

Working Paper

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Sustainable work: appunti di ricerca per un'analisi giuridica

di Federica Romano

*Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
Università degli Studi di Bergamo*

INDICE

Introduzione.....	4
“Sostenibile”: perché?	4
Le componenti del <i>sustainable work</i> : l’importanza di rivedere in chiave giuridica le misure di <i>work-life balance</i> e <i>well-being</i>	5
Conclusioni.....	8

Introduzione

Negli ultimi anni crescente attenzione è stata data al tema del lavoro sostenibile (*sustainable work*), il quale, lungi dall'essere inquadrabile in uno schema definitorio statico, si basa su un costrutto multidimensionale che deve interpretare e rispondere ai cambiamenti del lavoro e della società in generale.

Lo dimostra il recente rapporto Eurofound, *Sustainable work: toward better and longer working lives*¹ che ha individuato nel lavoro sostenibile la possibile via per rispondere alle sfide poste dai cambiamenti demografici in corso che hanno sì consentito alle persone di vivere più a lungo e meglio ma, al contempo, hanno aumentato lo squilibrio tra popolazione attiva e inattiva e, di conseguenza, alterato le dinamiche del mercato del lavoro e indebolito ulteriormente la sostenibilità dei sistemi di welfare.

A fronte di tale contesto, il citato rapporto ha individuato nel lavoro sostenibile la chiave per rendere compatibile la permanenza nel mercato del lavoro con età avanzate e, dunque, favorire l'aumento dei tassi di occupazione (in particolare per i Paesi del Sud Europa) e una maggiore adattabilità del lavoro in ragione delle diverse età².

Ciò che emerge da una prima analisi della letteratura, è che il tema del *sustainable work* è stato trattato soprattutto in chiave sociologica e gestionale, mentre manca un'analisi giuridica che, invece, risulta fondamentale per raggiungere l'obiettivo di un *lavoro sostenibile*.

La revisione, in chiave giuridica, di concetti quali conciliazione, prestazione di lavoro, presenza al lavoro, qualità del lavoro etc.³ risulta necessaria per dare piena efficacia a tutte quelle misure che si propongono di creare un ambiente di lavoro in cui le esigenze del lavoratore non solo vengano soddisfatte ma trovino anche un punto di equilibrio con quelle del datore di lavoro. In altri termini, è necessario riuscire a conciliare le esigenze di competitività aziendali con quelle di sostenibilità del lavoro a lungo termine. In particolar modo, si dovrà partire dal presupposto che la sostenibilità non giova soltanto ai lavoratori ma anche alla produttività e all'efficienza delle aziende stesse⁴.

“Sostenibile”: perché?

Non è possibile approfondire il concetto di *sustainable work* se prima non si esaminano brevemente le origini (e successive evoluzioni) dell'aggettivo “sostenibile” associato al termine “lavoro”.

Queste possono essere rintracciate nel cosiddetto “pensiero sostenibile” che per primo ha formulato il concetto di *sustainable development*, ossia di quello sviluppo che

¹ Eurofound Foundation Focus, *Sustainable work: toward better and longer working lives*, issue 16, 2014.

² Cfr. Eurofound Foundation Focus, *Sustainable work: toward better and longer working lives*, op. cit., p. 4.

³ Cfr. M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 36/2015, p. 40.

⁴ Cfr. P. Docherty, M.Kira, A.B. Shani, *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability*, Second edition, Routledge, 2009, p. 4.

«soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni»⁵. Da tale definizione, divenuta ormai classica, emerge una forte connotazione solidaristica insita nel concetto stesso di sostenibilità⁶. Successivamente sono stati individuati i tre pilastri interdipendenti dello sviluppo sostenibile: economico, ambientale e sociale⁷. Tale impostazione tripartita e multidisciplinare del pensiero sostenibile è stata ripresa dall'economista John Elkington, il quale ha coniato l'espressione "Triple Bottom Line" o "P³" in riferimento alle tre diverse declinazioni dello sviluppo sostenibile: persone, pianeta e profitti⁸.

In seguito all'affermazione e al consolidamento del "pensiero sostenibile", sviluppatosi a livello macro, che via via andava a connotarsi anche di una componente sociale, vi è stata una trasposizione dello stesso a livello micro. Ne è derivata la nascita del concetto di *corporate sustainability*, il cui obiettivo principale è lo sviluppo simultaneo delle risorse economiche, ambientali e sociali coinvolte nel *work process*⁹.

Anche se la maggior parte dell'attività di ricerca in tema di *corporate sustainability* si è concentrata sulla sostenibilità ambientale¹⁰, si sta sviluppando un crescente interesse intorno al tema del *lavoro sostenibile*. Le trasformazioni tecnologiche, economiche e demografiche renderanno, infatti, sempre più indispensabile un ripensamento del modo di produrre e organizzare il lavoro in un'ottica sostenibile che ponga il lavoratore (e le sue esigenze) in una posizione di centralità.

Le componenti del *sustainable work*: l'importanza di rivedere in chiave giuridica le misure di *work-life balance* e *well-being*

Sebbene il concetto di *sustainable work* sia ancora essenzialmente aperto e richieda ulteriori specificazioni, la letteratura internazionale, a partire dagli anni Duemila, ha tentato di chiarirne e individuarne gli aspetti principali.

L'inquadramento più citato dalla letteratura di *sustainable work system* è stato formulato da P. Docherty et al. e si riferisce ad un sistema lavorativo in grado di essere efficiente e di raggiungere obiettivi economici ed operativi. Questa efficienza comporta

⁵ Tale definizione è rinvenibile nel rapporto della World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, United Nations, 1987, p.54. Il report evidenzia anche i due concetti chiave nella definizione di *sustainable development*: «the concept of needs, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs».

⁶ Cfr. V. Cagnin, *Crisi e Diritto del lavoro: la via della sostenibilità*, in *IANUS* n.7-2012, p. 179.

⁷ Cfr. UNCED (United Nations Conference on Environment and Development), 1992. Rio de Janeiro. United Nations Department of Economic and Social Affairs(DESA), New York.

⁸ Cfr. J. Elkington, *Triple bottom-line reporting: Looking for balance*, Australian CPA, 1999.

⁹ Cfr. T. Dyllick, K. Hockerts, *Beyond the business case for corporate sustainability*, in *Business strategy and the environment*, 2002, p. 131

¹⁰ Cfr. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, in *Academy of Management Perspectives*, 2010, p. 40, in cui si rimarca la scarsa considerazione data alla dimensione sociale della sostenibilità: «Given the profound effects of organizations and work arrangements on the psychological and physical well-being of the people who work in them and the growing interest in sustainability, it is interesting that the human dimension of sustainability remains largely in the background».

anche lo sviluppo delle risorse umane e sociali. Secondo tale impostazione, la capacità dei dipendenti di far fronte alle richieste del mondo esterno cresce attraverso l'apprendimento basato sul lavoro, lo sviluppo, e il benessere. La crescita delle risorse umane è assicurata attraverso l'interazione paritaria ed aperta tra i vari *stakeholder*, portando ad una migliore comprensione reciproca e ad una maggiore capacità di collaborazione¹¹.

Ma questo non è il solo contributo che è stato dato negli anni in tema di *lavoro sostenibile* e molteplici sono le componenti individuate dagli studiosi. F.M. v. Eijnatten, ad esempio, ha definito *sustainable work system* un sistema lavorativo nel quale siano costantemente tutelati: la qualità del lavoro (salute del lavoratore, benessere e sviluppo personale); la qualità dell'organizzazione (produttività, efficienza e capacità di rispondere alle sfide del mercato del lavoro); e la qualità dei collegamenti con l'ambiente esterno¹². Tre dimensioni che vengono riprese anche da J.E. Ilmarinen che, infatti, ha ricollegato la sostenibilità del lavoro a fattori individuali (quali la capacità psico-fisica generale e lo stato di salute), fattori correlati al lavoro (quali la qualità e l'organizzazione del lavoro) e fattori sociali (quali la famiglia e le relazioni interpersonali)¹³. Nel tentativo di definire gli aspetti centrali nella creazione di una carriera sostenibile, E. Kossek¹⁴, invece, ha individuato ulteriori aspetti chiave: sicurezza economica per il soddisfacimento delle esigenze primarie; il rispetto dei valori professionali e personali del lavoratore; flessibilità organizzativa per adattarsi alle mutevoli necessità nell'arco della vita lavorativa; regolari possibilità di rinnovamento e riqualificazione¹⁵.

Trattasi di dimensioni che hanno subito un'evoluzione con lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione dei mercati e le innovazioni organizzative, ponendo dunque nuove sfide per il benessere dei lavoratori. Il lavoro, quindi, può essere sostenibile quando promuove e al contempo tutela lo sviluppo delle risorse personali dei lavoratori¹⁶.

Come dimostra questa breve ricostruzione, risulta dunque difficile ricondurre il concetto di lavoro sostenibile ad uno schema esaustivo e stabile proprio perché, come già anticipato, il tema non è statico ma si basa su un costrutto multidimensionale ed in

¹¹ Cfr. P. Docherty, M.Kira, A.B. Shani, *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability*, op. cit., p. 3.

¹² Cfr. F.M. v. Eijnatten, *From Intensive to Sustainable Work Systems: The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SALISA Conference, Brussels, 25-27 September 2000, p. 53.

¹³ Cfr. J.E. Ilmarinen, R. Gould, A. Jarvikoski, J. Jarvisalo, *Diversity of work ability*, in *Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 Survey*, Finnish centre for Pensions, The Social Insurance Institution, 2008, p. 13.

¹⁴ Cfr. E. Kossek, M.Valcour, P. Lirio, *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, in *Wellbeing: A Complete reference Guide*, Volume III, 2014, p. 309.

¹⁵ Trattasi di parametri anche ripresi dal già citato Focus Eurofound: reddito; prospettive lavorative e sicurezza del posto di lavoro; qualità intrinseca del lavoro, con riferimento all'ambiente fisico e sociale; qualità dell'orario lavorativo. Cfr. Eurofound Foundation Focus, *Sustainable work: toward better and longer working lives*, op. cit., p. 4. Il Focus ha anche evidenziato che coloro che svolgono lavori caratterizzati da un punteggio basso in tutte le quattro dimensioni hanno un maggior rischio di sviluppare problemi di salute.

¹⁶ Con sviluppo delle risorse personali ci si riferisce allo sviluppo non solo delle competenze ma anche del benessere psico-fisico dei lavoratori, che consenta una maggiore permanenza nel mercato del lavoro e contemporaneamente una maggiore produttività delle aziende stesse. Cfr. M. Kira, F.M. van Eijnatten, D.B. Balkin, *Crafting sustainable work: development of personal resources*, in *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No.5, 2010, p. 617.

continua evoluzione. È, pertanto, importante adottare un approccio olistico nel cercare di individuare i diversi elementi interdipendenti che contribuiscono a renderlo tale¹⁷.

Le strategie organizzative che rispettino e integrino le imprescindibili esigenze di conciliazione tra lavoro e vita privata (*work-life balance*) con quelle di benessere lavorativo (*well-being at work*), rappresentano una leva strategica per il lavoro sostenibile¹⁸. Nonostante la crescente rilevanza del tema nella letteratura sociologica e gestionale, sussiste una disconnessione, sia nel campo della ricerca che nella pratica, tra le iniziative di *work-life balance* e *well-being*¹⁹, disconnessione che, invece, non è accettabile laddove si voglia raggiungere l'obiettivo una sostenibilità a lungo termine²⁰. I due concetti di *work-life balance* e *well-being at work*, in effetti, sono strettamente connessi ed interdipendenti. Rendere il lavoro sostenibile richiede il miglioramento delle condizioni lavorative lungo tutto l'arco della vita lavorativa ed un adattamento dinamico del lavoro alle esigenze del lavoratore.

Con particolare riferimento alle iniziative di *work-life balance*, oltre a quelle già al centro dell'azione politica di molti governi²¹, politiche attive che comprendano strategie occupazionali in favore dei cosiddetti *working carers*²² sono altrettanto fondamentali in un'ottica di sostenibilità del lavoro²³. Se, infatti, si vuole perseguire l'obiettivo di una maggiore partecipazione alla vita lavorativa fino ad un'età più avanzata, e al contempo del soddisfacimento delle responsabilità familiari, è necessario ripensare alle modalità di conciliazione tra lavoro e vita privata, secondo una prospettiva più ampia che tenga conto delle esigenze dei lavoratori a lungo termine, indipendentemente da questioni di genere e/o anagrafiche. In riferimento, invece, al *well-being at work*, politiche che prevedano l'adattamento del posto di lavoro alle esigenze specifiche dei lavoratori con

¹⁷ Cfr. K.J. Zink, *Designing sustainable work systems: The need for a systems approach*, in *Applied Ergonomics*, 45(2014), p. 128.

¹⁸ Si veda E. Kossek, M.Valcour, P. Lirio, *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, op. cit., p. 299, in cui il *work-life balance* e il *well-being* vengono definiti i pilastri sui quali basare lo sviluppo di carriere sostenibili.

¹⁹ Anche se vi è, infatti, una copiosa letteratura in tema di conflitto lavoro-vita privata, solamente una piccola, seppur significativa, frazione di tale letteratura ha approfondito le conseguenze di questo conflitto sul benessere dei lavoratori. Le conseguenze negative di una scarsa conciliazione tra lavoro e vita privata sul benessere del lavoratore si riflettono nell'assenteismo, nella malattia e in una bassa produttività lavorativa. Cfr. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, op.cit.,p. 40.

²⁰ Cfr. E. Kossek, M.Valcour, P. Lirio, *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, op.cit.,p. 298.

²¹ Tradizionalmente, le iniziative di *work-life balance* hanno, perlopiù, interessato le esigenze di conciliazione delle donne lavoratrici tra l'attività lavorativa e le necessità di cura derivanti dalla maternità.

²² I *working carers* sono coloro che lavorano svolgendo al contempo un ruolo di cura verso figli, genitori anziani, persone malate, disabili etc.

²³ Il Report Eurofound, *Sustainable work: toward better and longer working lives*, op. cit., ha elaborato una piramide delle misure di conciliazione in favore dei *working carers* in base alla rilevanza delle diverse misure introdotte dagli Stati membri. Il livello di protezione più basso è rappresentato da misure riguardanti orari di lavoro flessibili per conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative, mentre quello più alto è rappresentato dalla possibilità di usufruire di congedi retribuiti di breve e di lunga durata. Il Report afferma che nei Paesi nei quali vi è un regime di sostegno in favore dei "working carers" pienamente sviluppato (tra cui Danimarca, Francia, Germania e Regno Unito), tale categoria di lavoratori può usufruire del congedo per situazioni di emergenza di breve e di lunga durata (in entrambi i casi con sostituzione del reddito). Inoltre, nella maggior parte di questi Paesi è possibile usufruire anche di un buon livello di flessibilità dell'orario di lavoro.

problemi di salute, correlati o meno al lavoro, cronici²⁴ o temporanei (attraverso, ad esempio, orari lavorativi flessibili o la riorganizzazione fisica del luogo di lavoro) potrebbero non solo impedire un'uscita precoce dal mercato del lavoro ma anche migliorare la produttività e il livello di *satisfaction* del lavoratore²⁵.

Conclusioni

Un tema complesso come quello della sostenibilità del lavoro necessita indubbiamente di un approccio multi ed interdisciplinare. Eppure, ad una prima lettura della letteratura internazionale sul tema risulta evidente come esso non sia ancora stato oggetto di studio in un'ottica giuslavoristica, bensì prevalentemente sociologica e gestionale. L'interazione tra tali discipline appare, invece, indispensabile per dare piena efficacia ad un *sustainable work system* che superi le tradizionali modalità di produzione e organizzazione del lavoro che ormai non sembrano più stare al passo con le trasformazioni demografiche, economiche e tecnologiche.

Dalla ricostruzione della nascita ed evoluzione del concetto di lavoro sostenibile, emerge la centralità della dimensione soggettiva della prestazione lavorativa. Partendo da tale considerazione, è possibile individuare un requisito imprescindibile per garantire il benessere non soltanto fisico ma anche psicologico dei lavoratori a lungo termine: la qualità del lavoro. Qualità che dipende dalle condizioni lavorative alle quali i lavoratori sono sottoposti e dalle modalità secondo le quali il lavoro stesso è organizzato. Ed è chiaro come in una società, quale quella europea (ma non solo), in cui i lavoratori sono destinati sempre più a lavorare fino ad età avanzate, soddisfare il requisito della qualità del lavoro sia un compito arduo proprio perché le situazioni meritevoli di tutela sono estremamente eterogenee e diversificate. Non a caso è emersa la difficoltà da parte della letteratura di ricondurre la sostenibilità del lavoro ad uno schema esaustivo e stabile.

In tale contesto, le relazioni industriali potrebbero avere un ruolo chiave nel riuscire a fornire adeguata tutela alle singole fattispecie attraverso provvedimenti che siano, però, inseriti in un disegno organico e che abbiano quale obiettivo la promozione di carriere sostenibili tanto per i lavoratori subordinati a tempo indeterminato quanto per i lavoratori cosiddetti "atipici". Per poter fare ciò, sarà necessario rivedere i concetti chiave di presenza al lavoro e prestazione lavorativa²⁶, individuando nuovi modelli di organizzazione, gestione e valutazione del percorso professionale dei lavoratori, che tengano conto del benessere psico-fisico dei lavoratori e che consentano agli stessi di

²⁴ In un'ottica di sostenibilità del lavoro, particolare rilevanza assume il tema della malattia cronica. A fronte, infatti, di un numero sempre crescente di lavoratori affetti da patologia cronica, è importante che questi possano entrare o rimanere nel mercato del lavoro per evitare effetti dannosi sia a livello macroeconomico (riduzione della capacità produttiva dell'economia di un Paese) che microeconomico (riduzione della capacità produttiva delle singole imprese). Sul tema si veda M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 36/2015.

²⁵ Cfr. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, op. cit., p. 39.

²⁶ Sul possibile ruolo del sistema di relazioni industriali nel ripensamento dei concetti di "presenza al lavoro" e "prestazione lavorativa" si veda M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, op.cit., pp. 36 ss.

rispondere in modo dinamico alle mutevoli sfide del lavoro, fornendo di conseguenza un apporto positivo all'intero sistema produttivo.