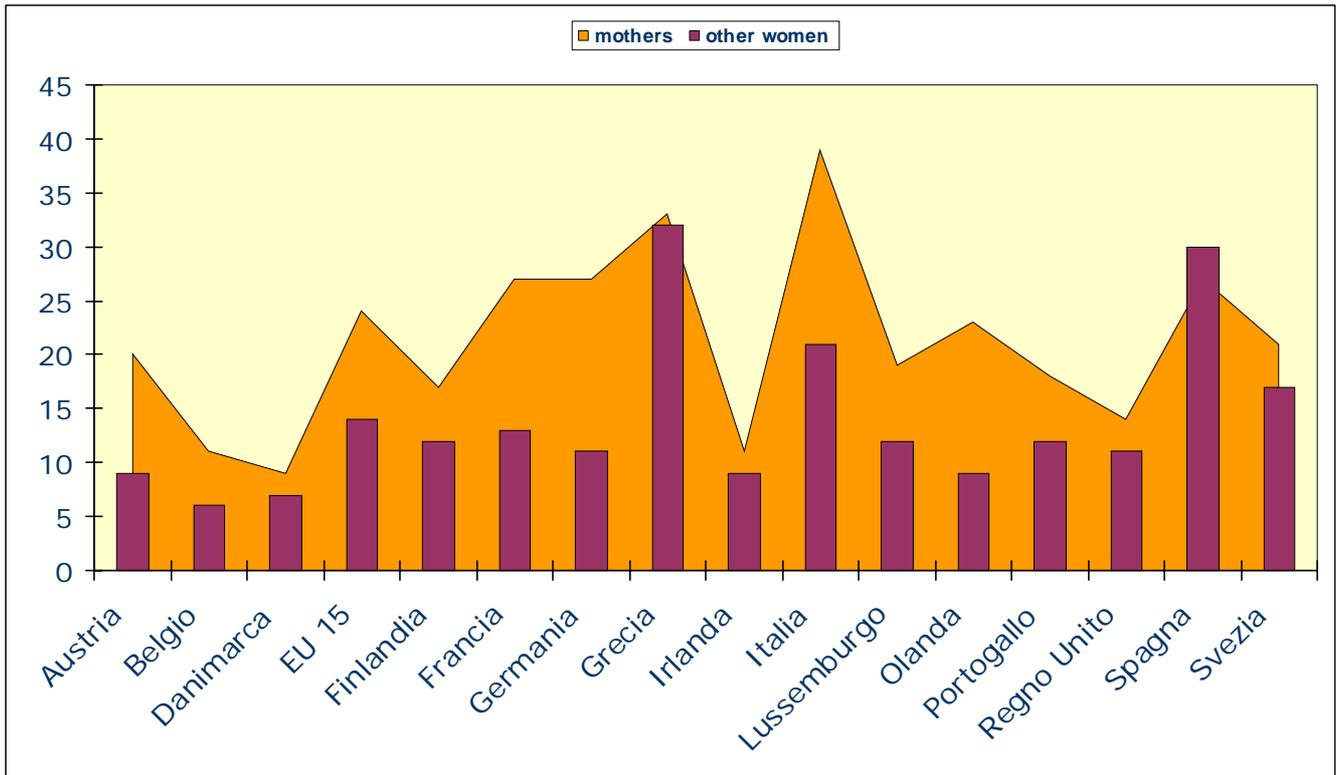


Grafico 2 – Difficoltà di conciliare lavoro e vita privata per lavoratrici a tempo pieno, con o senza figli inferiori ai 15 anni (2000).

Salute e sicurezza

L'Inail, nel suo Rapporto più recente, rileva come il numero annuale delle malattie professionali denunciate sia rimasto praticamente costante in Italia negli ultimi anni, variando dal 2002 al 2006 di poche centinaia intorno ai 26 mila casi. Nell'intervallo considerato, essendo contemporaneamente aumentato in misura sensibile il volume dell'occupazione, l'incidenza percentuale di malattie professionali risulta proporzionalmente diminuita. Anche l'indice di infortuni in Italia, fatto 100 nel 2002, è diminuito sia nel complesso, sia in tutti i settori. È calato maggiormente nell'industria e nell'agricoltura, che registrano nel 2006 un indice di 85 rispetto a 5 anni prima. Si è ridotto di meno

nei servizi (88,3). Passando ad una contestualizzazione su base europea dell'incidenza di infortuni gravi tra la popolazione lavorativa, si registra, a partire dal 2001 (dati Eurostat, *European statistics on accidents in work*) un comportamento relativamente più virtuoso dell'Italia rispetto alla media UE, che ha visto comunque un costante declino dell'incidenza di infortuni sul lavoro. Molto minore della media europea risulta in Italia anche l'incidenza degli incidenti mortali sul lavoro, che nel 2004 in Italia venivano calcolati in 50 per 100 mila occupati, rispetto ad una media UE-15 di 75. La proporzione di lavoratori che considerano la propria salute a rischio a causa dell'attività lavora-

tiva svolta è in UE intorno al 27%. Si tratta di una percentuale che è costantemente diminuita negli ultimi 15 anni, transitando dal 31% del 1991 (prima indagine sulle Condizioni di lavoro). La percentuale di lavoratori che si sentono a rischio è più elevata nei Paesi di nuova accessione, dove tocca il 40% dei lavoratori. Per quanto riguarda l'Italia, il nostro Paese si colloca, tra quelli dell'UE-15, in una posizione alta nella percezione del rischio di danni: il 28,4% degli occupati ritiene che il proprio lavoro influisca negativamente sulle proprie condizioni di salute. Anche il problema dell'informazione circa i rischi connessi alla salute dei lavoratori vede il nostro Paese in svantaggio rispetto alle medie continentali: ritengo-

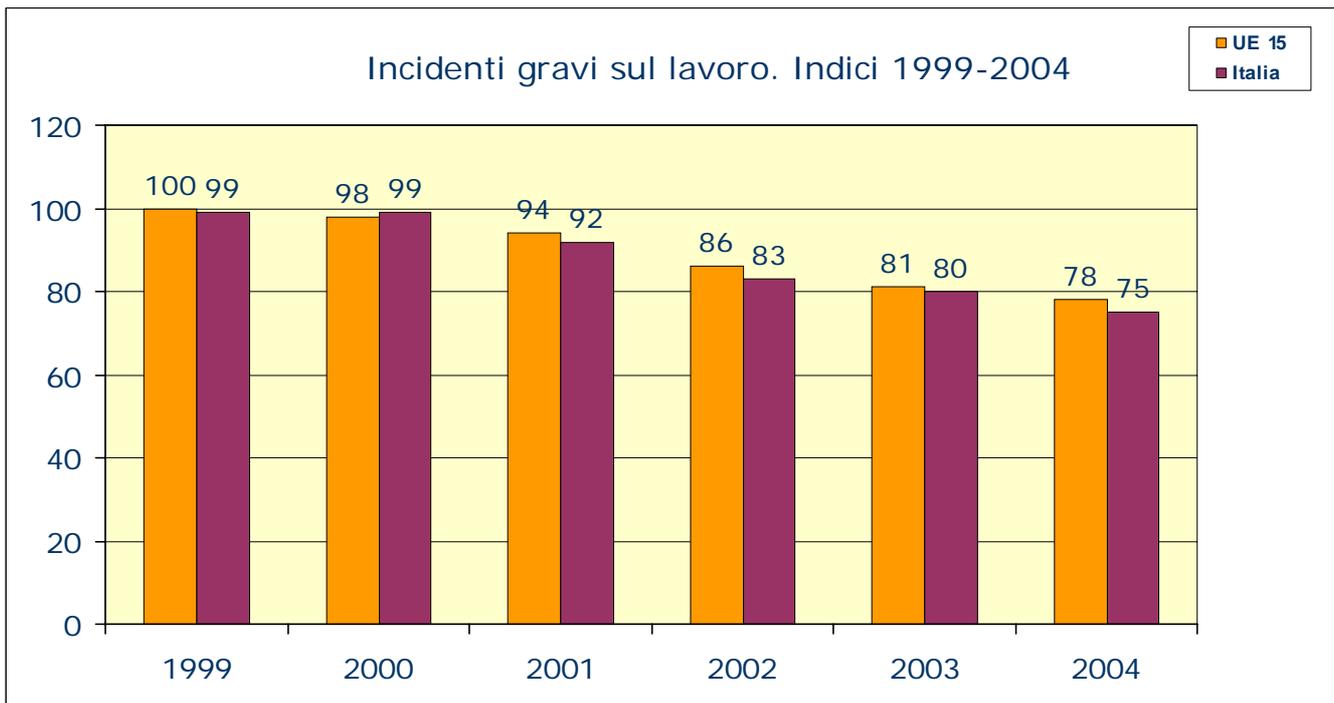


Grafico 3

no adeguato il livello di informazione antinfortunistica 80,6 italiani su 100 (2006), contro gli 83,1 dell'UE-27 (fonte, *EWCS*).

Flessibilità degli orari e dei tempi di lavoro

Negli ultimi 5 anni si è manifestata una netta tendenza alla diminuzione media dell'orario settimanale di lavoro in Europa, dovuta principalmente all'incremento del part-time e alla diminuzione dei lavoratori impegnati in orari molto lunghi: se nel 1991 il 19% degli occupati lavorava più di 48 ore la settimana, nel 2005 questo segmento si è ridotto al 14%. Contemporaneamente si registra una tendenza all'aumento dell'autonomia dei lavoratori nella gestione del tempo di lavoro, con un numero crescente di imprese che hanno un'organizzazione che permette ai lavoratori di variare gli orari, in un quadro meno rigido di tempistiche fisse.

2/3 dei dipendenti europei, comunque, hanno ancora orari rigidi di lavoro, con ore fisse di entrata ed uscita e senza la possibilità di introdurre variazioni negli orari quotidiani. In base ai risultati dell'indagine *ESWT 2004-2005* sulle aziende, si registra una crescente possibilità per i lavoratori europei di gestire liberamente alcuni margini di flessibilità dell'orario di lavoro. L'Italia manifesta in questo

campo ancora una certa distanza dalla situazione presente nella media, collocandosi al quartultimo posto tra i 15. A livello europeo, comunque, circa 2/3 dei dipendenti hanno ancora orari rigidi di lavoro con scarsa o nulla possibilità di introdurre variazioni.

Attraverso la stessa indagine, è possibile esaminare anche la diffusione di alcune forme «atipiche», quali i turni festivi e notturni (European Foundation for the improvement of living and working conditions, *Extended and unusual working hours in European companies. Establishment survey on working time 2004-2005*, (ESWT), Lussemburgo, 2007).

La *survey* ha riguardato le opinioni dei dirigenti delle imprese e, quando presenti, quelle dei rappresentanti dei lavoratori con lo scopo di verificare le conseguenze dell'organizzazione del tempo di lavoro sulla conciliabilità tra lavoro e vita privata dei dipendenti. Il campione esaminato è rappresentativo delle imprese con più di 10 addetti, sia del comparto privato che di quello pubblico.

Il ricorso da parte delle imprese a sistemi di orario eccedenti i tradizionali 5 giorni lavorativi settimanali, che risulta abbastanza stabile nel tempo, non interessa soltanto il comparto industriale, nel quale l'utilizzo più continuo degli impianti è tra le principali ragioni di diffu-

sione dei turni oltre l'orario standard, ma anche i servizi, specialmente quelli alle persone e alle famiglie, sono interessati da un più frequente ricorso al lavoro a turni, sia notturni che festivi.

Nel comparto sanitario, ad esempio, orari difformi da quelli usuali diventano la norma del lavoro di molti addetti, e vengono compensati con un aumento della retribuzione che non sempre è in grado di compensare i disagi del lavoratore e della sua organizzazione familiare.

Se si esaminano i comparti nei quali è più diffuso il lavoro nei giorni festivi, si trova al primo posto l'alberghiero e la ristorazione, seguito dal comparto sanitario, dai servizi alla persona, dai trasporti, dalla comunicazione e dall'energia. Gli stessi compaiono nelle prime posizioni anche per presenza di lavoro notturno, pur con un alternarsi delle posizioni.

Per quanto riguarda il ricorso al lavoro con orari anomali, i Paesi europei si collocano lungo una scala che vede al primo posto per proporzione di lavoratori con orari atipici il Regno Unito, la Svezia e la Francia.

Seguono Finlandia, Germania e Danimarca, considerando i paesi dell'UE-15. Alle ultime posizioni si collocano Portogallo, Spagna e Grecia, con il nostro Paese in quintultima posizione.

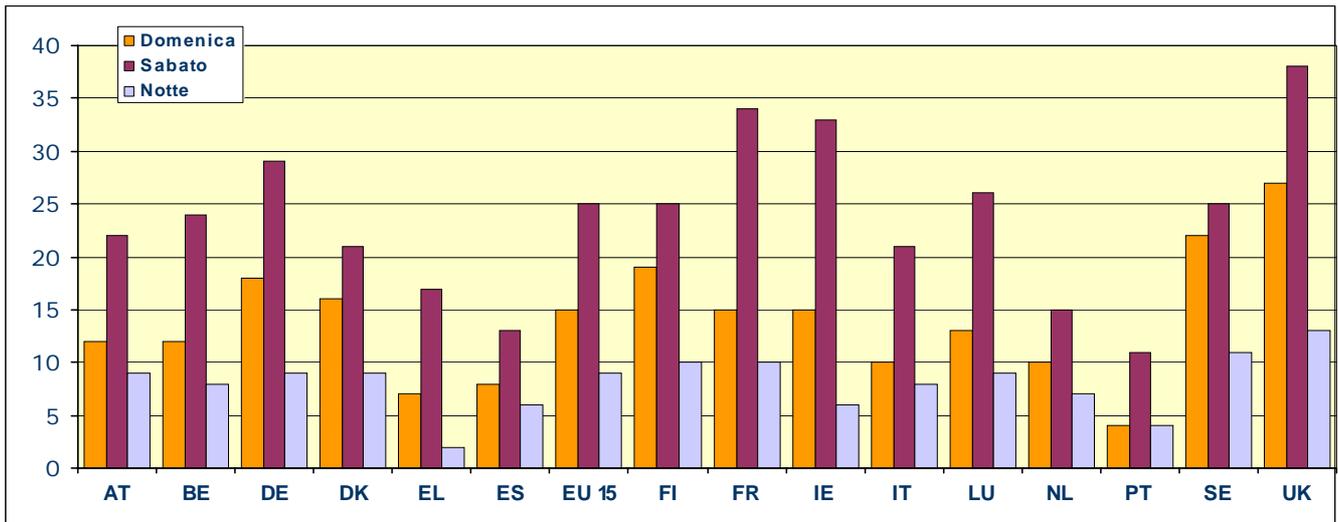


Grafico 4

Soddisfazione nel lavoro e problemi aperti

Nonostante quello che ci si potrebbe attendere, *job satisfaction* non è affatto un sinonimo di lavoro di qualità.

La soddisfazione per e nel lavoro che si svolge dipende da una molteplicità di fattori, materiali ed immateriali, soggettivi o assunti da un sentire collettivo, stabili o transitori, che non necessariamente corrispondono alle caratteristiche con le quali viene valutata la qualità di un lavoro (European Foundation for the improvement of living and working conditions, *Measuring job satisfaction in surveys. Comparative analytical report*, 2006). L'importanza di studiare le determinanti della soddisfazione nel lavoro si collega non solo al fatto che questa contribuisce in maniera sensibile al benessere

generale degli individui, ma anche alla considerazione che essa influenza la predisposizione a lavorare, a mantenere o cambiare lavoro, condiziona la motivazione e l'impegno dei lavoratori, la qualità della loro prestazione lavorativa. Il livello di soddisfazione delle persone nel lavoro è un elemento che concorre a prevedere in quale direzione potranno svilupparsi le tendenze del mercato del lavoro. A livello europeo e nelle indagini nazionali la soddisfazione del lavoro viene rilevata in maniere diverse: tramite una o poche domande di tipo sintetico (ad esempio «Lei si ritiene soddisfatto delle sue condizioni di lavoro?»), oppure attraverso una batteria di quesiti che riguardano una pluralità di aspetti del lavoro. In quest'ultimo caso, la costruzione di un indice di soddisfazione può derivare dalla somma

dei singoli punteggi, oppure da un calcolo che calibra in maniera differenziata le risposte a seconda della rilevanza riconosciuta a ciascuna.

In ogni caso, ai fini di una comparazione del grado di soddisfazione espresso dai lavoratori su base multinazionale, è d'obbligo quanto meno partire dai risultati di indagini che si sono svolte nello stesso periodo di tempo e che hanno utilizzato gli stessi strumenti di rilevazione e la stessa metodologia d'indagine.

Anche così, la formulazione dello stesso quesito nelle diverse lingue nazionali può dare origine a margini di approssimazione, così come possono influenzare gli orientamenti dei rispondenti, in un dato Paese, le cronache ed i dibattiti sociali e politici in corso o in un determinato periodo.

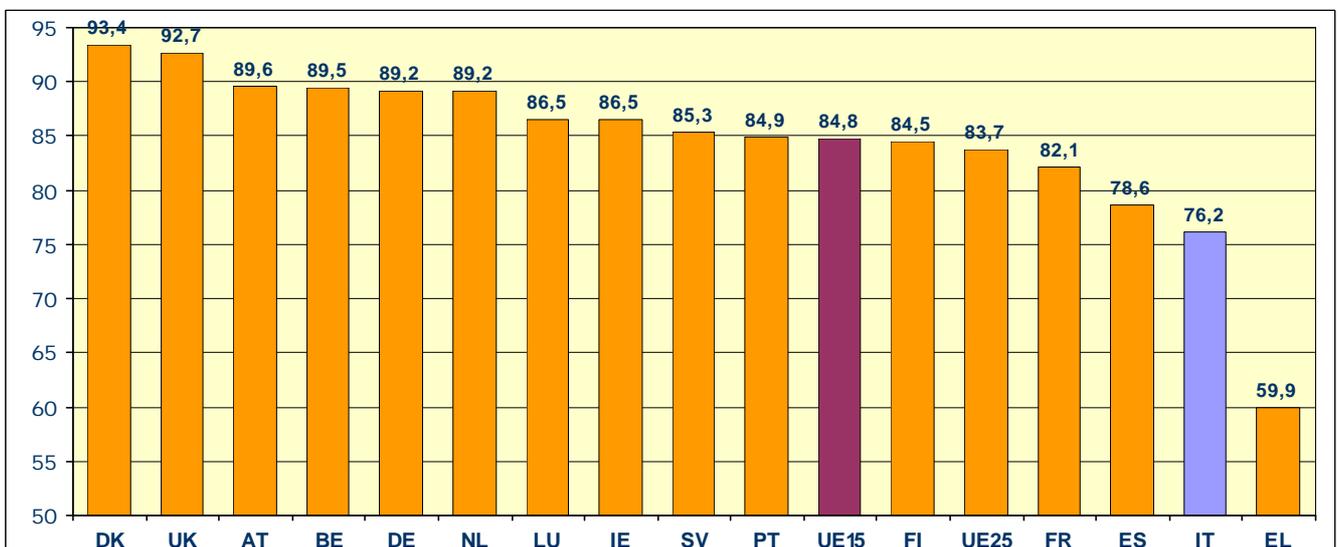


Grafico 5 – Soddisfatti o molto soddisfatti delle condizioni di lavoro in generale (EWCS 2005), dati percentuali.

Secondo i dati della EWCS più recente i lavoratori europei dichiarano in generale alti livelli di soddisfazione per le proprie condizioni di lavoro: nel 2005 più dell'80% si sono detti soddisfatti o molto soddisfatti, con una netta differenza tra Paesi di recente accesso (minore soddisfazione in generale) e Paesi dell'UE-15. Tra questi ultimi, si evidenziano differenze anche marcate, tra i due estremi della Grecia con il 59,9% dei soddisfatti ed il 94,4% della Danimarca. L'Italia si colloca in penultima posizione, con soltanto il 76,2% degli intervistati che dichiarano la loro soddisfazione, più o meno ampia, per le condizioni di lavoro. Esaminando più in dettaglio alcuni elementi che possono concorrere alla maggiore o minore soddisfazione, vediamo che, rispetto alla media europea, gli italiani sono maggiormente soddisfatti:

- per ciò che apprendono sul lavoro;
- per una buona corrispondenza

tra competenze possedute e possibilità di applicarle;

- per non essere disturbati a casa per problemi lavorativi;
- per il minor timore di perdere il lavoro nei 6 mesi successivi;
- per una minore frequenza di mansioni noiose o ripetitive.

Sono invece meno soddisfatti della media dei colleghi europei, tra l'altro, per l'ammontare della retribuzione, per i ritmi di lavoro giudicati troppo serrati, per la difficoltà a conciliare il lavoro con la vita sociale e familiare, per la scarsa consultazione circa i cambiamenti organizzativi, per le scarse prospettive di carriera (si veda il grafico 6). A questo proposito uno studio specificamente dedicato alla soddisfazione nel lavoro e alla mobilità nel mercato del lavoro (European foundation for the improvement of living and working conditions, *Job satisfaction and labour market mobility*, 2007), realizzato in occasione di un'indagine europea,

Eurobarometer, per l'Anno europeo della mobilità, evidenzia come la mobilità da lavoro a lavoro si coniughi positivamente con la soddisfazione del lavoro se non comporta troppi periodi di non occupazione e se il lavoro «di arrivo» richiede le stesse, o maggiori, competenze di quello precedente. Invece si registra come i cambiamenti di lavoro, anche se comportano miglioramenti retributivi, hanno un impatto negativo sul bilancio tra lavoro e vita familiare e sociale. Dal punto di vista di tale equilibrio, dunque, la permanenza nello stesso lavoro sembra favorire la percezione che l'individuo ha del proprio bilancio casa-lavoro. L'impatto negativo dei periodi di non lavoro sulla soddisfazione dichiarata dai lavoratori che hanno cambiato posto si registra anche in quei Paesi nei quali il sistema di protezione nel mercato prevede buoni livelli di sostegno anche durante la disoccupazione.

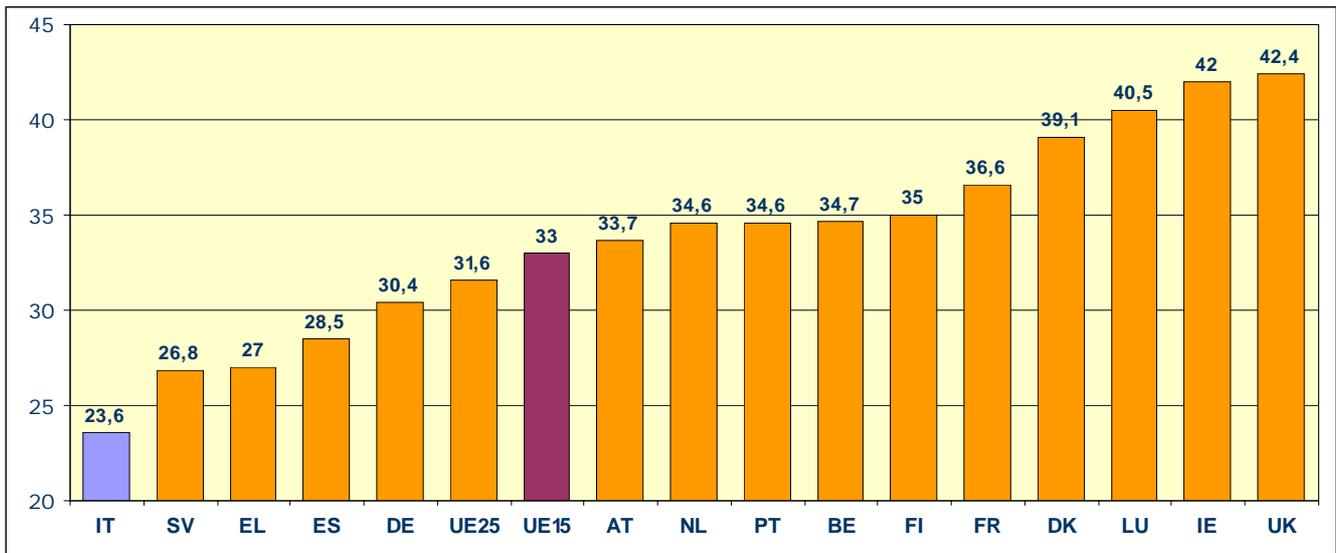


Grafico 6 – Livello di soddisfazione dichiarata per le prospettive di carriera (EWCS 2005).

Un dato comune allo scenario europeo è la percezione da parte dei lavoratori di un aumento dell'intensità del lavoro, articolata sul giudizio circa i ritmi delle prestazioni e la frequenza di scadenze troppo strette nel completamento dei compiti. Esaminando questi due fattori, è possibile integrarli con le risposte al quesito che chiede da chi dipendano prevalentemente i ritmi delle prestazioni lavorative: dai colleghi o dal gruppo di lavoro, dalle tecnologie, dagli obiettivi produttivi di reparto, dai

capi o dalle richieste dei clienti, dal mercato. Secondo l'esperienza di oltre il 70% dei lavoratori europei i ritmi, la loro intensità e variabilità dipendono principalmente dai clienti e dal mercato; in seconda posizione dipendono dagli obiettivi produttivi ed in terzo luogo dal ritmo adottato dai colleghi (EWCS 2005). È dunque una interpretazione diffusa, in Europa così come in Italia, che un aspetto importante delle condizioni di lavoro sia dipendente principalmente dai meccanismi di mercato, che si ca-

ratterizzano sempre più per la necessità di rispondere rapidamente alle variazioni della domanda dei clienti, sia in termini di caratteristiche dei prodotti e dei servizi che per quanto riguarda la tempistica ed i volumi delle richieste. Tra i principali problemi che sembrano caratterizzare la qualità del lavoro nel nostro Paese, nel quadro più ampio del contesto del mercato del lavoro europeo, si devono annoverare anche quelli connessi allo sviluppo delle potenzialità dell'offerta di lavoro, con

particolare riferimento al rafforzamento del capitale umano, penalizzato da una scarsa diffusione della formazione lungo l'arco dell'intera vita lavorativa. Se questo sottodimensionamento, rispetto alle medie europee, delle pratiche formative riguarda in complesso tutte le categorie di lavoratori, è accentuato specialmente nelle fasce di età mature ed anziane e tra i meno qualificati. Le conseguenze investono negativamente la capacità innovativa del nostro sistema, la crescita della produttività del lavoro e la competitività complessiva del Paese. Un altro aspetto che penalizza la nostra qualità del lavoro è quello «di prospettiva», connesso allo sviluppo delle carriere. I percorsi ascendenti – lavorativi ma anche sociali – risultano particolarmente scarsi in Italia rispetto alla media europea (si può

consultare in proposito, per un quadro a livello nazionale, la recente indagine dell'Isfol, *La qualità del lavoro in Italia – Seconda indagine*, in *I dossier del mercato del lavoro*, 2007), poco correlati alla valorizzazione delle competenze e del merito, più dipendenti dall'anzianità di servizio o da dinamiche, più o meno opache, di altro tipo. Questo clima «piatto» contribuisce a deteriorare la motivazione dei lavoratori e contrasta l'espandersi di flussi di crescita professionale basati su un'effettiva uguaglianza delle opportunità. Anche la mobilità da posto a posto di lavoro, che spesso è premessa di avanzamenti di carriera o di miglioramento della condizione lavorativa, secondo le fonti che sono state utilizzate in questa rassegna, è particolarmente bassa nel nostro Paese in confronto agli altri siste-

mi europei: la recente – e non del tutto compiuta – modernizzazione delle infrastrutture del mercato del lavoro non sembra ancora in grado di accompagnare con la necessaria efficacia i lavoratori nei loro percorsi, né di assicurarli nelle transizioni in assenza di un sistema di ammortizzatori sociali adeguatamente riformato. Risultano ancora insufficienti, infine, gli accessi a forme di flessibilità organizzativa in grado di supportare un maggior grado di conciliabilità tra vita familiare e sociale e vita lavorativa. Questo limite è tra gli elementi che ostacolano una partecipazione più piena al lavoro di segmenti importanti della popolazione.

Diana Gilli
Isfol

Verso principi comuni di flessicurezza Posti di lavoro più numerosi e migliori grazie alla flessicurezza

Tavole di sintesi della Comunicazione della Commissione Europea

a cura di Anna Maria Sansoni

La *flexicurity*: quattro componenti...

1. Disposizioni contrattuali flessibili e «affidabili».
2. Politiche attive efficaci.
3. Strategie integrate di apprendimento lungo tutto l'arco della vita.
4. Sistemi di sicurezza sociale moderni, capaci di offrire sostegno al reddito e di facilitare la mobilità dei lavoratori...

...nel quadro di un ampio utilizzo del dialogo sociale

...e quattro possibili percorsi

1. Affrontare la segmentazione contrattuale.
2. Sviluppare la *flexicurity* all'interno dell'impresa e offrire la sicurezza nella transizione.
3. Affrontare le carenze di competenze e opportunità tra la manodopera.
4. Migliorare le opportunità per coloro che ricevono prestazioni sociali e i lavoratori sommersi.

Schede di sintesi: esperienze nazionali di *flexicurity*

di Francesco Lucrezio Monticelli e Anna Maria Sansoni

DANIMARCA	
Le politiche	<p><i>Flexicurity</i> in Danimarca indica l'unione di tre elementi tra loro complementari (si tratta del cosiddetto «<i>triangolo d'oro danese</i>»): alta flessibilità contrattuale, che consente agli imprenditori di adattare la forza-lavoro alle mutevoli condizioni economiche; un esteso sistema di sicurezza sociale, che offre generose misure di sostegno del reddito ai disoccupati; politiche attive concentrate sulla formazione permanente.</p> <p>I risultati parlano da soli: tasso di occupazione già superiore agli obiettivi di Lisbona (77,4% nel 2006); bassi tassi di disoccupazione (3,9%) anche di lunga durata (0,8%); elevato <i>turnover</i> (1/4 dei lavoratori è stato impiegato presso lo stesso datore di lavoro per meno di un anno); elevata partecipazione all'apprendimento permanente (27,4%).</p> <p>Esemplificativo di questo approccio è il sistema di <i>job rotation</i>: gli imprenditori, nel momento in cui offrono corsi di formazione ai loro dipendenti, ricevono un sussidio che copre i costi legati all'assunzione di disoccupati che sostituiscono temporaneamente i lavoratori impegnati in attività formative.</p>
Le pratiche aziendali	<p><i>Lego</i>, rinomata azienda nel settore dei giocattoli tradizionali, che impiega circa 5.600 dipendenti in tutto il mondo, si trova dal 1999 in una situazione di crisi legata alla crescente richiesta sul mercato dei giochi elettronici di ultima generazione. In Danimarca, ad esempio, è stata necessaria un'opera di riduzione del personale per la quale si è arrivati nel 2005 ad un accordo denominato <i>Dall'industria al servizio</i>, che ha coinvolto la proprietà, i sindacati e l'Ufficio di collocamento locale. L'obiettivo è stato quello di addestrare gli operai nel settore dei servizi grazie ad un percorso di formazione quasi nella totalità finanziato dalla <i>Lego</i> stessa. I circa 200 lavoratori coinvolti sono stati successivamente inseriti con varie mansioni sia presso il parco Legoland che presso l'aeroporto di Billund (il Comune sede dell'azienda e del parco). <i>Lego</i> ha successivamente trasferito la maggior parte della produzione nell'Est-Europa e predisposto il piano <i>Dall'industria al servizio</i> anche per altre unità dell'azienda madre.</p> <p>Sito internet: www.lego.com.</p>

AUSTRIA	
Le politiche	<p>In un contesto privilegiato (sono già stati raggiunti gli obiettivi occupazionali di Lisbona e la disoccupazione era 4,8% nel 2006), gli sforzi del Governo austriaco sono stati volti a: 1) incentivare la mobilità sul mercato; 2) concentrarsi sulla formazione delle categorie con maggiori difficoltà di inserimento.</p> <p>Nel 2003 è entrato in vigore il nuovo <i>sistema di indennità di licenziamento (Betriebliches Mitarbeitervorsorgegesetz)</i> che non collega più l'indennità versata ai lavoratori in esubero alla lunghezza del rapporto di lavoro. A differenza del passato, i datori di lavoro sono ora obbligati a versare un importo fisso mensile su un conto intestato al lavoratore. Poiché i lavoratori non perdono più, in caso di cessazione volontaria del rapporto, i diritti acquisiti, sono stati quindi eliminati gli effetti scoraggianti per la mobilità interaziendale.</p> <p>Nel 2005 è stato invece adottato l'<i>Employment Protection Act (Beschäftigungsförderungsgesetz)</i>: esso ha previsto, a partire dal 2006, un investimento di 285 milioni di euro extra in attività formative rivolte specialmente a giovani e donne, per facilitare il loro ingresso (o rientro) nel mercato del lavoro.</p>
Le pratiche aziendali	<p><i>Voestalpine</i>, gruppo industriale austriaco di acciaierie con circa 20 mila dipendenti, sta adottando una politica di gestione delle risorse umane diretta ad ottenere il massimo dai suoi dipendenti. Innanzitutto, nel 2002 ha introdotto il programma <i>L.I.F.E.</i> con il quale sono state implementate alcune azioni di particolare interesse per la formazione e l'adattabilità dei lavoratori alle nuove esigenze di mercato. Pilastro di esso è il progetto <i>Formula 33</i> grazie al quale i dipendenti possono utilizzare almeno il 2% del loro orario di lavoro annuo per seguire dei programmi di <i>training</i>, che non comprendono soltanto seminari, ma anche cambiamenti temporanei di mansioni e periodi di prova in altre unità. La compagnia insiste molto anche sulla <i>job rotation</i> sottolineandone l'importanza per aiutare il lavoratore a comprendere le necessità dell'azienda. Vi è infine una notevole <i>flessibilità degli orari di lavoro</i> per consentire non solo una migliore conciliazione tra lavoro e responsabilità private ma anche per garantire una adeguata tutela della salute. In questo modo i lavoratori più anziani possono infatti evitare i turni di notte, solitamente molto frequenti nella produzione.</p> <p>Sito internet: www.voestalpine.com.</p>

OLANDA

Le politiche

Per capire le origini e le caratteristiche della *flexicurity* olandese bisogna risalire all'*Accordo di Wassenaar* del 1982 tra Governo e parti sociali, che ha accettato la moderazione salariale in cambio della creazione di posti di lavoro e ha consentito lo sviluppo del part-time nel quadro degli accordi collettivi. Il dialogo sociale è stato alla base anche della *Legge sulla flessibilità e la sicurezza (Wet Flexibiliteit en Zekerheid)* del 1999 incentrata su 3 elementi principali: 1) la limitazione a 3 del numero di contratti a tempo determinato consecutivi; 2) l'eliminazione degli ostacoli al funzionamento delle Agenzie di somministrazione; 3) l'inserimento nel Codice del lavoro dei contratti a tempo determinato e di somministrazione e di standard minimi in materia di protezione e retribuzione per questi stessi contratti. Il consenso delle parti sociali è stato quindi essenziale per consentire la diffusione del lavoro tramite Agenzia e del lavoro a tempo determinato garantendo allo stesso tempo ampie tutele per i lavoratori coinvolti. Non solo. Le parti sociali rivestono un ruolo di primo piano anche nella gestione dei *fondi formativi di settore*, che finanziano la formazione dei lavoratori del settore industriale.

Le pratiche aziendali

Siemens Nederland, ramo aziendale olandese della grande compagnia elettronica tedesca, può essere considerata l'impresa modello per quanto riguarda una gestione flessibile e sicura delle risorse umane. Nel 1995 è stato introdotto il progetto *TOP (Time Optimised Processes)* per promuovere lo scambio di competenze, l'efficienza e la cooperazione tra i reparti. Il programma, più volte aggiornato in base alle nuove esigenze aziendali, prevede un approccio globale, fatto di pratiche di lavoro flessibile, politiche di welfare, formazione e sviluppo. Modelli di *job rotation*, supportati da adeguati programmi di formazione, sono molto frequenti e permettono ai lavoratori di rimanere costantemente aggiornati sulle novità del settore dell'elettronica. Sono introdotte a questo fine specifiche clausole nei contratti dei lavoratori che stabiliscono il tempo massimo di permanenza in una stessa funzione ed è frequentemente richiesto di esprimere le proprie preferenze per gli spostamenti interni (almeno il 14% dei dipendenti cambia mansione ogni anno). Un'altra idea vincente della *Siemens* è quella di prendersi cura della salute dei propri lavoratori con visite mediche gratuite. Il dato mensile dell'assenteismo per malattia è in questo modo sceso al 2,7% contro il 4,9% nazionale.
Sito internet: www.siemens.nl.

SPAGNA	
Le politiche	<p>A fronte di un significativo sviluppo economico, la Spagna è andata incontro negli ultimi anni ad una progressiva segmentazione del mercato del lavoro, dovuta al rapido aumento dei contratti a tempo determinato (che costituiscono attualmente il 34% dell'occupazione totale), spesso privi di adeguate garanzie per i lavoratori. Per contrastare tale situazione, il Governo spagnolo ha agito sull'elemento contrattuale della <i>flexicurity</i>, anche grazie ad un ampio utilizzo del dialogo sociale. L'<i>Accordo per il miglioramento della Crescita e dell'Occupazione (Acuerdo para la mejora del crecimiento y el empleo)</i>, firmato nel maggio del 2006 da Governo e parti sociali ed in vigore fino alla fine del 2007, ha introdotto incentivi per favorire la diffusione di contratti a tempo indeterminato, specialmente per i gruppi svantaggiati. Esso prevede infatti che ogni lavoratore che abbia avuto 2 o più contratti a tempo determinato con la stessa impresa e che abbia lavorato nello stesso posto per più di 24 mesi in un arco di 30 mesi acquisisca automaticamente un contratto a tempo indeterminato. Sicurezza, dunque, ma anche flessibilità per gli imprenditori, che si sono visti ridurre il costo associato all'indennità di licenziamento obbligatoria (da 44 a 35 giorni per ogni anno di lavoro).</p>
Le pratiche aziendali	<p>La spagnola <i>Telefónica</i>, presente in tre continenti (Europa, Africa ed America Latina), è una delle più grandi compagnie di telecomunicazioni del mondo. La sua politica in tema di risorse umane si realizza attraverso il cosiddetto «<i>Modello di mobilità integrale</i>», il cui scopo è ottenere la massima efficienza dai dipendenti. Gli strumenti chiave per la realizzazione di questo obiettivo sono: un sito <i>intranet</i> della compagnia in cui vengono offerti posti vacanti ai dipendenti che vogliono cambiare mansione, una serie di programmi di <i>job rotation</i> soprattutto per impiegati di alto livello ed infine l'istituzione di <i>scuole professionali</i> per aiutare i lavoratori ad assumere le competenze necessarie per occupare i posti più importanti. Inoltre, poiché la formazione continua è determinante in un settore come quello delle telecomunicazioni, soggetto a repentini cambiamenti, è previsto per tutti i lavoratori un <i>piano annuale di sviluppo</i> volto ad ampliare le loro competenze. Sito internet: www.telefonica.com.</p>

IRLANDA	
Le politiche	<p>Il cosiddetto «miracolo irlandese» si basa su 3 componenti (ricerca e innovazione, apertura agli investimenti esteri e sviluppo delle politiche attive) e si sostanzia in una forte crescita del PIL procapite (dal 115 del 1997 al 143 del 2006 rispetto ai 100 punti di media UE), in un rapido aumento del tasso di occupazione (pari al 68,6% nel 2006) e in un forte calo della disoccupazione (4,4% nel 2006), nonché in un importante investimento in politiche attive.</p> <p>Per proseguire sulla strada dello sviluppo, il Governo ha associato la <i>flexicurity</i> al dialogo sociale e alla competitività: sul primo fronte, nel mese di giugno 2006 Governo e parti sociali hanno firmato l'accordo decennale <i>Towards 2016</i> incentrato sull'importanza di investire sull'aggiornamento delle competenze, specialmente tramite la formazione sul posto di lavoro. Sul fronte competitività, invece, nel mese di gennaio 2007 è stata lanciata una nuova strategia, <i>Irish Workplaces: A Strategy for Chance, Innovation and Partnership</i>, che ha introdotto un nuovo strumento finanziario, il <i>Workplace Innovation Fund</i>. Esso, dotato di un <i>budget</i> di 9 milioni di euro, intende sostenere le piccole e medie imprese che vogliono rafforzare la loro produttività e competitività attraverso nuovi processi e pratiche organizzativi e gestionali.</p>
Le pratiche aziendali	<p><i>B&Q Ireland Ltd.</i>, società irlandese che gestisce una serie di centri di ingrosso di articoli per il giardinaggio e il fai-da-te, impiega circa 750 persone. All'interno di essa sono stati avviati recentemente alcuni piani di formazione del personale molto particolari, diretti a coinvolgere attivamente i lavoratori più anziani. Preso atto del fatto che molti di questi spesso si trovano in una situazione tale da non poter più svolgere a lungo lavori pesanti (ad esempio per mancanza dei necessari requisiti fisici), la <i>B&Q</i> ha implementato delle pratiche per utilizzarli in attività di <i>training</i> e di <i>mentoring</i> a supporto dello sviluppo professionale di altri lavoratori. In particolare si noti che il <i>mentor</i>, che è appunto il lavoratore più anziano, solitamente non è responsabile direttamente del lavoro compiuto dal suo <i>mentee</i>, ma instaura con lui una relazione personale costante per trasferirgli il proprio bagaglio di conoscenze, esperienze e contatti.</p> <p>Sito internet: www.diy.com.</p>

Rassegna stampa nazionale ed internazionale

- E. MARRO, *Il modello danese? Più si licenzia, più si riassume*, in *Corriere della Sera*, 29 novembre 2005.
- M. FERRERA, *Modello danese sì, ma copiato in blocco*, in *Corriere della Sera*, 5 dicembre 2005.
- G. CAZZOLA, *Lavoro, la Danimarca diventa un esempio da seguire*, in *Avanti!*, 31 dicembre 2005.
- R. KARLGAARD, *The Scandinavian Model*, in *Forbes*, 24 luglio 2006.
- Flexicurity. Denmark's labour market. A model that works*, in *The Economist*, 7 settembre 2006.
- L. JAE-KAP, *Creating «Golden Triangle of flexicurity»: Danish model combines flexible labor market and social security*, in *The Korea Herald*, 26 settembre 2006.
- R. DEL PUNTA, *Stabili per legge?*, in *Lavoce.it*, 17 novembre 2006.
- F. PICCIONI, *La «flexicurity» UE per scardinare il lavoro*, in *Il Manifesto*, 12 dicembre 2006.
- F. SEBASTIANI, *Flexicurity, il Libro Verde dell'UE non piace ai sindacati italiani*, in *Liberazione*, 12 dicembre 2006.
- M. TIRABOSCHI, *Il lavoro cerca norme europee*, in *Il Sole 24 Ore*, 14 dicembre 2006.
- L. ZOPPOLI, *Le nuove sfide del lavoro*, in *La Repubblica*, 7 gennaio 2007.
- O. TRUC, *Le modèle danois en question*, in *Le Monde*, 24 gennaio 2007.
- A. SERVIDORI, *In Italia giovani e «over 55» sono ancora poco attivi*, in *Il Sole 24 Ore*, 5 febbraio 2007.
- A. MERLI, *Occupazione, come esportare il modello danese*, in *Il Sole 24 Ore*, 28 febbraio 2007.
- A. ROMANO, *Paradiso nordico addio*, in *La Stampa*, 4 marzo 2007.
- J. STINSON, *Denmark's «flexicurity» blends welfare state, economic growth. Free labor markets parallel social safety net that encourages work*, in *USA Today*, 7 marzo 2007.
- S. FITCH, *Copenhagen Capitalism*, in *Forbes Asia*, 12 marzo 2007.
- L. ZOPPOLI, *Il lavoro e il precariato*, in *La Repubblica*, 27 marzo 2007.
- C. RAMAUX, D. SAUZE, *Attention aux mirages de la «flexicurity» à la danoise*, in *Le Monde Economie*, 11 aprile 2007.
- F. KOSTORIS, *Serve flexicurity, non solo i sussidi di disoccupazione*, in *Il Riformista*, 24 aprile 2007.
- D. SCHWAMMENTHAL, *Lazy Europe?*, in *Wall Street Journal – Eastern Edition*, 25 aprile 2007.
- C.E. TRIOMPHE, *Le paradoxe de la flexicurity «à la française»*, in *Le Monde Economie*, 29 maggio 2007.
- S. MAISEL, *How strong is Europe's labour market really?*, in *www.euroobserver.com*, 5 giugno 2007.
- M. GABEL, *Danois ou allemand... Quel est le bon modèle de «flexicurity»?*, in *Le Monde Economie*, 13 giugno 2007.
- E. BRIVIO, *La UE apre a licenziamenti più flessibili*, in *Il Sole 24 Ore*, 26 giugno 2007.
- S. UCCELLO, *Altolà sindacale sulla flexicurity*, in *Il Sole 24 Ore*, 27 giugno 2007.
- V. DA ROLD, *In Austria si lavorerà fino a 60 ore*, in *Il Sole 24 Ore*, 30 giugno 2007.
- M. FERRERA, *Flessibilità buona? L'Italia non la vuole*, in *Corriere della Sera – Economia*, 2 luglio 2007.
- A. ALBERTAZZI, *Flexicurity, scontro in Europa sulla libertà di licenziare*, in *www.rassegna.it*, 3 luglio 2007.
- F. TOFFOLETTO, *Nella UE reintegrazione limitata*, in *Il Sole 24 Ore – Norme e Tributi*, 7 luglio 2007.
- G. FRONTONI, *L'UE punta sulla flessicurezza*, in *ItaliaOggi*, 30 luglio 2007.
- G. ALUFFI, *Ci vuole*, in *Dweb – La repubblica delle donne*, 4 settembre 2007.
- M. TOTI, *La flexicurity ai raggi X – Lisbona addio. Ma la nuova strategia è incerta*, in *www.rassegna.it*, 4 settembre 2007.
- A.M. SANSONI, *E l'Europa tenta la strada della «flexicurity»*, in *Avvenire – È Lavoro*, 26 settembre 2007.

Approfondimenti e documentazione

Per ulteriori approfondimenti si veda il sito www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voci *Flexicurity* e *Libro Verde sul futuro del diritto del lavoro*.

Welfare e cittadinanza nel mercato del lavoro europeo, Bollettino Speciale Adapt, 12 luglio 2006, n. 40.

Lavoro e riforme: per uscire dall'impasse seguiamo l'Europa, Dossier Adapt, 9 gennaio 2007, n. 1.

Il Libro Verde della Commissione Europea sul futuro del diritto del lavoro. Parte I – Un déjà-vu che non convince, Dossier Adapt, marzo 2007, n. 9.

Il Libro Verde della Commissione Europea sul futuro del diritto del lavoro Parte II – Un progetto di riforma che guarda al Libro Verde, Dossier Adapt, 21 marzo 2007, n. 10.

La posizione del Centro Studi Marco Biagi sul Libro Verde della Commissione Europea, Dossier

Adapt, 18 aprile 2007, n. 14.

Un Libro Verde che imbarazza, Dossier Adapt, 20 aprile 2007, n. 15.

Flexicurity: il rapporto di medio termine del gruppo di esperti europeo, Bollettino Speciale Adapt, maggio 2007, n. 18.

Quale riforma per gli ammortizzatori sociali?, Dossier Adapt, 19 settembre 2007, n. 28.

Siti internet

Unione Europea

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/flex_meaning_en.htm

http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/green_paper_en.htm

ASSOCIAZIONE PER GLI STUDI INTERNAZIONALI E COMPARATI SUL DIRITTO DEL LAVORO E SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Direttore

Michele Tiraboschi

Redazione

Marouane Achguiga; Carmen Agut Garcia; Francesco Basenghi; Eliana Bellezza; Bellinvia Tiziana; Chiara Bizzarro; William Bromwich; Giuliano Cazzola (*senior advisor*); Alessandro Corvino; Lorenzo Fantini; Rita Iorio; Simona Lombardi; Stefano Malandrini; Flavia Pasquini; Niccolò Persico; Pierluigi Rausei; Alberto Russo; Olga Rymkevitch; Anna Maria Sansoni; Simone Scagliarini; Iacopo Senatori; Carlotta Serra; Silvia Spattini; Chiara Todeschini.

Coordinatore di redazione

Marina Bettoni

La documentazione è raccolta in collaborazione con:

CISL – Dipartimento del mercato del lavoro

CONFCOMMERCIO – Servizio sindacale

CONFINDUSTRIA – Ufficio relazioni industriali e affari sociali

UIL – Dipartimento del mercato del lavoro

La giurisprudenza di merito è raccolta in collaborazione con:

Assindustria Genova

Associazione Industriale Bresciana

Associazione Industriali della Provincia di Vicenza

Confindustria Bergamo

Unione degli Industriali della Provincia di Pordenone

Unione degli Industriali della Provincia di Treviso

Unione degli Industriali della Provincia di Varese

Unione Industriale Torino

Soci ADAPT

Abi; Adecco; Agens; Agenzia Regionale per il Lavoro – Regione Lombardia; Ailt; Ali S.p.A.; Ancc – Coop; Ance; Apla; Associazione Industriali della Provincia di Vicenza; Assaereo; Banca Popolare Emilia Romagna; Barilla G. e R. F.III S.p.A.; Cisl; Cna Nazionale; Cna Modena; Comune di Milano; Comune di Modena; Confapi; Confartigianato; Confcommercio; Concooperative – Elabora; Confindustria; Confindustria Bergamo; Confsal; Coopfond – Legacoop Nazionale; CSQA Certificazioni S.r.l.; Electrolux – Italia S.p.A.; Esselunga S.p.A.; Fastweb; Federalberghi; Federdistribuzione; Federmeccanica; Filca – Cisl; Fipe; Fondazione Studi – Consulenti del Lavoro; Générale Industrielle S.p.A.; Gruppo Cremonini S.p.A.; Il Sole 24 Ore; Inail; Inps; Italia Lavoro S.p.A.; Legacoop Emilia Romagna; Manutencoop; Meta S.p.A.; Metis S.p.A.; Micron Technology Italia S.r.l.; Movimento Cristiano Lavoratori; Obiettivo Lavoro; Poste italiane S.p.A.; Provincia di Bergamo; Provincia di Verona; Randstad Group Italia S.p.A.; Telecom S.p.A.; Ugl; Uil; Umana S.p.A.; Unindustria Treviso; Vedior.