



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXX

Settore scientifico disciplinare IUS 07

**SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO E NUOVI
MODELLI ORGANIZZATIVI: UNA
PROSPETTIVA GIUSLAVORISTICA E DI
RELAZIONI INDUSTRIALI**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Tesi di Dottorato

Federica Romano

Matricola n. 1036693

Anno Accademico 2016/17

Federica Romano
Scuola Internazionale di Dottorato in
Formazione della Persona e Mercato del Lavoro
XXX Ciclo – Università di Bergamo, ADAPT-CQIA

**SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO E NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI: UNA
PROSPETTIVA GIUSLAVORISTICA E DI RELAZIONI INDUSTRIALI**

Indice

Posizione del problema

CAPITOLO I
SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO: QUADRO DEFINITORIO E SCENARIO
EUROPEO

1. Quadro definitorio
2. Le dimensioni della sostenibilità: la qualità del lavoro
 - 2.1. La misurazione della qualità del lavoro
3. Le dimensioni della sostenibilità: abilità al lavoro
4. Sostenibilità del lavoro e bisogni di cura
5. Cambiamenti demografici e sviluppo sostenibile nelle politiche occupazionali europee
6. Sostenibilità del lavoro e ruolo delle parti sociali in Europa
7. Interviste

CAPITOLO II

SOSTENIBILITÀ, ORGANIZZAZIONE E CONTRATTO DI LAVORO

1. Modelli sostenibili di organizzazione del lavoro e flessibilità
 - 1.1. La flessibilità del luogo di lavoro: il lavoro agile e i contenuti della contrattazione aziendale
 - 1.2. La flessibilità del tempo di lavoro: interferenza tra sfera lavorativa e personale ed evoluzione del concetto di work-life balance
2. Tutela della professionalità
 - 2.1. Il quadro normativo di riferimento
3. Nuovi modelli organizzativi e abilità al lavoro
 - 3.1. Il diritto al part-time per i malati cronici
4. Sostenibilità del lavoro e gestione dell'età in azienda
 - 4.1. La sostenibilità del lavoro degli over 55 addetti alla produzione

CAPITOLO III

CASE STUDY: LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO IN RANDSTAD ITALIA

1. Brevi cenni sul gruppo Randstad
2. Il percorso di sostenibilità in Randstad
3. L'analisi di materialità
4. Sostenibilità e politiche di diversity management
5. La sostenibilità del lavoro per i dipendenti interni: la gestione dei percorsi individuali di carriera
 - 5.1. Formazione continua
 - 5.2. Welfare aziendale
 - 5.3. Smart working
 - 5.4. Tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori
 - 5.5. Politiche retributive incentivanti
6. La sostenibilità per i lavoratori in somministrazione
 - 6.1. Gestione e valorizzazione dei lavoratori in somministrazione
 - 6.2. Formazione dei lavoratori in somministrazione

6.3. Salute e sicurezza dei lavoratori somministrati

Conclusioni

LITERATURE REVIEW

Introduzione alla Literature Review

CAPITOLO I - SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO: QUADRO DEFINITORIO

1. La nascita del cd. “pensiero sostenibile”
 - 1.1. I tre pilastri dello sviluppo sostenibile
 - 1.2. Dallo sviluppo sostenibile alla *corporate sustainability*
2. La sostenibilità del lavoro nella letteratura sociologica e manageriale
 - 2.1. La natura multidimensionale della sostenibilità del lavoro
3. Cambiamenti demografici e mercato del lavoro.

CAPITOLO II - SOSTENIBILITÀ, ORGANIZZAZIONE E CONTRATTO DI LAVORO

1. Organizzazione e contratto di lavoro
2. Superamento del modello di organizzazione taylorista- fordista
3. Modelli flessibili di organizzazione del lavoro
- 4 Il luogo e il tempo di lavoro
5. La tutela del lavoratore nell’evoluzione del diritto del lavoro

CAPITOLO III - SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO E TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ

1. Professionalità e oggetto del contratto di lavoro
2. Mutamento delle mansioni e flessibilità organizzativa

- 3. L'art. 2103 e il criterio dell'equivalenza
- 4. L'art. 2013 in seguito alle modifiche del d.lgs 81/2015
 - 4.1. Mobilità orizzontale: il superamento del criterio dell'equivalenza e il rinnovato ruolo della contrattazione collettiva
 - 4.2. Mutamento delle mansioni in *pejus* e tutela del lavoratore
- 5. La nozione di professionalità dinamica
- 6. Professionalità e occupabilità nella società della conoscenza
- 7. Rapporto di lavoro e formazione continua
 - 7.1 L'obbligo formativo introdotto dal nuovo terzo comma dell'art.2103 c.c.

Bibliografia

Posizione del problema

Le tendenze demografiche proiettate nel lungo periodo rivelano che la popolazione mondiale sta invecchiando rapidamente: in seguito all'aumento della speranza di vita e ai bassi tassi di fertilità, a livello globale, la percentuale di persone anziane (di età compresa tra 60 anni o più) dovrebbe raggiungere il 21% entro il 2050 (cfr. UN, *Concise Report on the World Population Situation in 2014*, New York, 2014, p. 24).

L'invecchiamento della popolazione è un fenomeno che sta interessando in modo particolare l'Europa: come confermato dalla Commissione Europea, entro il 2025 oltre il 20% degli europei avrà 65 anni o più, con un aumento particolarmente rapido della percentuale di persone over 80 (cfr. EUROPEAN COMMISSION, *Population Ageing in Europe, Facts, Implications and Policies*, Directorate-General for Research and Innovation, Bruxelles, 2014, p. 18). A riguardo, è da segnalare il caso dell'Italia, uno dei Paesi europei più colpiti dall'invecchiamento della popolazione, in cui il fenomeno è già tangibile: nel 2014, la popolazione anziana (65 anni e oltre) era pari al 21,7%, quasi un punto percentuale in più rispetto al 2011 (cfr. ISTAT, *Bilancio demografico nazionale*, 2015, p. 11). Il dato è particolarmente allarmante se si considera che nel 2043 la percentuale di ultra 65enni sarà superiore al 32% (cfr. ISTAT, *Il futuro demografico del Paese*, 2011, p. 1).

Un simile scenario non può che avere effetti significativi sulle dinamiche del mercato del lavoro, confermando quanto sostenuto in letteratura sulla rilevanza del fattore demografico per l'evoluzione di tali dinamiche (si veda M.Barbera, *Cambiamenti demografici, mercato del lavoro e regolazione giuridica*, in Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, n. 2/2015, pp. 243-248, e K. LISIANKOVA, R.E. WRIGHT, *Demographic Change and the European Union Labour Market*, Journal of the National Institute of Economic and Social Research, 2005, vol. 194 n. 1, pp. 74-81, F. Sperotti, *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant'anni*, in Diritto delle Relazioni Industriali, Numero 1/XXI-2011, Giuffrè Editore, Milano).

Come osservato dallo studio della COMMISSIONE EUROPEA, *The 2015 Ageing Report, Underlying Assumptions and Projection Methodologies*, Brussels 2015, uno

dei principali effetti di tale fenomeno consiste nel forte squilibrio tra popolazione attiva e inattiva e un conseguente aumento dell'*old age dependency ratio* (percentuale di persone di 65 anni o più rispetto a quelle di età compresa tra 15-64 anni) dal 27,8% al 50,1% nel periodo 2013-2060. Trattasi di uno squilibrio che avrà notevoli implicazioni sul mercato del lavoro, comportando un passaggio da quattro a due persone in età lavorativa per ogni persona di età superiore ai 65 anni, mettendo così a dura prova la sostenibilità dei sistemi di welfare e rendendo necessario ridurre la spesa sociale, o espandere in modo significativo la tassazione per finanziare le pensioni e l'assistenza sanitaria (per maggiori approfondimenti sul punto si rimanda a V. MEIER, M. WERDING, *Ageing and the Welfare State: Securing Sustainability*, Cesifo Working Paper no. 2916 category 3: social protection, 2010, pp. 1- 23, e M. GÓRA, *Redesigning pension systems, The institutional structure of pension systems should follow population developments*, IZA World of Labor, 2014, pp. 1-10).

Uno studio condotto dall'EUROFOUND, *Role of governments and social partners in keeping older workers in the labour market*, Dublin, 2013, p. 9, ha individuato due tipologie di interventi volti a fronteggiare tale squilibrio: quelli che agiscono sul sistema pensionistico e degli ammortizzatori sociali, limitando o eliminando le possibilità di uscita precoce dal mercato del lavoro, oppure innalzando l'effettiva età pensionabile (come suggerito anche dal Libro bianco della Commissione europea, *Un'agenda dedicata a pensioni adeguate, sicure e sostenibili*, Bruxelles, 2012, p.3); e quelli che, invece, incoraggiano la permanenza nel mercato del lavoro adattando l'organizzazione del lavoro alle esigenze a lungo termine dei lavoratori. È proprio in questa seconda categoria che è possibile trovare il fondamento ideologico del concetto di lavoro sostenibile, il quale è stato definito da un successivo studio dell'EUROFOUND, *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015 p.2, come il lavoro nel quale «le condizioni di lavoro e di vita sono tali da consentire alle persone di continuare a lavorare raggiungendo un equilibrio tra il lavoro e le caratteristiche o circostanze individuali lungo tutto l'arco della vita lavorativa».

Il medesimo studio ha racchiuso le diverse componenti del lavoro sostenibile entro due domini: le caratteristiche del lavoro e le circostanze individuali,

affermando che queste due dimensioni dovrebbero confluire in un modello integrato.

Sebbene, infatti, le caratteristiche del lavoro determinino la qualità dello stesso, avendo un forte impatto sulla salute e sul benessere dei lavoratori, sullo sviluppo delle competenze e sulla capacità di conciliare lavoro e vita privata (cfr. EUROFOUND, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016), non è possibile delineare un modello qualitativo unico senza prendere in considerazione le circostanze individuali, tra cui lo stato di salute e i bisogni di cura, che possono mutare lungo la vita lavorativa e compromettere l'abilità al lavoro. Sul concetto di abilità al lavoro si veda anche J. Ilmarinen, *Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention*, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 2009, p. 2, che definisce la *work ability* come una questione di equilibrio tra lavoro e sfera privata. Essendo tale equilibrio molto diverso nelle diverse fasi della vita lavorativa, deve essere continuamente ricercato.

Il tema della sostenibilità del lavoro è stato oggetto di studio, prevalentemente da parte della letteratura sociologica e manageriale, a partire dagli anni Duemila. I primi ad affrontare il tema, sono stati P. DOCHERTY, M.KIRA, A.B. SHANI, *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability*, Second edition, Routledge, 2009, p.3, i quali hanno contrapposto un *sustainable work system* ad un *intensive work system*, affermando che quest'ultimo provoca, a lungo termine, effetti dannosi sia sui lavoratori che sulla qualità dei prodotti e dei servizi. Al contrario, P. Docherty et al. propongono un approccio alternativo basato su un'idea di lavoro sostenibile in grado di essere efficiente e di raggiungere obiettivi economici ed operativi. Questa efficienza comporta 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 *stakeholders*, portando ad una migliore comprensione reciproca e ad una maggiore capacità di collaborazione. Secondo l'analisi di Docherty et al., l'attività

d'impresa non si dovrebbe focalizzare solo sulle efficienze statiche a breve termine, come la produttività e la redditività, ma anche sulle efficienze dinamiche a lungo termine, quali l'apprendimento e l'innovazione. Per gli autori, sebbene non esistano compromessi semplici tra obiettivi a breve e lungo termine o tra i diversi soggetti interessati, vi è la necessità di ricercare un giusto equilibrio. Sistemi di lavoro sostenibili, in base a tale impostazione, mirano a rigenerare tutte le risorse utilizzate poiché lo sviluppo di una particolare risorsa non sfrutta risorse di altri tipi.

Sebbene negli anni siano state individuate dalla letteratura molteplici componenti del lavoro sostenibile, come osservato da K.J. ZINK, *Designing sustainable work systems: The need for a systems approach*, in *Applied Ergonomics*, 45, 2014, p. 128, risulta difficile ricondurre tale concetto ad uno schema esaustivo e stabile perché il tema non è statico ma si basa su un costrutto multidimensionale ed in continua evoluzione ed è, pertanto, importante adottare un approccio olistico nel cercare di individuare i diversi elementi interdipendenti che contribuiscono a renderlo tale.

Alla luce di quanto esposto, il presente lavoro di tesi si propone di dare, a differenza degli studi precedentemente condotti, un lettura lavoristica e di relazioni industriali al tema della sostenibilità del lavoro. Quest'ultimo, infatti, rappresenta un tassello centrale nell'ambito della "nuova" grande trasformazione del lavoro, la quale richiede un continuo adattamento della cornice legale e istituzionale al lavoro che cambia. Con il presente lavoro si intende, pertanto, analizzare le dinamiche evolutive del diritto del lavoro e delle relazioni industriali e individuare nuovi modelli di organizzazione del lavoro in grado di rispondere alle esigenze di una forza lavoro caratterizzata da forte eterogeneità e che, pertanto, richiede risposte individualizzate non soltanto nel breve ma soprattutto nel lungo periodo.

Capitolo I

SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO: QUADRO DEFINITORIO E SCENARIO EUROPEO

Sommario: 1. Quadro definitorio 2. Le dimensioni della sostenibilità: la qualità del lavoro 2.1. La misurazione della qualità del lavoro. 3. Le dimensioni della sostenibilità: abilità al lavoro. 4. Sostenibilità del lavoro e bisogni di cura 5. Cambiamenti demografici e sviluppo sostenibile nelle politiche occupazionali europee 6. Sostenibilità del lavoro e ruolo delle parti sociali in Europa 7. Interviste

1. Quadro definitorio

A livello istituzionale, l'unica definizione esistente di lavoro sostenibile è quella fornita dall'Eurofound (European Foundation for Working and Living Conditions), che identifica come sostenibile il lavoro nel quale *«le condizioni di vita e di lavoro sono tali da consentire alle persone di continuare a lavorare raggiungendo un equilibrio tra il lavoro e le caratteristiche o circostanze individuali lungo tutto l'arco della vita lavorativa»*.

Tale definizione parte dal presupposto che una maggiore partecipazione al mercato del lavoro non possa essere ottenuta senza i necessari adattamenti del lavoro stesso alle mutevoli esigenze dei lavoratori a lungo termine e che, pertanto, i domini entro i quali ricondurre il concetto di sostenibilità del lavoro debbano essere due: la qualità del lavoro, la quale ha un forte impatto sul benessere dei lavoratori, sullo sviluppo delle competenze e sulla capacità di conciliare lavoro e vita privata; e l'abilità al lavoro, la quale dipendendo da circostanze individuali, tra cui la salute e i bisogni di cura, può mutare lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

Nei paragrafi successivi si approfondiranno entrambi gli aspetti della qualità del lavoro e dell'abilità al lavoro, centrali per la formulazione di un costrutto teorico del concetto di sostenibilità.

Pare, tuttavia, opportuno premettere che all'interno dei singoli Stati membri dell'Unione Europea lo scenario è differente: non esistono documenti programmatici sul tema e soltanto in Svezia sono diffuse politiche pubbliche che si riferiscono specificamente al lavoro sostenibile (*Hållbart arbete*). Anche in quest'ultimo caso, però, manca una visione di insieme poiché la definizione di lavoro sostenibile è utilizzata in termini generici, riferendosi senza pretese di esaustività a diverse dimensioni tra cui le condizioni e l'ambiente lavorativo, la qualità del lavoro e il work-life balance.

Similmente, nei Paesi Bassi si parla di *sustainable employability* mentre in Belgio vi è la definizione di *workable work*. Più comune è, invece, trovare la definizione di linee programmatiche e strategiche sulla qualità del lavoro che comprendono la maggior parte dei temi legati al lavoro sostenibile, tra cui la salute e la sicurezza, la regolazione dell'orario di lavoro, la formazione, l'organizzazione del lavoro.

2. Le dimensioni della sostenibilità: la qualità del lavoro

La qualità del lavoro, quale una delle dimensioni principali della sostenibilità, trova, da tempo, ampio riconoscimento nelle politiche occupazionali europee. Sin dal Consiglio europeo di Nizza del dicembre 2000 è stata individuata nella qualità il nuovo filo conduttore dell'agenda sociale europea, sottolineando come il tema riguardi sia le caratteristiche del posto di lavoro, sia più in generale lo stesso mercato del lavoro.

Nelle sue conclusioni, il Consiglio di Nizza ha sostenuto come per affrontare le nuove sfide nel mercato del lavoro, l'agenda sociale europea debba mettere l'accento sulla promozione della qualità in tutti i campi della politica sociale poiché la qualità della formazione, delle condizioni di lavoro, dei rapporti di lavoro e della politica sociale costituiscono nel loro insieme fattori essenziali perché l'Unione europea possa raggiungere gli obiettivi che si è prefissata riguardo alla competitività e alla piena occupazione.

Il primo documento della Commissione europea interamente dedicato al tema della qualità del lavoro risale al 2001¹, ed afferma che la qualità del lavoro costituisce un tassello fondamentale per la modernizzazione del modello sociale europeo, per garantire la complementarità dinamica e positiva delle politiche economiche e sociali e per affrontare su tali basi le sfide della globalizzazione, dell'allargamento e delle rapide evoluzioni tecnologiche, sociali e demografiche.

In base alle indicazioni della Commissione, una strategia più ampia nei confronti della qualità del lavoro implica non solo l'aspetto della retribuzione e delle norme minime, ma anche un miglioramento in genere, incluse sia le peculiarità del singolo posto di lavoro che quelle di un ambiente di lavoro nel senso più ampio del termine, nonché il funzionamento del mercato del lavoro nel suo insieme, a livello interprofessionale e di mobilità. Data la sua natura relativa e al contempo multidimensionale, non è possibile prevedere un'unica misura o un unico indicatore della qualità dell'occupazione. Inoltre, l'interesse nei confronti delle diverse dimensioni varierà a seconda delle circostanze e delle aspettative.

Il medesimo documento ha tentato di raggruppare la qualità del lavoro in due categorie principali:

- le caratteristiche del posto di lavoro, ossia le caratteristiche oggettive e intrinseche, compresi il grado di soddisfazione professionale, la retribuzione, le gratifiche extrasalariali, l'orario di lavoro, le qualifiche, la formazione e le prospettive di carriera professionale, il contenuto del lavoro, l'armonizzazione tra esigenze del posto di lavoro e qualifiche del lavoratore;
- l'ambiente di lavoro e condizioni sul mercato del lavoro, ossia la parità di trattamento dei sessi, protezione della salute e della sicurezza, flessibilità e sicurezza, accesso al lavoro, giusto equilibrio tra lavoro e sfera privata, dialogo sociale e partecipazione dei lavoratori, diversità e non discriminazione.

2.1. La misurazione della qualità del lavoro

Circoscrivere un tema vasto e sfaccettato come quello della qualità del lavoro entro esaustivi parametri di misurazione può essere considerato un compito

¹ Commissione delle Comunità Europee, Politiche sociali e mercato del lavoro: una strategia di investimento nella qualità, Bruxelles, 20.6.2001, COM (313) def.

complesso, soprattutto considerando la forte soggettività cui esso va incontro. Ciononostante, monitorare le tendenze riguardanti la qualità del lavoro in Europa consente di individuare i progressi compiuti e le questioni ancora critiche ai fini dell'implementazione di politiche del lavoro europee, nazionali e territoriali orientate al lavoratore e al suo benessere in un'ottica di maggiore produttività.

In ambito europeo, l'Eurofound è l'istituzione che si ripropone di fornire periodicamente (ogni 5 anni) una panoramica generale sulle condizioni di lavoro, allo scopo di valutare gli aspetti che concorrono a determinare la complessa definizione di qualità del lavoro.

L'ultima indagine europea sulle condizioni di lavoro (EWCS)², è stata pubblicata nel 2016 ed è stata condotta nel 2015 in 35 Paesi (i 28 Stati Membri dell'Unione Europea, gli Stati candidati all'adesione – Albania, Macedonia, Montenegro, Serbia e Turchia- più Norvegia e Svizzera), attraverso interviste a dipendenti e lavoratori autonomi su questioni chiave correlate al lavoro e al posto di lavoro.

Nell'introdurre l'indagine, l'Eurofound ha fornito una breve panoramica sui cambiamenti intervenuti nella struttura occupazionale in Europa.

Tra il 2005 e il 2015, il tasso occupazionale delle persone con età compresa tra i 15 e i 64 anni è salito dal 63% al 66%. In larga parte, tale incremento è dovuto ad una maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, anche se il tasso di occupazione femminile è ancora inferiore di 11 punti percentuali rispetto a quello maschile.

Inoltre, la forza lavoro è divenuta progressivamente più anziana. La percentuale di lavoratori over 50 è decisamente aumentata: è stato registrato, infatti, un incremento dal 24% al 31% in 10 anni. Al contempo, vi è stato un continuo declino nella percentuale di giovani lavoratori (under 35): dal 35% nel 2005 al 30% nel 2015. Per la prima volta in molti anni, la percentuale di lavoratori over 50 è divenuta superiore (seppur in modo marginale) rispetto a quella dei lavoratori under 35.

² Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016, disponibile al sito:
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

In relazione, invece, alle tipologie contrattuali più diffuse in Europa, si osserva come i lavoratori autonomi rappresentino il 15% della forza lavoro, i lavoratori a tempo determinato il 12%. Il restante 73% è, invece, composto da lavoratori con contratto a tempo indeterminato o con un altro tipo di contratto (o nessuno). Complessivamente, fatta eccezione per una leggera riduzione nella proporzione di lavoratori autonomi, il quadro non ha subito variazioni significative rispetto al 2000.

In aggiunta, analizzando la diffusione delle varie forme contrattuali in relazione alle caratteristiche individuali (tra cui sesso, età, livello d'istruzione), emergono diversi profili di segmentazione. In particolare, la percentuale di giovani con contratto a tempo determinato (20%) o con altro o nessun tipo di contratto (13%) è doppia rispetto agli altri gruppi d'età. Si riscontra anche una differenza di genere, con il lavoro autonomo a quasi esclusivo appannaggio degli uomini e con una percentuale maggiore di contratti a tempo indeterminato, a termine o altre forme contrattuali (o nessuna) tra le donne. Ma emergono differenze anche in base al livello di istruzione: i contratti a tempo indeterminato sono predominanti tra i lavoratori con livello di istruzione terziaria (72%) o secondaria (67%), mentre solamente 4 lavoratori su 10 (39%) con livello di istruzione primaria sono impiegati a tempo indeterminato.

Partendo da tale quadro generale sull'evoluzione della struttura occupazionale in Europa, l'indagine Eurofound si è focalizzata sulle condizioni di lavoro e, in particolare, sugli aspetti che concorrono a formare il concetto quanto mai vasto di qualità del lavoro. Nello specifico, sono stati presi in considerazione i seguenti fattori: ambiente fisico, intensità del lavoro, qualità dell'orario lavorativo, ambiente sociale, competenze e sviluppo, prospettive, guadagni. Tali indici riflettono la natura multidimensionale della qualità del lavoro e il fatto che ciascuna dimensione abbia una propria influenza (positiva o negativa che sia) sulla salute e sul benessere dei lavoratori.

L'indice riguardante l'ambiente fisico valuta i rischi fisici a cui le persone vanno incontro nel luogo di lavoro. L'analisi mostra che, nel corso degli ultimi 10 anni, in Europa vi è stato un lento ma costante miglioramento in relazione ai rischi connessi all'ambiente di lavoro. Come prevedibile, i lavoratori nel settore delle costruzioni sono i più esposti ai rischi fisici, mentre i lavoratori impiegati nel

settore dei servizi finanziari e in quello dell'educazione sono i meno esposti. I rischi connessi all'ergonomia e alla postura (in particolare, movimenti ripetitivi di mani e braccia) sono i più diffusi in Europa. Il 62% dei lavoratori ha riportato di soffrire di tali disturbi.

L'intensità del lavoro risulta una caratteristica prevalente: il 37% dei lavoratori europei ha riportato di avere scadenze stringenti al lavoro mentre il 34% ha affermato di lavorare a ritmi elevati all'incirca i tre quarti del tempo. Un lavoratore su 10 ha riportato di non avere mai o raramente tempo sufficiente per svolgere il proprio lavoro.

In relazione alla qualità dell'orario lavorativo, la regolarità del numero di ore di lavoro giornaliere e settimanali e l'inizio e la fine della giornata lavorativa a orari fissi rappresentano la norma per gran parte dei lavoratori (75%). Orari di lavoro atipici (tra cui il sabato e la domenica, giornate di lavoro lunghe oltre le 10 ore, lavoro a turni e notturno), sono una caratteristica della vita lavorativa per una percentuale significativa di lavoratori. Più della metà dei lavoratori ha affermato di lavorare almeno un sabato al mese (52 %), mentre un terzo (32 %) di lavorare 10 ore o più al giorno almeno una volta al mese. Dai risultati dell'indagine emerge anche che per la maggior parte dei lavoratori gli orari sono decisi dai datori di lavoro senza possibilità di effettuare modifiche (56 %), mentre solo un lavoratore su 10 può scegliere tra diversi orari stabiliti dall'azienda.

Con riferimento all'ambiente sociale, dall'indagine è emerso che per il 72% dei lavoratori, i propri colleghi forniscono aiuto e supporto sempre o quasi, mentre soltanto per il 10% ciò non si verifica. La principale forma di discriminazione al lavoro riportata dall'indagine è quella per età (3%). La discriminazione di genere è prevalente più tra le donne (3%) che tra gli uomini (1%), mentre la discriminazione connessa a fattori etnici e di nazionalità è stata riportata nel 2% dei casi. Infine, l'1% dei lavoratori ha affermato di aver subito discriminazioni in base alla religione, alla disabilità o all'orientamento sessuale. Sebbene si tratti di percentuali minime, il report evidenzia come l'aspetto discriminatorio costituisca comunque una grave offesa che può avere conseguenze non soltanto a livello personale ma anche collettivo.

In tema di competenze e sviluppo, l'analisi dà evidenza di maggiori possibilità di accesso alla formazione nel corso del tempo: la percentuale di lavoratori che

hanno seguito corsi di formazione pagati dal datore di lavoro è aumentata dal 26% al 40% nel periodo 2005-2015. Tuttavia, l'indagine Eurofound rileva differenze significative nell'accesso alla formazione. In particolare, si segnala che i lavoratori che ne necessiterebbero maggiormente, hanno minori possibilità di accesso alla formazione: tra questi vi sono i lavoratori a bassa specializzazione e con bassi livelli di istruzione, e quelli con contratti a tempo determinato o contratti part-time. Inoltre, l'analisi mostra, per i gruppi con minori possibilità di accesso alla formazione, anche una minore durata della stessa.

Dall'analisi emerge, inoltre, come il 38% dei lavoratori ritenga che il proprio lavoro offra buone prospettive per un avanzamento di carriera. All'opposto, il 39% dei lavoratori pensa di non avere soddisfacenti prospettive a livello lavorativo (tale percentuale è costituita in larga parte da lavoratori over 50). Il 68% dei lavoratori, inoltre, non ritiene che il proprio posto di lavoro sia a rischio nei successivi sei mesi ed oltre un terzo dei lavoratori pensa di poter trovare un altro lavoro ad un simile salario.

Infine, per quel che concerne i guadagni, il quadro appare fortemente disomogeneo, con la maggior parte dei lavoratori concentrati nella parte bassa della scala reddituale. La quasi totalità dei lavoratori nell'Unione Europea (98%) riceve uno stipendio fisso di base in cambio del proprio lavoro. Le variabili aggiuntive più comuni sono date dagli straordinari (37%), da vantaggi di altra natura (19%) o dal lavoro domenicale (18%). L'indagine Eurofound specifica anche come tali variabili, a partire dal Duemila, abbiano assunto crescente importanza.

Si può, pertanto, affermare che il raggiungimento degli obiettivi delle attuali politiche del lavoro, tra cui l'aumento dei livelli occupazionali, il prolungamento delle vite lavorative, lo sviluppo di produttività e innovazione, e l'adeguamento alla sfida della digitalizzazione, dipende non soltanto dalle dinamiche esterne del mercato del lavoro ma anche e soprattutto dalla creazione di modelli organizzativi che ricerchino la qualità nello svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo una rinnovata centralità della persona e del suo lavoro.

3.Le dimensioni della sostenibilità: l'abilità al lavoro

Il secondo aspetto rilevante ai fini della creazione di un costrutto teorico del concetto di sostenibilità del lavoro è quello della valorizzazione dell'abilità, anche parziale, al lavoro.

Tale aspetto assume ancor più rilevanza laddove si consideri l'incremento del numero delle persone con patologie croniche tra la popolazione attiva.³

Tale problema spesso non ha trovato un'adeguata risposta negli ordinamenti dei diversi Paesi europei. Questa mancanza è ancora più grave se si considerano i costi a carico dello Stato e della società in generale, legati alle malattie croniche. Il debole impianto di diritti, tutele, politiche, incentivi, nella quasi totalità dei Paesi europei, fa sì che i lavoratori affetti da malattie croniche siano spesso costretti ad una uscita prematura dal mercato del lavoro, avendo un effetto negativo sulla sostenibilità dei sistemi nazionali di welfare. Il primo segnale della lacunosità delle legislazioni nazionali sul tema è ravvisabile nella mancanza di una chiara ed univoca definizione di malattia cronica. Il risultato è una difficile individuazione dell'impianto normativo di riferimento e della conseguente tutela applicabile. Nella maggioranza degli Stati europei, infatti, non esiste una disciplina specifica per i malati cronici. Tuttavia, in alcuni ordinamenti vi è un'equiparazione tra malattia cronica e disabilità, in altri ancora si riconosce la specificità di alcune figure di malattia cronica. Data la differenza esistente tra le diverse normative nazionali, diversi sono anche i diritti riconosciuti ai malati cronici. Nella maggior parte degli Stati europei, tra cui Spagna, Germania, Lettonia, Lituania, Lussemburgo e Norvegia, non sono riconosciuti diritti specifici per i malati cronici, i quali godono degli stessi diritti spettanti agli altri lavoratori. In questi casi il malato cronico acquisisce diritti specifici solo in seguito al riconoscimento forse meglio parlare di "inabilità al lavoro" da parte dell'ente pubblico competente. Pertanto, sebbene esistano diritti e tutele per i disabili, questi non sono direttamente applicabili ai malati cronici (per tale motivo nella tabella sottostante non sono stati riportati, per questi Paesi, i diritti, le tutele, gli incentivi e le politiche previste per i disabili e per i lavoratori in generale). Diversamente, altri Paesi hanno riconosciuto diritti specifici per i malati cronici. Ad esempio, il Portogallo riconosce la figura del malato cronico

³ In base agli ultimi dati forniti dalla World Health Organization (WHO), nel Noncommunicable Diseases Progress Monitor, 2017, si rileva che le malattie croniche sono la causa del 70% delle morti nel mondo.

nel proprio Codice del Lavoro, attribuendogli diritti specifici tra cui l'adattamento del posto di lavoro e la formazione professionale. Sono rilevabili, inoltre, casi nei quali si attribuiscono diritti specifici solo a determinate categorie di malati cronici, come i malati oncologici in Italia e i malati affetti da disturbi mentali a Malta. Un altro caso è rappresentato dai Paesi nei quali i malati cronici godono degli stessi diritti dei disabili. Un esempio significativo in tal senso è quello del Regno Unito, dove l'Equality Act del 2010 prevede una definizione talmente ampia di disabilità da ricomprendere i malati cronici. In tutti i Paesi che, seppur in diversa misura, riconoscono diritti specifici per i malati cronici, l'obiettivo è quello di favorire l'inserimento o il mantenimento del posto di lavoro di tali soggetti. La misura più comune, in tal senso, è il riconoscimento al malato cronico del diritto all'adattamento del contesto lavorativo al fine di consentirgli la prosecuzione del rapporto di lavoro nonostante la capacità lavorativa ridotta. Altro diritto, rispondente alle esigenze specifiche dei malati cronici, è quello della flessibilità dell'orario di lavoro. In molti Paesi, infatti, è possibile per il lavoratore cronico richiedere il passaggio da un rapporto di lavoro a tempo pieno ad uno part-time. In Francia, ed esempio, è possibile richiedere di ritornare al lavoro dopo un'assenza per malattia attraverso un contratto di lavoro part-time per motivi di salute (*mi-temps thérapeutique*). La flessibilità non è attuata soltanto attraverso la riduzione dell'orario lavorativo ma anche tramite la concessione di congedi e permessi per effettuare le visite e le cure mediche necessarie. Sempre nei Paesi che riconoscono diritti specifici per i malati cronici, sono previste tutele contro il licenziamento di tali lavoratori. Ad esempio, in Bulgaria il datore di lavoro non può licenziare il lavoratore per motivi di salute mentre in Croazia è necessario il consenso del Consiglio dei lavoratori per procedere al licenziamento. Un'altra tutela in favore dei malati cronici è data dall'assegnazione di una quota di posti riservati a questi lavoratori. Ad esempio in Irlanda il 3% dei posti di lavoro degli enti pubblici è riservato alle persone con disabilità. Al fine di favorire l'assunzione e la conservazione del posto di lavoro dei malati cronici, alcuni Stati, tra cui Norvegia, Polonia e Lussemburgo, hanno previsto un sistema di incentivi per le aziende che include finanziamenti per gli oneri di adattamento del contesto lavorativo alle specifiche esigenze di tali lavoratori. Nell'ambito delle politiche, sono state previste diverse

campagne di sensibilizzazione (a livello europeo, nazionale e regionale) per offrire assistenza e consulenza al malato cronico in relazione alla conservazione del posto di lavoro. A livello europeo, ad esempio, è stata attuata la Campagna “Work. Adapted for All. Move Europe” promossa dall’European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) nell’ambito della 9° Iniziativa (2011-2013), che ha l’obiettivo di identificare delle buone prassi che possano migliorare le condizioni lavorative dei malati cronici, facilitarne il ritorno al lavoro dopo un periodo di inabilità temporanea al lavoro e individuare le misure necessarie alla conservazione del posto di lavoro. Tale campagna è stata recepita da diversi Paesi europei. Esempio di politiche attuate a livello nazionale è quello dell’Austria, dove è stato promosso il programma d’azione nazionale “fit2work” che prevede un servizio di consulenza gratuito anche per i malati cronici. In altri Paesi, invece, tra cui il Belgio, le politiche in favore dei malati cronici, si sono svolte perlopiù a livello regionale.

Pertanto, in Europa, il quadro di diritti e tutele per i malati cronici (tra cui rientrano i malati di cancro) appare fortemente eterogeneo. L’analisi comparata delle misure specifiche adottate nei singoli Paesi può consentire di individuare nuovi modelli organizzativi che favoriscano la permanenza e il ritorno al lavoro di queste persone.⁴

In particolare, si osserva che politiche inclusive in favore delle persone affette da patologie croniche non possono prescindere da specifiche misure di adattamento che consentano di evitare un’uscita prematura dal mercato del lavoro. Tali misure, infatti, hanno l’obiettivo di valorizzare l’abilità lavorativa residua di queste persone agendo sia sulle caratteristiche individuali del lavoratore (misure di adattamento person-directed) sia sull’organizzazione del lavoro (misure di adattamento work-directed)⁵.

Il primo gruppo di misure mira a promuovere l’employability dei malati cronici, attraverso lo sviluppo delle competenze e sistemi di apprendimento continuo. Un esempio in tal senso è osservabile in Portogallo, dove il datore di lavoro deve adottare le misure adeguate per permettere l’accesso del lavoratore con una

⁴ Cfr. Eurofound, *Employment opportunities for people with chronic diseases*, Dublino, 2014

⁵ Per una prima teorizzazione di questi due concetti si rinvia a A. de Boer, T. Taskila, S.J. Tamminga, M.H.W. Frings-Dresen, M. Feurstein, J.H. Verbeek, *Interventions to enhance return-to work for cancer patients (Review)*, The Cochrane Collaboration, John Wiley & Sons, 2011

malattia cronica alla formazione professionale (art. 86 Código do Trabalho). Le misure work directed prevedono, invece, l'adattamento dell'ambiente e dell'orario lavorativo ai bisogni di tali lavoratori. In questo gruppo, le misure più comuni tra i Paesi europei riguardano: part-time; adattamento del luogo di lavoro ed incentivi economici per i datori di lavoro; cambio di mansioni; allungamento del periodo di comporto. In alcuni Paesi, come ad esempio il Belgio, è prevista più di una di queste misure: il lavoratore malato cronico può richiedere la trasformazione del proprio rapporto di lavoro da tempo pieno in part-time, avendo diritto a un indennizzo pagato dallo Stato.

Anche i sistemi di welfare svolgono un ruolo fondamentale per la permanenza e il ritorno al lavoro dei malati cronici. A livello europeo, si possono distinguere due tipi di tendenze sviluppate dai diversi Paesi: da un lato, vi sono i Paesi dell'Europa del Nord che adottano un approccio "attivo", implementando politiche per incrementare il ritorno graduale dei malati cronici al lavoro, dall'altro vi sono Paesi, in particolare quelli del Sud Europa, che seguono un approccio "passivo", concedendo, nella maggior parte dei casi, pensioni di invalidità permanenti ai lavoratori con capacità lavorativa ridotta in seguito all'insorgenza di una malattia cronica.⁶

Una delle misure più comuni nei Paesi dell'Europa del Nord è il c.d. partial sick leave. La sua peculiarità consiste nel permettere la combinazione tra schemi di lavoro flessibili, che consentono di valorizzare la capacità lavorativa residua dei malati cronici, con prestazioni previdenziali a carico dello Stato, che permettono il ritorno progressivo al lavoro. Tuttavia, la principale criticità di tale strumento riguarda il suo uso limitato nel tempo, il quale potrebbe non essere sufficiente a garantire la completa guarigione delle persone affette da patologia cronica che, a sua volta, può variare in relazione a diversi fattori tra cui, il tipo di lavoro, le possibilità di ricovero e l'aspetto psicologico.

Dall'analisi comparata emerge inoltre che, per favorire la permanenza e il ritorno al lavoro dei malati cronici è necessario attuare una corretta interazione tra misure di adattamento a livello aziendale ed efficienti sistemi di welfare: solo la creazione di condizioni favorevoli permette, infatti, di valorizzare l'abilità

⁶ Cfr. M. Tiraboschi, Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche, in *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, M. Tiraboschi (a cura di), ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 36/2015, p. 26

lavorativa residua delle persone affette da tali patologie. Intervenire unicamente sulla disciplina del contratto di lavoro, introducendo soltanto misure normative, non accompagnate da opportune integrazioni dei sistemi di welfare, non è sufficiente a garantire l'inclusione dei malati cronici nel mercato del lavoro. In questo senso, i sistemi di welfare di ogni Paese dovrebbero essere complementari ai sistemi di wellness at work per preservare e promuovere la salute sul luogo di lavoro, in modo da evitare discriminazioni e condizioni che giustifichino il licenziamento del lavoratore per scarso interesse del datore di lavoro alla prestazione di lavoro. Durante il workshop è emersa, soprattutto, la necessità di coinvolgere maggiormente il datore di lavoro nel processo di ritorno al lavoro dei malati cronici. Per questo motivo, future ricerche dovrebbero analizzare i criteri usati dai datori per valutare la minore produttività dei malati cronici ed individuare, di conseguenza, le misure che potrebbero valorizzarne la capacità lavorativa residua. Un'altra sfida che si pone è quella di analizzare se (e quanto) nei Paesi in cui esistono misure di adattamento specifiche o sistemi di welfare che promuovono il ritorno al lavoro dei malati cronici, il tasso di partecipazione di queste persone al mercato del lavoro sia maggiore. Un'analisi in tale direzione potrebbe aiutare a valutare l'efficacia effettiva di tali misure al fine di migliorarne le potenzialità.

Il tema della permanenza e del ritorno a lavoro dei malati cronici rientra, dunque, in una duplice dimensione di sostenibilità. Da un lato, infatti, evitare l'uscita prematura di queste persone dal mercato del lavoro si rende necessario per salvaguardare la sostenibilità dei sistemi pubblici di welfare; dall'altro, per garantire una maggiore inclusione a livello lavorativo delle persone affette da tali patologie, è indispensabile puntare sulla sostenibilità del lavoro stesso, attraverso l'interazione tra misure di adattamento a livello aziendale ed efficaci sistemi di welfare.

4. Sostenibilità del lavoro e bisogni di cura

Altra tematica da tenere in considerazione in relazione al tema della sostenibilità del lavoro è dato da un numero sempre crescente di lavoratori interessati da bisogni di cura, i cosiddetti *working carers*, ossia coloro che lavorano svolgendo

al contempo un ruolo di cura verso figli, genitori anziani, persone malate, disabili etc. Trattasi di un gruppo che rappresenterebbe circa il 16% della popolazione europea in età lavorativa (Sondaggio Eurobarometer 2011).

La domanda dei servizi di cura aumenterà indiscutibilmente in futuro a causa dell'invecchiamento demografico. Si prevede, infatti, che il numero di persone bisognose di assistenza a lungo termine nell'Unione europea sarà quasi il doppio entro il 2060: da circa 11 milioni attuali ad oltre 20 milioni.

A tal proposito, l'Eurofound ha elaborato una piramide delle misure di conciliazione tra lavoro e vita privata in favore dei *working carers*, in base alla rilevanza delle diverse misure introdotte dagli Stati membri.⁷

Il livello più basso della piramide è rappresentato da misure riguardanti: la flessibilità degli orari di entrata e uscita dal lavoro; la possibilità di lavorare meno ore in alcuni giorni e più ore in altri; la riduzione del carico di lavoro o di responsabilità, per un determinato periodo di tempo.

Più in alto nella scala gerarchica vi sono i meccanismi di protezione volti a garantire la sicurezza del posto di lavoro, come ad esempio la garanzia che i lavoratori possano tornare allo stesso posto di lavoro dopo un congedo.

Ad un livello ancora più alto sono previsti: la possibilità di assentarsi dal lavoro in caso di emergenza o per cause di forza maggiore (per un massimo di una settimana); congedi non retribuiti di breve durata (in genere fino a 6 mesi); congedi non retribuiti di lunga durata (un anno o più).

Al vertice della gerarchia piramidale sono, infine, collocati: i congedi retribuiti di breve durata; i congedi retribuiti di lunga durata.

In questi ultimi due casi, di solito, il reddito non è coperto dal datore di lavoro ma dall'assicurazione, fornita dagli enti locali o dal governo. Nei Paesi nordici, i "working carers" solitamente hanno il diritto di tornare al loro posto di lavoro dopo un congedo, richiesto per fornire assistenza a qualcuno, e per tutta la durata dello stesso sono assicurati dall'ente locale di competenza. Anche se il pagamento corrisponde raramente ad un salario pieno, è molto più generoso rispetto a quello previsto nella maggior parte dei Paesi europei. Nel Regno Unito è previsto un diritto simile, ma una serie di condizioni (ivi compresi i mezzi di

⁷ Eurofound, *Sustainable work Toward better and longer working lives*, Dicembre 2014

prova, la riduzione dell'orario di lavoro e la valutazione del livello di necessità di assistenza) generalmente ne scoraggiano l'adozione.

5. Cambiamenti demografici e sviluppo sostenibile nelle politiche occupazionali europee

La rilevanza del fattore demografico ai fini dell'andamento delle dinamiche occupazionali è, da tempo, una tematica centrale per le politiche sociali e del lavoro europee. L'Unione Europea ricopre, infatti, un ruolo di primo piano nell'elaborazione di strategie occupazionali che tengano in considerazione gli squilibri demografici in corso, attraverso la predisposizione di misure e linee guida allo scopo di una maggiore sensibilizzazione degli Stati membri.

Gli squilibri demografici costituiscono un tema frequente negli obiettivi comuni e nelle linee guida europee, attraverso i quali si invitano gli Stati membri ad adottare politiche che rispondano alle molteplici sfide connesse alla demografia: l'invecchiamento attivo, la formazione continua, la sostenibilità lungo tutto l'arco della vita lavorativa, le riforme dei sistemi pensionistici, la sostenibilità dei sistemi di welfare, la conciliazione vita lavoro, lo sviluppo delle malattie croniche tra la popolazione attiva.

In particolare, la strategia di Lisbona ha stabilito, tra le altre cose, la necessità di garantire la sostenibilità a lungo termine delle finanze pubbliche, esaminandone i vari aspetti, incluso l'impatto dell'invecchiamento della popolazione.⁸

La strategia specifica che le politiche macroeconomiche dovrebbero, oltre che preservare la stabilità macroeconomica e incentivare la crescita e l'occupazione, promuovere la transizione verso un'economia basata sulla conoscenza: *“Il modello sociale europeo, con i suoi progrediti sistemi di protezione sociale, deve fornire un supporto alla trasformazione dell'economia della conoscenza. Tuttavia questi sistemi devono essere adattati, nel contesto di uno stato sociale attivo per dimostrare che il lavoro “paga”, per garantire la loro sostenibilità a lungo termine a fronte dell'invecchiamento della popolazione, per promuovere l'inclusione sociale e la parità di genere, e fornire servizi sanitari di qualità”.*

⁸ Consiglio Europeo Lisbona 23 e 24 Marzo 2000, Conclusioni della Presidenza, disponibile al sito: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm

Con la strategia di Lisbona, l'Unione ha definito come urgente la propria azione *“per sfruttare appieno i vantaggi derivanti dalle opportunità che si presentano. Ne consegue la necessità per l'Unione di stabilire un obiettivo strategico chiaro e di concordare un programma ambizioso al fine di creare le infrastrutture del sapere, promuovere l'innovazione e le riforme economiche, e modernizzare i sistemi di previdenza sociale e d'istruzione”*.

Successivamente, l'agenda Europa 2020⁹ ha fornito una panoramica delle politiche sociali e del lavoro legate ai cambiamenti demografici presentando tre priorità che si rafforzano a vicenda, ossia la promozione di una crescita che sia:

- intelligente, sviluppando un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- sostenibile, attraverso la promozione di un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- inclusiva, sviluppando un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

In particolare, uno degli obiettivi principali della strategia prevede l'incremento del tasso di occupazione delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni dal 69% ad almeno il 75%, anche mediante una maggior partecipazione delle donne e dei lavoratori più anziani e una migliore integrazione dei migranti nella popolazione attiva.

6. Sostenibilità del lavoro e ruolo delle parti sociali in Europa

In Europa, oltre alla cooperazione tripartita istituzionalizzata, sui temi legati al lavoro, presente in Paesi come il Belgio o i Paesi Bassi, iniziative di partenariato tra le parti sociali e il governo spesso risultano efficaci nell'avviare discussioni e accrescere consapevolezza su una serie di questioni relative all'apprendimento permanente, alla salute e sicurezza e in generale allo sviluppo di percorsi professionali sostenibili nel lungo termine.

È questo, ad esempio, il caso del progetto “Work-Life 2020” promosso in Finlandia dalle parti sociali e dal Ministero del Lavoro, il quale mira a migliorare

⁹ Comunicazione della Commissione Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva», 3 marzo 2010, Com(2010)2020

la qualità del lavoro e a prolungare le vite lavorative andando ad agire principalmente su quattro ambiti: innovazione e produttività, cooperazione, salute e benessere, competenze. Il progetto "Work life 2020" ha inteso unire gli sforzi di diversi attori a livello nazionale, regionale e industriale, agevolando la creazione di reti e lo scambio di informazioni. Anche in Germania opera la rete multi-partner INQA, della quale fanno parte i governi federali e regionali, le parti sociali, nonché le singole imprese, che svolgono attività di ricerca e consulenza ad altre imprese o singoli imprenditori su aspetti connessi alla sostenibilità del lavoro. Tra le principali aree di interesse vi sono: la gestione della diversità in azienda, la tutela della salute e del benessere dei lavoratori, lo sviluppo delle competenze.

In altri casi, invece, le parti sociali sono dotate di un significativo grado di autonomia in una serie di settori e temi legati al lavoro sostenibile.

Questo è soprattutto il caso della Svezia, caratterizzata da una forte tradizione contrattuale, basata sulla grande influenza delle parti sociali, le quali godono di notevole autonomia decisionale. Il dialogo sociale svedese è istituzionalizzato; si svolgono consultazioni periodiche con le parti sociali che sono considerate un elemento chiave nelle azioni del governo su questioni legate all'occupazione e alle politiche sociali. Inoltre, in Svezia la maggior parte delle disposizioni della legislazione sul mercato del lavoro può essere modificata in tutto o in parte da contratti collettivi. Il ruolo centrale delle parti sociali nella regolamentazione delle condizioni di lavoro e retributive unito ad un'alta densità sindacale e ad un elevato tasso di copertura della contrattazione collettiva creano un ambiente istituzionale favorevole per lo svolgimento di negoziati finalizzati al raggiungimento di un equilibrio tra le esigenze di produttività delle aziende e quelle di tutela dei lavoratori.

Vi sono, poi, iniziative concrete gestite dalle parti sociali sul tema dell'implementazione di modelli sostenibili di organizzazione del lavoro. Tra le iniziative più recenti, vi è quella del Belgio, in cui il cosiddetto "Group of Ten", costituito principalmente dalle parti sociali, è stato incaricato di elaborare un piano d'azione congiunto sul *workable work* (*werkbaar werk*) nel 2016, al fine di consentire ai lavoratori di lavorare più a lungo e di avere carriere più produttive con livelli di stress ridotti. Gli input provenienti da tale iniziativa sono, poi,

confluiti in una legge (*Flexible and Workable Work Act*), entrata in vigore a febbraio 2017, la quale ha previsto, tra le altre cose, un quadro giuridico più flessibile in termini di orario di lavoro e lo sviluppo di un sistema di lifelong learning, attraverso la previsione di un diritto a determinati giorni di formazione. Un altro esempio della stretta collaborazione tra le parti sociali in tema di sostenibilità del lavoro è rappresentato dall'associazione senza scopo di lucro *Prevent*, creata e finanziata dalle principali sigle sindacali svedesi.¹⁰ Il principale obiettivo dell'associazione è la creazione di "ambienti di lavoro che promuovano la salute fisica e mentale dei lavoratori". Concretamente, il suo compito principale è quello di sostenere le aziende ai fini del miglioramento dell'ambiente di lavoro pubblicando, tra le altre cose, libri di testo e materiale informativo sugli aspetti di salute e sicurezza, conducendo seminari in tutto il Paese e sviluppando metodi utili per favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro sicure al fine di ridurre gli infortuni sul lavoro, il verificarsi di disturbi lavoro correlati e di promuovere vite lavorative sostenibili.

In diversi casi, le parti sociali sono state parte integrante di iniziative legate alla gestione di carriere a lungo termine, tenendo conto dei cambiamenti demografici in corso.

In Germania il governo federale ha lanciato nel 2012 una strategia demografica globale per ogni età, denominata *Every Age Counts (Jedes Alter zählt)*, che ha coinvolto un gruppo di lavoro permanente formato dai rappresentanti dei governi dei singoli Länder, dai rappresentanti delle amministrazioni municipali, dalle parti sociali, dalle camere di commercio e da diversi istituti di ricerca. L'attenzione del gruppo di lavoro è incentrata in particolar modo sullo sviluppo delle competenze legato alle varie fasi della vita della popolazione tedesca. La strategia demografica culmina in vertici regolari tra le diverse parti coinvolte che si svolgono con cadenza annuale dal 2012, mentre i progressi sono monitorati attraverso periodici rapporti demografici.

In Belgio, l'accordo collettivo n. 104 concluso nel 2013, ha previsto per tutte le imprese con 20 o più dipendenti lo sviluppo di un piano d'azione per aumentare o mantenere l'occupazione dei lavoratori con un'età superiore ai 45 anni. Il piano

¹⁰ Una descrizione più dettagliata di questa associazione bipartite è reperibile sul sito: <http://www.prevent.se/Om-Prevent/In-English/>.

può contenere l'obbligo di assumere un certo numero di dipendenti più anziani, lo sviluppo di piani di carriera, di mobilità interna o di rotazione delle attività. In linea di principio l'idea alla base di questo accordo collettivo è quella che il lavoro sia sostenibile per i lavoratori di tutte le età, inclusi i lavoratori più anziani. Tuttavia, nella pratica lo sviluppo dei piani d'azione a livello aziendale è abbastanza discrezionale, comportando differenze nella profondità di attuazione. È indubbio che per valutare l'influenza delle parti sociali nello sviluppo di modelli organizzativi sostenibili sia necessario tenere in considerazione il quadro istituzionale e giuridico nel quale le stesse operano. Ciononostante, esse possono avere un impatto significativo sia per un approccio complessivo al tema sia per lo sviluppo di interventi mirati a specifiche categorie di lavoratori o a esigenze settoriali e/o territoriali.

7. Interviste

Le interviste che seguono sono state realizzate grazie al periodo di ricerca come *Visiting Researcher* svolto presso l'Eurofound, Agenzia europea per le Condizioni di Vita e Lavoro, e sono state rivolte a esperti sul tema della sostenibilità del lavoro con un focus sul panorama europeo.

L'obiettivo delle interviste è stato duplice: da un lato, individuare le buone pratiche esistenti nei diversi Paesi; dall'altro comprendere il livello di interazione tra legge, contrattazione collettiva e pratiche aziendali nel promuovere la sostenibilità del lavoro e quale sia la principale fonte di regolazione.

Intervista a Greet Vermeylen, senior programme manager nell'Unità di Working Conditions and Industrial Relations presso l'Eurofound

Rendere il lavoro sostenibile lungo il corso della vita è uno degli obiettivi principali relativi al futuro del lavoro. Quali sono, a Suo avviso, gli elementi chiave della sostenibilità?

Rendere il lavoro sostenibile significa raggiungere condizioni personali e lavorative che consentano alle persone di lavorare più a lungo nel corso della vita. La popolazione attiva sta invecchiando e vi è, di conseguenza, una forte pressione sui sistemi di protezione sociale. L'Eurofound sta cercando di comprendere quali soluzioni debbano essere adottate per i lavoratori, affinché essi possano rimanere più a lungo nel mercato del lavoro. Quando si parla di lavoro sostenibile, devono essere presi in considerazione due aspetti: in primo luogo, la qualità del lavoro e gli altri elementi, riguardanti le condizioni lavorative, che hanno un impatto sulla salute e sul benessere dei lavoratori, tra cui ad esempio la motivazione e la conciliazione vita-lavoro. In secondo luogo, è necessario fare in modo che, per tutta la vita lavorativa, le circostanze e le esigenze personali dei lavoratori siano prese realmente in considerazione. Ciò può avere a che fare con la regolazione dei tempi di lavoro ma può anche interessare l'aspetto motivazionale: se vi è un ambiente lavorativo ostile, a volte continuare a lavorare è talmente difficile che diviene necessario adottare azioni specifiche. Ciò che sosteniamo in Eurofound è che per rendere il lavoro sostenibile dovrebbero essere previsti interventi che tengano in considerazione le particolari circostanze degli individui, per fare in modo che le persone possano lavorare più a lungo. Questa è un po' l'idea alla base della teoria della *capability*: chi vuole lavorare dovrebbe essere messo nelle condizioni di poterlo fare. Per esempio, le persone disabili sono in grado di lavorare, ma probabilmente alcuni aspetti nell'ambiente di lavoro devono essere adattati oppure le ore di lavoro devono essere modificate. In tal senso, la dimensione aziendale è davvero cruciale e di solito l'organizzazione dell'orario di lavoro può aiutare a conciliare lavoro e vita privata. Credo che questi siano i due aspetti principali su cui concentrarsi, ma ci sono anche altri temi legati alla sostenibilità. Per esempio, a seguito dei processi di digitalizzazione si potrebbe perdere il proprio posto lavoro, perché non esiste più. È, quindi, importante riflettere su come si possano riqualificare i lavoratori e su come si possano fornire loro competenze diverse.

Vi sono differenze nell'implementazione delle politiche di sostenibilità del lavoro all'interno dei diversi Stati dell'Unione Europea? Se sì, quali?

Sì, ve ne sono parecchie. Prima di tutto, la definizione di *lavoro sostenibile* è quella usata dall'Eurofound, ma vi sono altre definizioni che coprono più o meno lo stesso argomento. Soltanto in Svezia sono presenti politiche che si riferiscono specificamente al lavoro sostenibile. Nei Paesi Bassi si parla di *sustainable employability* mentre in Belgio vi è la definizione di *workable work*. In altri Paesi è comune, invece, trovare politiche programmatiche sulla qualità del lavoro che comprendono la maggior parte dei temi legati al lavoro sostenibile, tra cui la salute e la sicurezza, la regolazione dell'orario di lavoro, la formazione, l'organizzazione del lavoro, ecc. Queste politiche variano molto da Paese a Paese. Anche la Svezia, che ha un programma definito sul lavoro sostenibile, potrebbe mostrare delle carenze su alcune di esse. Credo sia importante cercare di comprendere cosa funziona di più e cosa di meno. Penso anche che in tutti i Paesi, i sistemi e le leggi siano in costante evoluzione. A volte sono adottate misure di austerità che possono avere, relativamente alla regolazione del lavoro, un impatto che non sempre è positivo in un'ottica di sostenibilità.

L'Eurofound ha cercato di mappare le misure esistenti in Europa in tema di lavoro sostenibile, ma si tratta di una vastissima gamma di provvedimenti. Per esempio, ciò che abbiamo notato inerentemente alle politiche di riconciliazione è che i congedi parentali sono regolati diversamente da Paese a Paese, a seconda che siano pagati o meno e per quanto tempo, oppure a seconda che i padri siano incoraggiati o meno. Abbiamo anche osservato molti casi di uscita prematura dal mercato del lavoro per esigenze di cura verso i nipoti o i genitori anziani. Se non vi sono politiche aziendali mirate e non è possibile prendere una pausa o ridurre le ore di lavoro, le persone possono soltanto smettere di lavorare perché c'è bisogno di qualcuno che risponda ai bisogni di cura. Nella maggior parte dei Paesi si cerca di comprendere come poter combinare cura e lavoro, ma in altri c'è poca chiarezza su quali siano le misure disponibili e le politiche adottate non sono andate lontano. Nei Paesi Bassi è stata introdotta una misura davvero interessante: si può richiedere un congedo per la cura di un amico o di un vicino di casa. Così, per esempio, si può chiedere un congedo o la riduzione dell'orario di lavoro per prendersi cura di un vicino che ha problemi di salute. Questa misura è molto interessante perché non è attivabile soltanto per i parenti diretti ma ha un raggio di azione più ampio. Resta, in ogni caso, un significativo margine

di manovra in capo al datore di lavoro, il quale deve essere d'accordo con la richiesta. Inoltre, non si può cambiare continuamente idea: bisogna essere, in una certa misura, organizzati. Anche in questo caso è, dunque, necessaria una riflessione più profonda su come attuare questo strumento di conciliazione. Rendere il lavoro sostenibile significa, infatti, consentire al maggior numero possibile di persone non soltanto di lavorare ma anche di avere gli strumenti per farlo, combinando la sfera lavorativa con quella privata.

Un sistema lavorativo sostenibile richiede una maggiore individualizzazione dei percorsi di carriera al fine di promuovere vite lavorative migliori e più lunghe. Ritiene che gli attori delle relazioni industriali possano avere un ruolo importante nella promozione di un modello di *job evaluation* basato sulle abilità e sulle esigenze del singolo? Se sì, come?

Prima di tutto, si potrebbe riflettere sull'individualizzazione dei diritti nel corso della vita. Qualunque sistema lavorativo si abbia, penso sia veramente interessante che le parti sociali siano coinvolte in esso. Già soltanto avere la garanzia che vi sia un meccanismo di diritti collettivi a livello aziendale, è davvero importante. Ciò implica la presenza, sul posto di lavoro, di una certa strategia - per esempio in tema di lavoro flessibile o telelavoro - discussa e organizzata a livello aziendale. Gli studi dell'Eurofound sul lavoro sostenibile hanno rilevato, in alcuni casi, anche un coinvolgimento delle parti sociali a livello federale o intersettoriale. È questo, ad esempio, il caso del Belgio, in cui vi è stata una tavola rotonda sul cosiddetto *workable work*, nel corso della quale le parti hanno avviato una riflessione su diverse misure. Non so se il risultato sia stato soddisfacente o meno, ma almeno vi è stato un tentativo di coinvolgimento delle parti sociali nella riflessione sulla sostenibilità del lavoro, allo scopo di consentire alle persone di rimanere nel mercato del lavoro. In Svezia le parti sociali sono state fortemente coinvolte nella riflessione sull'organizzazione del lavoro e sullo sviluppo delle capacità di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Da sempre le parti sociali svedesi sono state attori molto importanti su questo tema, che ora è chiamato *workplace innovation*, mentre prima si parlava

di *employee driven innovation* o *sustainable work systems*. Questo tipo di riflessione è principalmente guidato dalle parti sociali. A mio avviso, la sostenibilità del lavoro dipende anche da questo: come costruire le proprie competenze lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

Quali sono, a Suo avviso, le sfide a lungo termine rilevanti in tema di lavoro sostenibile in Europa? Come è possibile superare queste sfide e trasformarle in opportunità per la competitività e l'inclusione?

Le sfide a lungo termine per il lavoro sostenibile sono strettamente connesse all'individualizzazione dei percorsi di carriera. Prima di tutto, è importante riflettere su come creare le condizioni in base alle quali le persone abbiano la volontà di continuare a lavorare fino ad età avanzate. Probabilmente è necessario anche prendere in considerazione alcune eccezioni, fornendo forme di indennità a coloro che lavorano in condizioni di lavoro precarie, affinché possano andare in pensione prima. Questa è una scelta di giustizia sociale che deve essere valutata. L'Eurofound ha condotto diversi studi in tema di lavori usuranti cercando di comprendere quale sia la definizione più corretta di tali lavori e in quali casi vi sia un giustificato motivo per il pensionamento anticipato. Inoltre, a livello aziendale, è importante puntare sulla qualità del lavoro e sull'innovazione, che devono essere considerate non solo come un costo ma come un investimento. Anche la consapevolezza è un aspetto importante: non si possono obbligare i datori di lavoro ad implementare pratiche di lavoro sostenibili, ma abbiamo osservato risultati migliori nei Paesi in cui vi è un maggiore coinvolgimento dei lavoratori, non soltanto a livello collettivo ma anche individuale. In particolare, l'innovazione sul posto di lavoro è strettamente connessa alla sostenibilità dello stesso ed è proprio questo uno dei nodi principali per favorire la competitività e l'inclusione. Creando realtà aziendali in cui la forza lavoro è varia ed ha diversi profili e capacità, si avrà non soltanto un luogo di lavoro più sano ma anche una società più sana.

Intervista a Mats Essemyr, membro della TCO, Swedish Confederation of Professional Employees

Qual è, a suo avviso, la definizione più corretta di sostenibilità del lavoro?

Non credo ci sia una definizione esatta di lavoro sostenibile ma il concetto è nato 10 o 15 anni fa. Quando abbiamo iniziato ad elaborare una prima idea di sostenibilità abbiamo raccolto l'eredità dal movimento ambientale e l'abbiamo introdotta nelle questioni connesse al lavoro e alla sua regolazione.

Direi che 10 anni fa, quando era in corso un programma di ricerca sulla vita lavorativa in Svezia, è stata elaborata una definizione molto buona ma non molto operativa del lavoro sostenibile, in quanto si definiva sostenibile l'organizzazione del lavoro che non "consumasse" i lavoratori mentre spesso in realtà i modelli organizzativi erano strutturati in maniera opposta. La trasmissione della conoscenza nell'organizzazione del lavoro era al centro di tale definizione. Direi che la definizione più comune di lavoro sostenibile è quella in cui l'organizzazione del lavoro sviluppa la conoscenza, in senso lato, del lavoratore.

Il concetto di lavoro sostenibile è diffuso nel dibattito pubblico in Svezia?

Se sì, in quali termini?

Sì, è abbastanza diffuso e direi che nel dibattito pubblico non esistono divergenze tra quello che i diversi partiti politici e persino le parti sociali, pensano. Naturalmente, tutti vogliono un'organizzazione del lavoro sostenibile. La questione è che tutti gli attori coinvolti partecipano al dibattito nonostante abbiano opinioni diverse su di esso. Ma, certamente, il concetto di lavoro sostenibile è presente nel dibattito pubblico. Il focus si è spostato dall'ambiente ai problemi del lavoro e vede l'interesse di tutte le parti.

I cambiamenti demografici in corso (in particolare l'invecchiamento della popolazione) stanno influenzando la regolazione del mercato del lavoro?
In caso affermativo, in che modo?

Negli ultimi anni, i cambiamenti demografici sono stati fortemente connessi alla questione del lavoro sostenibile: le persone stanno invecchiando e, di conseguenza, lavorano più a lungo. In Svezia vi è un'età di stabilizzazione abbastanza elevata per cui le persone non cominciano a lavorare fino ai 26-27 anni. Per tale motivo è necessario posporre l'età pensionabile e lavorare più a lungo. Ma come possiamo farlo? La questione del lavoro sostenibile è proprio questa perché ritengo non sia possibile sostenere una situazione in cui le persone iniziano a lavorare all'età di 27 anni e vanno in pensione a 70 anni con le stesse conoscenze o competenze per tutta la vita lavorativa. Per avere un lavoro sostenibile bisogna avere una vita lavorativa mirata all'apprendimento permanente e allo sviluppo delle competenze. Direi che questo è il primo problema legato al lavoro sostenibile oggi. È interessante perché il focus si è gradualmente allargato dal tema della salute e sicurezza a quello dell'apprendimento come conseguenza dello sviluppo del mercato del lavoro e dei cambiamenti demografici. Il tema dell'apprendimento permanente e del ritorno all'istruzione superiore per sviluppare le proprie competenze almeno una o due volte nell'arco della vita lavorativa sembra essere, ad oggi, il cambiamento più importante nella regolazione svedese.

Qual è, a Suo avviso, il ruolo del sistema di relazioni industriali nella regolazione di condizioni lavorative sostenibili in Svezia? Esiste interazione tra legge, contrattazione collettiva e prassi aziendali nella promozione della sostenibilità del lavoro?

Il ruolo delle relazioni industriali è importante ma ritengo dovrebbe esserlo ancora di più.

Il tema del long-life learning è centrale sia nel dialogo sociale che nella contrattazione collettiva in Svezia. Stiamo cercando di implementare un sistema nazionale per l'apprendimento continuo che preveda il diritto di tornare all'università per uno o due anni, continuando a percepire reddito, dopo avere lavorato per 10-15 anni.

Questo è al centro del dialogo sociale, sebbene anche la legislazione presidi tali tematiche. Stiamo cercando di spingere il governo ad attuare cambiamenti al

sistema di alta formazione, di modo che le università siano maggiormente interessare ad avere studenti che provengano dal mondo del lavoro. Ad oggi, le università svedesi sono quasi esclusivamente frequentate da persone giovani provenienti dalla scuola secondaria. La nuova missione per le università è quella di organizzare corsi per lo sviluppo delle competenze di persone che già lavorano. Questo è un tema che interessa le parti sociali ma la cui attuazione dipende in gran parte dalla legislazione e dal governo che ha competenza esclusiva in tema di sistemi educativi.

Qual è, invece, il ruolo delle prassi aziendali?

Nel privato, gli accordi aziendali sono piuttosto sviluppati, sia a livello di policy che attraverso contrattazione collettiva di secondo livello. Nel settore pubblico, come quello sanitario o scolastico, è necessaria una maggiore implementazione delle prassi tese a ricercare la sostenibilità del lavoro poiché, ad oggi, vi sono gruppi di lavoratori molto vulnerabili.

Ritiene che una delle fonti di regolazione sia più effettiva delle altre nel promuovere la sostenibilità del lavoro?

In realtà penso che la contrattazione collettiva sia la più effettiva a livello settoriale o territoriale, perché tali accordi sono realmente in grado di dar forma ad un sistema lavorativo sostenibile sia per i lavoratori che per le aziende.

Esiste in Svezia un sistema di *job evaluation* basato sulle necessità e abilità individuali dei singoli lavoratori?

Non esiste un vero e proprio sistema di *job evaluation* orientato sulle necessità individuali dei lavoratori. Ciononostante, la Svezia è un Paese fortemente sindacalizzato per cui questo sarà sempre più un compito spettante ai sindacati a livello locale.

Quali sono, a Suo avviso, le sfide a lungo termine rilevanti in tema di lavoro sostenibile?

Ritengo che la sfida più rilevante sia l'accesso ad un sistema di long life learning per il maggior numero di persone, anche ad età avanzate. Come ha sostenuto il Primo Ministro svedese, vite lavorative più lunghe richiedono l'accesso a nuove competenze altrimenti diviene impossibile lavorare fino ad età avanzate. È anche importante rilevare come per la prima volta in Svezia si ha una legislazione riguardante salute e sicurezza, la quale prevede chiaramente che sia in capo al datore di lavoro la promozione della salute e sicurezza a livello aziendale. Noi abbiamo, come la maggior parte dei Paesi, una legislazione riguardante salute e sicurezza ma non siamo stati in grado di implementarla sufficientemente sui temi legati allo stress e al *burnout* poiché è difficile provare che tali aspetti siano fondamentali per l'organizzazione del lavoro. Per la prima volta, abbiamo in cantiere una legge che si occupi anche di tali aspetti.

Pertanto, la sfida futura per la sostenibilità in tema di salute e sicurezza è quella di essere in grado di attuare adeguatamente le previsioni legislative a livello di singola azienda, e di aiutare i datori di lavoro a comprendere che gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro rappresentino il fulcro della sostenibilità.

Pertanto, ritiene che le sfide principali siano connesse ai temi dell'apprendimento continuo e della salute e sicurezza?

Sì, ma per quel che concerne gli aspetti connessi alla salute e sicurezza è importante una maggiore implementazione a livello aziendale. In Svezia, il dialogo sociale è proprio funzionale all'implementazione di ciò che è stato stabilito e normato a livello nazionale.

Capitolo II

SOSTENIBILITÀ, ORGANIZZAZIONE E CONTRATTO DI LAVORO

Sommario: 1. Modelli sostenibili di organizzazione del lavoro e flessibilità. 1.1. La flessibilità del luogo di lavoro: il lavoro agile e i contenuti della contrattazione aziendale 1.2. La flessibilità del tempo di lavoro: interferenza tra sfera lavorativa e personale ed evoluzione del concetto di work-life balance. 2. Tutela della professionalità 2.1 Il quadro normativo di riferimento. 3. Nuovi modelli organizzativi e abilità al lavoro. 3.1. Il diritto al part-time per i malati cronici. 4. Sostenibilità del lavoro e gestione dell'età in azienda. 4.1. La sostenibilità del lavoro degli over 55 addetti alla produzione

1. Modelli sostenibili di organizzazione del lavoro e flessibilità

Con lo sviluppo di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e a seguito del superamento del modello di impresa di stampo fordista-taylorista, è venuta a crearsi una nuova idea di flessibilità che ha interessato il contratto di lavoro e la stessa prestazione lavorativa. Tale flessibilità interessa più aspetti: la flessibilità dei tempi e dei luoghi di lavoro, essendo ormai possibile, a seguito dei cambiamenti tecnologici in atto, lavorare da remoto e con vincoli connessi all'orario di lavoro sicuramente meno rigidi; la flessibilità contrattuale, essendo il lavoro sempre più caratterizzato da progetti, fasi, cicli; la flessibilità interna al rapporto di lavoro, connessa alla disciplina delle mansioni, la quale consente gli spostamenti interni dei lavoratori, in base alle esigenze produttive ed organizzative del datore di lavoro (il quale, nel tempo, ha visto una maggior dilatazione delle prestazioni esigibili).

2.1. La flessibilità del luogo di lavoro: il lavoro agile e i contenuti della contrattazione aziendale

I cambiamenti tecnologici in atto stanno avendo una forte incidenza sui tempi e luoghi di lavoro, consentendo prestazioni da remoto con vincoli di orario più o meno rigidi.

La presente analisi intende valutare come questi cambiamenti siano stati accolti dall'ordinamento italiano, in un'ottica di sostenibilità del lavoro, in tema di lavoro agile.

La legge 22 maggio 2017, n. 81, cd. legge sul lavoro agile, è stata emanata allo scopo dichiarato di *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*.

In merito alle modalità attuative, la legge specifica che *“la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*. Come evidenziato da autorevole dottrina, la contrattazione collettiva ha disciplinato, in modo sperimentale, tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, prima della data di pubblicazione della legge in Gazzetta Ufficiale.¹¹

In seguito all'analisi dei principali contratti collettivi aziendali in materia di lavoro agile resa possibile dalla consultazione della sezione *smart working* della banca dati del sito www.farecontrattazione.it), diversi sono gli aspetti connessi al tema della sostenibilità del lavoro.

¹¹ Sul punto si veda M. Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro* in WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 335/2017, p. 5, in cui si segnala che *“alla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale della legge 22 maggio 2017, n. 81 segnala di almeno ventiquattro accordi aziendali che disciplinano in modo più o meno organico e sistematico, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 1322, comma 1, del Codice Civile in materia di autonomia negoziale privata questo modello di organizzazione del lavoro”*.

In primo luogo, vi è un generale (e generico) riconoscimento della necessità di implementare modelli di organizzazione del lavoro che ricerchino un equilibrio tra esigenze di produttività aziendale e bisogni personali e professionali dei lavoratori. Si veda, ad esempio il contratto aziendale di San Paolo, il quale afferma che in una prospettiva di miglioramento del benessere del lavoratore e produttività aziendale, si avverte l'esigenza di sperimentare nuove forme di flessibilità della prestazione lavorativa.

In tal senso molti contratti definiscono il lavoro agile quale strumento teso a: rafforzare la cultura della performance; favorire l'assunzione di responsabilità individuale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e riconoscere alle persone maggiore autonomia nella gestione di tempi e luogo della prestazione lavorativa; promuovere forme di organizzazione in grado di coniugare flessibilità, sicurezza e miglioramento della qualità del lavoro che, al contempo, offrano una risposta ad importanti esigenze economico sociali quali il rispetto dell'ambiente, il miglioramento della qualità della vita e che consentano altresì una riduzione dei costi aziendali (cfr. accordi di smart working di Nestlè, Barilla, Snam, Randstad, BNP Paribas, Euler Hermes).

Altro aspetto centrale connesso alla sostenibilità del lavoro, ripreso dall'accordo Nestlè, è il riconoscimento di una nuova idea di conciliazione, intesa non soltanto quale questione di genere: l'accordo specifica, infatti, che il work life balance dovrebbe avere una connotazione trasversale e non dovrebbe essere soltanto appannaggio femminile.

Tali accordi hanno individuato nello smart working/lavoro agile il modello adatto al raggiungimento delle finalità sopra elencate. Tuttavia, nella maggior parte degli accordi si ha una mera variazione del luogo di adempimento della prestazione, la quale non va ad incidere sulla posizione e su uno sviluppo sostenibile del lavoratore nell'organizzazione aziendale. In tal senso il ruolo e mansione devono risultare compatibili con l'attività svolta e devono essere le stesse svolte dal lavoratore al momento dell'adesione all'iniziativa (cfr. Barilla, BNL).

Soltanto in alcuni contratti aziendali, riportati di seguito, sono previste disposizioni destinate a specifiche categorie di lavoratori, volte a favorire una maggiore sostenibilità dei percorsi lavorativi.

Il contratto collettivo Barilla individua le seguenti condizioni particolari nelle quali è prevista la possibilità di utilizzare 64 ore mensili di smart working (anziché le 32 ore previste in via generale):

- personale femminile, dalla comunicazione dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del bambino;
- personale con invalidità superiore ad 80%;
- personale che sta svolgendo terapie salvavita;
- personale con figlio minorenni che sta svolgendo terapie salvavita;

Le fattispecie descritte sono estese anche ai casi di adozione.

Nel contratto collettivo Credit Agricole si precisa che, l'accesso alla modalità lavorativa in smart working sarà prioritariamente consentito al personale che presenterà domanda per le seguenti motivazioni debitamente documentate:

- disabilità motorie o gravi problemi di salute
- stato di gravidanza
- rilevante distanza fra luogo di lavoro e residenza effettiva
- cura di figli di età inferiore a 8 anni

Ancora, il contratto collettivo Zurich estensione prevede che, ferme restando le esigenze di tipo organizzativo dell'azienda, sarà data priorità alla modalità di Smart Working ai dipendenti con comprovate gravi esigenze di salute proprie o dei familiari residenti in zone particolarmente distanti dalla sede di lavoro. Per i dipendenti che rientrano in quest'ultima categoria, le Parti condividono di dare priorità nella scelta delle giornate, sempre ferme restando le esigenze organizzative aziendali.

Anche nel contratto collettivo Banca del Piemonte si specifica che gli accordi di lavoro flessibile interesseranno i lavoratori con ruolo, mansioni e responsabilità compatibili con detta modalità, dando priorità ai lavoratori con gravi problemi di salute ovvero particolarmente disagiati in termini di distanza dal luogo di lavoro al luogo di residenza.

Vi sono invece casi in cui gli accordi di smart working interessano esclusivamente determinate categorie di lavoratori. È questo il caso dell'accordo ENI che si applica a neomamme, neopapà e i genitori con un figlio in adozione/affidamento preadottivo, assunti a tempo indeterminato (anche in regime di

part-time). Lo stesso accordo afferma che è in corso di valutazione lo SW come soluzione per le esigenze di risorse affette da patologie di particolare gravità.

Gli accordi di smart working analizzati, inoltre, intendono attribuire ai lavoratori interessati maggiore flessibilità nella scelta dell'orario e del luogo in cui si effettua la prestazione lavorativa. Tuttavia, in molti casi, la prestazione lavorativa deve essere effettuata in correlazione temporale con l'orario normale della sede di appartenenza (cfr. BNL, BNP Paribas).

In aggiunta, nella maggior parte degli accordi di smart working/lavoro agile analizzati non sono previste prestazioni aggiuntive e/o di lavoro straordinario. Soltanto in alcuni casi (tra cui l'accordo BNL) prestazioni aggiuntive e/o lavoro straordinario sono riconosciute laddove richieste e preventivamente autorizzate, esclusivamente se svolte in sedi aziendali. Tale circostanza potrebbe rappresentare un trattamento discriminatorio rispetto ai lavoratori che svolgono la propria prestazione esclusivamente all'interno dei locali aziendali.

2.2. La flessibilità del tempo di lavoro: interferenza tra sfera lavorativa e personale ed evoluzione del concetto di work-life balance

Altra questione che si pone a seguito dei nuovi modelli di produzione e organizzazione del lavoro è data da un'interferenza sempre maggiore tra la sfera lavorativa e quella personale.

Essendo possibile lavorare ovunque, da remoto, e senza limiti di orario, sono stati sollevati importanti dubbi su come tale interferenza debba essere definita e concettualizzata.

Partendo dalla classica opposizione tra lavoro e vita privata, la riflessione si estende anche alle moderne forme di interferenza tra l'orario lavorativo e quello personale. L'elaborazione di un costrutto teorico per tale fenomeno può essere ritenuto rilevante per almeno due motivi: in primo luogo perché, con i modelli di produzione post fordisti, si sta sviluppando una nuova relazione tra tempo e lavoro; in secondo luogo perché i meccanismi sviluppati per regolare l'attività lavorativa appaiono sempre meno adatti a tutelare i diritti collettivi ed individuali dei lavoratori.

Nonostante tali interferenze siano sempre più diffuse nei contesti lavorativi, le aziende hanno continuato a misurare il carico di lavoro nello stesso modo, ossia quantificando i tempi di lavoro. Eppure, ignorando le situazioni interferenza tra l'orario lavorativo e quello personale, l'orario di lavoro stesso è divenuto inadeguato a rappresentare il principale criterio di misurazione della prestazione lavorativa. In sostanza, la natura del lavoro è cambiata ma la sua misurazione non lo è.

In tale contesto sorge l'esigenza di adattare la cornice legale ed istituzionale alle questioni sollevate da tali maggiori forme di interferenza, al fine di comprendere come dovrebbero essere gestite, limitate e anche remunerate.

In tal senso, si può parlare di un'evoluzione del concetto di work-life balance, a seguito della crescente difficoltà di delineare confini esatti tra lavoro e vita privata: con i nuovi modelli organizzativi e produttivi si sta sviluppando una nuova idea di conciliazione tra le diverse temporalità.

Le questioni che emergono sono, dunque, molteplici e riflettono la nuova relazione che è venuta a crearsi tra tempo e lavoro, e la difficoltà della misurazione del tempo di lavoro. Esse però possono rappresentare il punto di partenza per una riflessione collettiva riguardante gli aspetti sopracitati. Riflessione che metta, in primo luogo, il bisogno di creare una nuova cornice legale che si adatti al lavoro che cambia.

3. Tutela della professionalità

Ai fini dello sviluppo di modelli sostenibili di organizzazione del lavoro tanto per i lavoratori quanto per le aziende, diviene centrale lo sviluppo della professionalità dei lavoratori nel breve ma soprattutto nel lungo termine.

Indubbiamente il tema della professionalità ha un carattere trasversale poiché si compone di diversi elementi e abbraccia diversi ambiti.

Il tema ha assunto anche connotati diversi in seguito alla digitalizzazione del lavoro, all'avvento di Industry 4.0. e, in generale, ai cambiamenti che hanno interessato la stessa prestazione di lavoro.

I cambiamenti tecnologici in atto rendono i mestieri soggetti a rapida obsolescenza e richiedono nuove professionalità. Anche il contenuto delle

mansioni è soggetto a modifiche dovute all'automazione e alla conseguente evoluzione dei processi produttivi.

Anche i cambiamenti demografici in atto, in particolar modo l'invecchiamento della popolazione, rendono necessario adeguare le competenze lungo tutto l'arco della vita lavorativa, attraverso la formazione e l'aggiornamento continui.

La tutela della professionalità rappresenta un valore aggiunto sia per i lavoratori, ai fini della piena espressione delle proprie capacità professionali, e per le aziende, in termini di produttività e innovazione.

Tali considerazioni acquisiscono ancor più rilevanza laddove si consideri l'attuale mercato del lavoro, caratterizzato da continue transizioni occupazionali, che rendono necessario tutelare la professionalità dei lavoratori attraverso la formazione continua e politiche attive di riqualificazione professionale.¹²

Nella normativa italiana, la tutela della professionalità ha da sempre trovato il proprio riconoscimento, sebbene indiretto, nell'articolo 2103 del Codice Civile, il quale disciplina il mutamento delle mansioni del lavoratore.

Tale articolo ha tradizionalmente avuto il compito di fissare, da un lato, dei limiti al potere datoriale di esigibilità della prestazione, dall'altro di tutelare il bagaglio professionale dei lavoratori. Per tale motivo, tale disciplina assume estrema rilevanza in relazione allo sviluppo di nuovi modelli di organizzazione e produzione del lavoro, poiché ha il compito di conciliare le esigenze di produttività aziendali con quelle di tutela e sviluppo dei lavoratori.

3.1. Il quadro normativo di riferimento

La disciplina del mutamento di mansioni è attualmente regolata dall'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, il quale ha modificato l'art.2103 c.c., così come disciplinato dall'art. 13 Stat. Lav.

In base alla disciplina vigente *“il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte.”*

¹² Per una ricostruzione teorica dei mercati transizionali del lavoro si rimanda a G. Schmid, “Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro”, *Diritto delle Relazioni Industriali*, N.1/XXI, 2011.

Tale norma segna il superamento del criterio dell'equivalenza delle mansioni, disciplinato dall'art. 13 Stat. Lav., Titolo I – Della libertà e dignità del lavoratore, secondo cui *“Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione. Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta, e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi. Egli non può essere trasferito da una unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.”*

In seguito al superamento del criterio dell'equivalenza, la mobilità orizzontale deve essere ricondotta allo stesso livello e categoria legale di inquadramento. Si ha quindi un ritorno, anche se indiretto, ai tradizionali sistemi tradizionali di classificazione del personale, i quali non tengono conto di un'idea moderna e dinamica di professionalità perché basati staticamente sul ruolo formalmente ricoperto all'interno dell'azienda.

In tal modo, viene a mancare il presupposto principale di un sistema lavorativo sostenibile che è la capacità del sistema di regolazione del lavoro di leggere le trasformazioni in atto, mirando a un concetto più ampio di professionalità, suscettibile di variazioni lungo l'arco della vita lavorativa.

È, pertanto, augurabile che il nuovo quadro normativo porti con sé anche ad una riforma dei sistemi di classificazione del personale per adeguarli al contesto produttivo e organizzativo odierno.

Attualmente la disciplina del mutamento di mansioni non sembra andare nella direzione di una maggiore sostenibilità del lavoro principalmente per due motivi. Il primo motivo è che, il legislatore attraverso la modifica della disciplina delle mansioni ha reso la prestazione di lavoro subordinato maggiormente flessibile in termini di organizzazione del lavoro. Tale flessibilità ha però creato un disequilibrio tra il potere gestionale del datore di lavoro, notevolmente ampliato, e la tutela professionale del lavoratore.

Il secondo motivo, probabilmente il più importante, è che cambia la tutela della professionalità ma questo cambiamento non avviene nel senso di una maggiore protezione delle esigenze dei lavoratori poiché i criteri per valutare l'esatto adempimento contrattuale della prestazione lavorativa sono ancorati a logiche e modelli del passato ormai obsoleti e non in grado di leggere le trasformazioni del lavoro in atto.

4. Nuovi modelli organizzativi e abilità al lavoro

Quale esigenza data dai cambiamenti demografici in atto, i nuovi modelli di organizzazione del lavoro devono essere in grado di valorizzare l'abilità, anche parziale, dei lavoratori. Tale esigenza nasce da un numero sempre crescente di persone affette da una o più patologie croniche tra la popolazione aziendale.¹³

Nella dimensione d'impresa, tanto piccola quanto grande, diviene importante essere in grado di adattare la prestazione lavorativa alle esigenze di breve e lungo termine.

A fronte di un contesto in cui vi è un progressivo invecchiamento della forza lavoro e un numero sempre crescente di persone affette da patologie croniche che non comportano però la perdita totale della capacità lavorativa, si pone un forte problema di sostenibilità del lavoro non soltanto per i lavoratori, in termini di inclusione lavorativa e sociale, ma anche per le imprese stesse, in termini di responsabilità sociale e di produttività.

È importante che coloro che sono affetti da una malattia cronica possano entrare o rimanere nel mercato del lavoro per evitare conseguenze significative sia a livello macroeconomico che microeconomico. A tal proposito, la mancata partecipazione dei malati cronici nel mercato del lavoro riduce, a livello macroeconomico la capacità produttiva, e questo, insieme ai crescenti costi sanitari connessi, può avere un grave impatto sull'economia di un paese.

¹³ Per una definizione di malattia cronica si rimanda a S. Varva, *Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, Adapt Labour Studies, e-Book series, n.27/2014, p.11.

A livello microeconomico, invece, le malattie croniche, se non adeguatamente gestite, possono avere un impatto negativo sulle imprese, attraverso la perdita di produttività.

In tale scenario, diviene, dunque, centrale individuare nuovi modelli organizzativi che favoriscano la permanenza o il ritorno al lavoro di persone affette da patologie croniche, per evitare un'uscita prematura dal mercato del lavoro.

4.1. Il diritto al part-time per i malati cronici.

Una delle previsioni maggiormente significative nell'ordinamento italiano in tema di sostenibilità dei modelli organizzativi per persone con abilità lavorativa ridotta è il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale per i lavoratori affetti da patologie croniche.

Tale diritto è attualmente disciplinato dall'art. 8 del d. lgs. n. 81/2015, il quale ha esteso il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale ai lavoratori, tanto del settore pubblico quanto del privato, che siano affetti da gravi patologie cronicodegenerative ingravescenti, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, eventualmente anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita, accertata da una commissione medica istituita presso l'azienda unità sanitaria locale territorialmente competente. Tale diritto era stato, infatti, originariamente previsto dall'art. 46 del d. lgs. n. 276/2003 per i soli lavoratori affetti da patologia oncologica, al fine di favorirne la permanenza al lavoro durante i periodi di cura.

Sebbene la nuova disposizione possa costituire un passo in avanti verso il riconoscimento dei diritti di un più elevato numero di lavoratori, nel rispetto del principio di non discriminazione di cui al d. lgs. 216/2003, essa pone anche dubbi applicativi ed interpretativi.

Le novità introdotte dall'art. 8 del d. lgs. 81/2015, sebbene siano intervenute ad estendere il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro anche ad altri lavoratori, pongono, come evidenziato, diversi dubbi sull'effettiva incisività della disposizione.

Indubbiamente, la disciplina in esame lascia ampi margini di discrezionalità nell'individuazione dei soggetti titolari di tale diritto. Pertanto, l'effettiva portata della disposizione dipenderà dall'interpretazione che verrà data alla definizione di "patologia cronico-degenerativa ingravescente" sia dalle parti sociali all'interno della contrattazione collettiva, sia dai medici legali in fase di accertamento della reale capacità lavorativa, sia dalla giurisprudenza nel dirimere eventuali controversie (ad esempio da parte di soggetti che hanno patologie non citate nel proprio contratto o che si vedono negare il riconoscimento dalla commissione medica).

Un'altra criticità, interessa la disciplina riferita alla figura del *caregiver*, il quale, in continuità con quanto previsto dalla legge n. 247 del 2007, non è titolare di un diritto bensì di una priorità nella trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Nella formulazione della disposizione, come si è tentato di evidenziare, si denotano da un lato, la scarsa comprensione dei nuovi modelli familiari esistenti e delle rispettive tutele, e dall'altro, la poca flessibilità in relazione alle percentuali di invalidità della persona che il *caregiver* deve accudire.

Infine, emerge un sempre più ampio problema di sostenibilità del lavoro nella visione complessiva del quadro di tutele in favore dei malati cronici, laddove il part-time, comportando una corrispondente diminuzione del trattamento retributivo, non può essere visto quale unico strumento utile. In tal senso sarebbe auspicabile un collegamento sempre più necessario ed urgente fra politiche di integrazione del reddito e politiche del mercato del lavoro: quest'ultime, per essere realmente inclusive, devono intervenire concretamente sull'investimento in capitale umano. Ai fini della competitività e dell'innovazione, sarebbe necessario investire sul più ampio numero di persone possibile, combattendo l'esclusione sociale anche nel mercato del lavoro. L'occupazione è, infatti, fonte di reddito e canale di partecipazione attiva alla vita sociale ed economica per tutti, anche per coloro che hanno malattie croniche di lunga durata e per i loro familiari che lavorano e vogliono prestare assistenza.

Il part-time, inoltre, non deve essere considerato l'unica opportunità possibile per chi riceve una diagnosi. Troppo spesso non si tengono in considerazione altri "accomodamenti ragionevoli" utili alla conciliazione lavoro-cura, come ad

esempio il mutamento di mansioni. Il Legislatore è intervenuto anche su quest'ultimo istituto riducendo i vincoli alla flessibilità gestionale rispetto alle modalità della prestazione di lavoro. Sono così aumentate, per le aziende, le possibilità di scommettere su una flessibilità organizzativa del rapporto di lavoro, laddove sarebbe, però, anche importante ricercare nuovi punti di bilanciamento tra le esigenze di produttività delle imprese e quelle di tutela dei lavoratori.

Ai sindacati, ai datori di lavoro e ai responsabili delle risorse umane è stato sicuramente attribuito un compito delicato circa le possibilità di conservazione del posto di lavoro, che potranno gestire al meglio solo avvalendosi del contributo di professionisti capaci di lavorare in ottica multidisciplinare.

5. Sostenibilità del lavoro e gestione dell'età in azienda

L'adattamento delle condizioni di lavoro per sostenere la salute e minimizzare il rischio è un elemento chiave per rendere il lavoro sostenibile in relazione all'invecchiamento attivo; fondamentale è anche la creazione di condizioni lavorative che consentano ai lavoratori di sviluppare le loro capacità e competenze durante tutto l'arco della carriera. La mancanza di politiche di *age management*, che forniscano un'adeguata formazione e continue opportunità di apprendimento nel corso della vita, può privare i lavoratori delle competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficace. In generale, vi è un deficit sostanziale nell'accesso ad un sistema di formazione continua (long-life learning) sia all'interno che all'esterno dell'ambiente lavorativo. Anche per quel che riguarda il caso italiano, secondo i dati forniti dall'Osservatorio permanente di Randstad sull'Active Ageing, i lavoratori over 50 sono aumentati di 1,6 milioni tra il 2004 e il 2012. Per giungere ad una maggiore sostenibilità nel mercato del lavoro in Italia, soprattutto in relazione all'invecchiamento attivo, è auspicabile un maggior grado di coordinamento tra: legislazione, sotto il profilo della flessibilità del lavoro; pratiche aziendali, con lo sviluppo di più percorsi mirati all'adattamento del posto di lavoro e a programmi di formazione e aggiornamento continui; contrattazione collettiva, attraverso il superamento degli ormai "obsoleti" sistemi di classificazione del personale contenuti nei CCNL.

5.1. La sostenibilità del lavoro degli over 55 addetti alla produzione

Adapt, Aidp e l'Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Synthetron, hanno condotto un'indagine sulla sostenibilità del lavoro degli over 55 addetti alla produzione e ai servizi alla produzione.

L'obiettivo dell'indagine è stato non soltanto quello di identificare i nodi critici e le problematiche riguardanti il lavoro a lungo termine degli over 55 in produzione ma anche quello di comprendere quanto le tematiche connesse all'invecchiamento e alla sostenibilità dei percorsi lavorativi siano considerate prioritarie.

La ricerca si è svolta in due fasi: una prima analisi quantitativa, realizzata attraverso un questionario rivolto ai direttori HR, e una successiva analisi qualitativa, avvenuta tramite focus group virtuali.

Relativamente alla fase quantitativa della ricerca, il questionario è stato diviso in tre macro-aree: la prima, concernente gli aspetti che favoriscono il prolungamento delle carriere, aumentando il benessere e la produttività dei lavoratori over 55; la seconda, relativa alle eventuali buone pratiche di age management messe in atto dalle aziende; la terza, riguardante il ruolo della contrattazione collettiva (di primo e di secondo livello) ai fini del miglioramento delle condizioni di lavoro degli over 55.

Benessere e produttività dei lavoratori over 55 in produzione

Come emerso dalla ricerca stessa, il lavoro degli addetti alla produzione e ai servizi alla produzione è ritenuto, dai direttori HR, meno sostenibile rispetto al lavoro impiegatizio, tra cui staff, ricerca e sviluppo, commerciale ecc. (si veda la tabella n.1).

Dall'indagine effettuata è emerso anche che gli aspetti che contribuiscono maggiormente al benessere dei lavoratori over 55 in produzione sono, secondo la percezione dei direttori HR, l'ergonomia e le condizioni di salute e sicurezza, seguiti da orari e turni di lavoro e dalla possibilità di conciliare esigenze di cura e di lavoro (si veda la tabella n.2).

Quasi specularmente, tali aspetti sono ritenuti, insieme alla motivazione al lavoro, anche i più rilevanti per aumentare la produttività (si veda la tabella n.3). La ricerca ha anche evidenziato come, alla luce delle recenti riforme pensionistiche che hanno imposto un prolungamento delle carriere lavorative, le variabili che rendono maggiormente difficile sostenere tale prolungamento per i dipendenti over 55 in produzione sono le mansioni svolte, la motivazione al lavoro, l'obsolescenza delle competenze e i carichi di lavoro (si veda la tabella n.4)

Tabella n.1

Pensando all'insieme dei suoi dipendenti, quanto, a Suo avviso, il lavoro nella Sua azienda è sostenibile?

	Lavoratori addetti alla produzione (operai, tecnici e affini)	Lavoratori addetti ai servizi alla produzione (manutenzione, qualità, sicurezza)	Impiegati (staff, ricerca e sviluppo, commerciale)
Per niente	6	3	2
Poco	22	21	3
Abbastanza	41	25	14
Molto	25	44	48
Moltissimo	5	6	33
Totale	100	100	100
<i>Per niente/Poco</i>	28	24	5
<i>Media punteggio</i>	3,00	3,30	4,08

Tabella n.2

Focalizzando ora l'attenzione sui dipendenti addetti alla produzione e ai servizi alla produzione, quanto gli aspetti di seguito indicati migliorano il benessere al lavoro di un lavoratore over 55 nella Sua azienda?

	Molto/Moltissimo	Media
Possibilità di conciliare esigenze di cura e di lavoro	67	3,70
Condizioni di salute e sicurezza sul lavoro	74	4,07
Continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze	59	3,54
Orari e turni di lavoro	65	3,78
Ergonomia	65	3,85
Livello salariale	24	2,93
Relazioni con i superiori	52	3,46
Relazioni con i colleghi	54	3,48
Varietà nelle funzioni dei compiti assegnati	35	3,19
Livello di autonomia nello svolgere le mansioni	46	3,35

Tabella n.3

Focalizzando ora l'attenzione sui dipendenti addetti alla produzione e ai servizi alla produzione, quanto gli aspetti di seguito indicati migliorano la produttività al lavoro di un lavoratore over 55 nella Sua azienda?

	Molto/Moltissimo	Media
Possibilità di conciliare esigenze di cura e di lavoro	68	3,81
Condizioni di salute e sicurezza sul lavoro	77	4,04
Continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze	60	3,75
Orari e turni di lavoro	64	3,74
Motivazione	74	4,11
Ergonomia	62	3,83
Livello salariale	40	3,15
Relazioni con i superiori	66	3,70
Relazioni con i colleghi	60	3,68
Varietà nelle funzioni dei compiti assegnati	57	3,53
Livello di autonomia nello svolgere le mansioni	47	3,43

Tabella n.4

Le recenti riforme pensionistiche hanno imposto un prolungamento delle carriere di lavoro. Quali sono le variabili che rendono maggiormente difficile sostenere tale prolungamento per i dipendenti over 55 addetti alla produzione e ai servizi alla produzione della Sua azienda?

	Molto/Moltissimo	Media
Mansioni svolte	54	3,58
Carichi di lavoro	48	3,54
Rispetto delle scadenze	18	2,90
Livello di stress lavoro-correlato	36	3,12
Organizzazione del lavoro	24	3,08
Ergonomia	36	3,24
Rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro	20	2,76
Innovazione organizzativa, di processo o di prodotto	52	3,44
Motivazione al lavoro	58	3,60
Aggiornamento delle competenze	52	3,50
Dinamiche relazionali con i colleghi	20	3,02
Dinamiche relazionali con i superiori	20	3,02

Implementazione delle azioni di age management

Con riferimento, invece, alla gestione dei lavoratori over 55 in azienda, il 44% dei partecipanti alla ricerca ritiene necessario implementare azioni di age

management sin da subito, il 31% tra qualche anno, mentre solo l'8% non ritiene necessario adottare misure specifiche. Tuttavia, il 46% dei rispondenti pensa vi siano priorità più urgenti da affrontare e il 40% ha affermato che il principale ostacolo all'adozione di azioni mirate è la scarsa conoscenza dei temi legati alle differenze di età al lavoro.

Gli interventi attuati di age management, emersi dalla ricerca, consistono principalmente in misure di transizione al pensionamento quali:

- corsi di preparazione al pensionamento;
- sportelli informativi/servizi di supporto per la gestione della dimensione contributiva ed economica;
- attività di valorizzazione degli ex-lavoratori, pensionati;
- part-time.

Il ruolo della contrattazione collettiva

L'indagine condotta ha evidenziato come la contrattazione di primo livello contribuisca meno al miglioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori over 55 addetti alla produzione rispetto alla contrattazione di secondo livello. Quest'ultima, difatti, appare più idonea al soddisfacimento di esigenze specifiche. Sebbene, inoltre, nella maggior parte dei casi le misure promosse dalla contrattazione di secondo livello siano rivolte alla generalità dei lavoratori, non mancano casi in cui gli interventi sono previsti specificamente in favore dei lavoratori over 55 (si veda la tabella n. 5).

Altra evidenza emersa è, infine, la scarsa attenzione rivolta al tema della sostenibilità del lavoro nei tavoli negoziali.

Tabella n. 5

Misure promosse dalla contrattazione collettiva di secondo livello	Specifiche per lavoratori addetti alla produzione e servizi alla produzione over	Non specifiche

	55	
Servizi di mobilità e outplacement	5	5
Misure di conciliazione vita privata-lavoro	1	22
Flessibilità oraria	1	27
Permessi per cura/assistenza	2	23
Iniziative rivolte al mantenimento e alla tutela della salute	1	23
Assistenza sanitaria integrativa	2	24
Promozione di regimi alimentari salutari	2	16
Promozione dell'attività fisica/fitness	1	11
Sistemi premianti e benefit legati all'anzianità	1	12
Corsi di aggiornamento professionale	1	27
Riqualificazione professionale per il miglioramento di competenze già possedute	2	24
Riqualificazione professionale per lo sviluppo e miglioramento di nuove competenze	2	20
Attività di tutoraggio da parte dei lavoratori senior nei contratti di	4	12

apprendistato		
Attività di mentoring/coaching aziendale intergenerazionale	3	12
Docenze tenute dai lavoratori over 55 nei corsi di formazione continua interni all'azienda	6	9

Per quel che concerne, invece, la fase qualitativa della ricerca, sono stati invitati i responsabili HR che operano in aziende manifatturiere a discutere di Active Ageing tra loro. Venti tra Direttori del Personale, altri ruoli aziendali (HR e non) e consulenti hanno preso parte, nel febbraio 2016, ad un'ora di discussione online, scritta e in modalità anonima, incentrata sulla sostenibilità del lavoro per i lavoratori over 55 addetti alla produzione, con i seguenti obiettivi: comprendere quanto il tema sia all'attenzione e sia prioritario all'interno delle aziende; far emergere le best practice che si stanno attuando su temi specifici emersi dalla ricerca quantitativa su questo tema (carichi di lavoro, innovazione di processo e di prodotto, aggiornamento delle competenze, misure di accompagnamento alla transizione al pensionamento); ottenere proposte e suggerimenti da portare all'attenzione del legislatore.

Gli HR manager si sono collegati ad una sessione di "crowdsourcing evolutivo", ovvero uno scambio di idee e opinioni che avviene per iscritto sotto la guida di un moderatore. I partecipanti, suddivisi in tavoli virtuali da 5 persone collegati tra loro, hanno risposto alle domande scrivendo i propri contributi in forma anonima, hanno letto e votato sullo schermo quelli dei colleghi, mandando avanti le idee più "forti". Il sistema si chiama Synthetron e consente di collegare da 10 a 1000 persone per volta ovunque si trovino e di estrarre dai gruppi la conoscenza, anche quella "nascosta".

Rispondendo a diverse domande aperte e chiuse, i manager HR che hanno partecipato a questi tavoli di "crowdsourcing", hanno espresso la propria posizione ed esperienza sul tema della sostenibilità al lavoro degli addetti alla produzione over 55. Hanno generato 156 idee, di cui 27 validate come sintesi. Il

confronto con il benchmark delle discussioni Synthetron registra la difficoltà ad esprimere idee sul tema, ma un buon livello di accordo nel gruppo, nonostante l'appartenenza ad aziende diverse, sia come settore che come dimensioni, sia locali sia multinazionali.

La quasi totalità dei partecipanti ritiene importante adottare misure ad hoc. Lo si evince dai risultati del sondaggio e dallo scambio di idee che ha generato un primo punto in comune: l'età media dei lavoratori in aumento è un problema concreto sempre più pressante. Qui di seguito alcuni dei contributi più votati: *"...è un problema che affronto nel concreto nella realtà nella quale agisco"* *"Importante perché l'età media dei lavoratori sta progressivamente aumentando e le attuali condizioni lavorative non ne tengono conto"* *"...l'innalzamento dell'età pensionabile sarà un problema che velocemente diverrà sempre più pressante"*.

È emersa, inoltre, la necessità di una maggiore attenzione e conoscenza del tema. Di questo tema si parla poco, non è all'attenzione del management aziendale e in molti casi anche gli stessi HR Manager hanno scarse risorse da dedicargli. C'è accordo sull'intenzione espressa da alcuni sul farsi parte attiva nel risvegliare la propria organizzazione per prendere iniziativa e per focalizzare meglio quali siano le esigenze reali di questi lavoratori. (*"Io posso coinvolgere e trasferire al management di produzione l'attenzione sulla tematica"*, *"Sistemi di analisi della postazione che possano rendere più chiare le necessità degli over 55 in termini di comfort di lavoro..."*).

Di conseguenza pochi sono gli interventi attuati: mancano riferimenti e benchmark. Il sondaggio e le domande su quali iniziative siano state prese o programmate su diversi aspetti della sostenibilità al lavoro per gli over 55 in produzione (carichi di lavoro, innovazione di processo e di prodotto, aggiornamento delle competenze, misure di accompagnamento alla transizione al pensionamento) mostrano che poche sono le iniziative, in corso e programmate. È forte la richiesta di riferimenti, ovvero buone pratiche che funzionino. (*"Sarebbe utile conoscere buone pratiche di modelli di intervento già attuati"*, *"Mancano strumenti pratici... quindi spero ci sia lo stimolo per proporre e testare delle soluzioni attraverso lo scambio di esperienze"*).

La sfida più grande che comporta l'ageing dei lavoratori in produzione è la motivazione. A conferma di quanto emerso dalla ricerca quantitativa, i Manager

HR ritengono che mantenere la motivazione di questi lavoratori sia l'aspetto più critico (*"Ritengo importante trovare soluzioni che mantengano elevata la motivazione... anche oltre i 55 anni"*), seguita dal mantenere alta la produttività (*"Difficile lavorare a tempo pieno con lo stesso livello di produttività"*) e dai carichi di lavoro (*Difficile coniugare età con turni di lavoro e carichi correlati*).

Nel trovare soluzioni per la motivazione si riconosce anche l'opportunità costituita dagli over 55. È importante non disperdere il bagaglio di esperienza e di know-how di questi lavoratori. I partecipanti indicano che il modo più immediato per trasferire conoscenza e cultura aziendale ai più giovani, ma anche il più efficace per mantenere alta la motivazione degli over 55, è conferire loro un ruolo riconosciuto di trainer, mentor o coach e, inoltre, comunicarlo e celebrarlo in azienda (*"Essere tutor, in particolare per un over 55, aumenta la motivazione"*).

Riguardo nuove norme e leggi, si auspica un sistema premiante per le aziende "virtuose". A fronte di un quadro normativo mancante sul tema, i suggerimenti al legislatore convergono in un'unica direzione: sgravi e agevolazioni fiscali per chi attua misure volte a migliorare la sostenibilità per i lavoratori over 55 in produzione: *"...dare benefici di carattere fiscale alle aziende che dimostrano di aver messo in atto azioni mirate a risolvere i problemi degli over 55", "se l'azienda avrà ridotto le attività usuranti deve essere agevolata fiscalmente o "premiata"*.

La proposta più votata è il part-time negli ultimi 3 anni a parità di contribuzione. Unanime è l'apprezzamento per le misure di accompagnamento, tra cui in particolare il counselling già in atto o pianificato in diverse aziende. L'idea che ottiene il maggior consenso in assoluto è quella del part-time nell'ultima parte della vita lavorativa (*"Part time mantenendo la contribuzione negli ultimi tre anni di lavoro"*).

I Manager HR sono chiamati a identificare strade non percorse prima. Risulta evidente da questa indagine qualitativa la responsabilità delle aziende e dei Manager HR nell'identificare soluzioni nuove ed innovative ad un problema che non si era mai posto nel passato. Bisogna tener conto che è fondamentale sia analizzare e comprendere la demografia della propria azienda, sia individuare il target di riferimento, sia pianificare per tempo le azioni necessarie. Infine, non va dimenticato che anche questa popolazione è costituita da individui diversi tra loro e che, quindi, le soluzioni potrebbero essere non solo collettive ma anche

individuali. Le motivazioni, le competenze e le capacità di adattamento e apprendimento dei singoli, modificano infatti la prospettiva individuale di rimanere attivi e produttivi nel contesto organizzativo e chiamano quindi gli HR manager a ripensare le prassi abituali di gestione.

Sebbene, da un lato, il quadro complessivo delineato dalla ricerca mostri l'impatto del fattore demografico sulle dinamiche aziendali e la consapevolezza da parte dei direttori HR della necessità di gestire efficacemente le dinamiche generazionali e di implementare azioni di age management, dall'altro, si registra anche la difficoltà nel trasformare tale consapevolezza in azioni concrete.

Investire sulla sostenibilità del lavoro rappresenta, dunque, una sfida importante per le aziende che, trovandosi a gestire vite lavorative sempre più lunghe, dovranno essere in grado di fornire risposte individualizzate secondo le esigenze dei singoli percorsi professionali. La produttività dei lavoratori, e dell'azienda stessa, non può, infatti, prescindere dalla valorizzazione delle competenze e delle abilità individuali che, inevitabilmente, sono soggette a mutamenti in relazione alle diverse età del lavoro.

Capitolo III

CASE STUDY: LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO IN RANDSTAD ITALIA

Sommario: 1. Brevi cenni sul gruppo Randstad – 2. Il percorso di sostenibilità in Randstad – 3. L'analisi di materialità – 4. Sostenibilità e politiche di diversity management – 5. La sostenibilità del lavoro per i dipendenti interni: la gestione dei percorsi individuali di carriera – 5.1. Formazione continua – 5.2. Welfare aziendale – 5.3. Smart working – 5.4. Tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori – 5.5. Politiche retributive incentivanti – 6. La sostenibilità per i lavoratori in somministrazione – 6.1. Gestione e valorizzazione dei lavoratori in somministrazione – 6.2. Formazione dei lavoratori in somministrazione – 6.3. Salute e sicurezza dei lavoratori somministrati – 7. Obiettivi e sfide future

1. Brevi cenni sul gruppo Randstad

Il Gruppo Randstad Italia è un'Agenzia per il lavoro specializzata in ricerca, selezione, formazione e somministrazione di personale alle aziende, appartenente al gruppo multinazionale olandese Randstad Holding NV, attivo in 39 Paesi.

Randstad è presente in Italia dal 1999 ed è attualmente il secondo operatore nel mercato italiano dei servizi per le risorse umane con circa 2.000 dipendenti, ricavi per 1,2 miliardi di euro e più di 300 filiali sul territorio nazionale, oltre agli uffici della direzione generale di Milano.¹⁴

Randstad Italia S.p.A opera nel mercato con un'ampia gamma di servizi specializzati. Tra le soluzioni offerte vi sono lo staffing, ossia la somministrazione

¹⁴ Posizione sul mercato raggiunta a seguito dell'acquisizione nel 2016 del Gruppo Obiettivo Lavoro, Agenzia per il Lavoro italiana con 600 dipendenti, oltre 100 filiali sul territorio italiano e un fatturato di circa 436 milioni di euro.

di lavoro a tempo determinato o indeterminato, e la ricerca e selezione di profili da inserire direttamente nelle aziende clienti. La società Randstad HR Solutions S.r.l. offre servizi di formazione, supporto alle politiche attive del lavoro, gestione della transizione di carriera individuale e collettiva, consulenza nei processi HR in partnership con il cliente e orientamento dei giovani al mercato del lavoro. Infine, vi sono i servizi specializzati per la gestione delle attività in outsourcing che vengono gestiti dalla società Randstad Services S.r.l.

2. Il percorso di sostenibilità in Randstad

A partire dal 2015 Randstad ha adottato un nuovo approccio al tema della sostenibilità, attraverso un percorso strutturato di rendicontazione non finanziaria, che aiuti l'azienda a riflettere sulle possibilità di migliorare la propria organizzazione, condividendo gli obiettivi, sia a breve che lungo termine, da raggiungere con i propri stakeholder in modo trasparente e partecipato.

In verità, sin dal 2005 l'azienda ha esplicitato le attività svolte e i traguardi raggiunti con i propri portatori di interesse, interni ed esterni, attraverso i Bilanci sociali che sono stati annualmente redatti fino al 2012.

Il nuovo percorso avviato nel 2015 ha condotto alla redazione, a cadenza annuale, di un Report di sostenibilità, al duplice scopo di: comunicare il proprio impegno per una visione di impresa più sostenibile e di definire strategie e attuare politiche capaci di dare risposte alle aspettative dei diversi stakeholder.

Il bilancio di sostenibilità adottato in Randstad si ispira all'approccio della cd. "Triple Bottom Line" che prende in considerazione tre dimensioni: la sostenibilità economica, la sostenibilità sociale e la sostenibilità ambientale.¹⁵

Secondo tale impostazione, la sostenibilità non è vista soltanto come approccio alla società ma anche alla stessa attività di impresa, mirata al raggiungimento di un equilibrio tra i bisogni a breve termine e quelli a lungo termine.

Il questo senso, il Report annuale può essere considerato il risultato finale di un percorso più strutturato che ha visto il coinvolgimento di tutti i Direttori del

¹⁵ In base alla teoria della "Triple Bottom Line" elaborata dall'economista J. Elkington la sostenibilità economica si riferisce alla capacità di generare reddito, profitto e lavoro; la sostenibilità sociale indica la capacità di garantire condizioni di benessere e di crescita equamente distribuite e capacità di rispettare i diritti umani e dei lavoratori; la sostenibilità ambientale rappresenta la capacità di salvaguardare le risorse naturali e la possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti.

Gruppo e l'analisi dettagliata delle indagini qualitative e quantitative realizzate su alcuni stakeholder (tra cui i clienti, i dipendenti interni e somministrati ecc.) per la definizione dei temi più rilevanti. È stata avviata una riflessione rispetto alla capacità di Randstad di promuovere una idea moderna di sostenibilità, non soltanto economica, ma soprattutto legata alla performance sociale, che abbia un impatto significativo sulle persone, i clienti, i lavoratori, e tutti gli attori coinvolti nell'attività di impresa.

3. L'analisi di materialità

L'analisi di materialità è lo strumento strategico adottato ai fini dell'identificazione degli aspetti prioritari in tema di sostenibilità sia per l'organizzazione che per tutti gli stakeholder coinvolti.

La matrice di materialità è stata utilizzata in Randstad per la prima volta nel 2015, seguendo le direttive del "G4 Sustainability Reporting Guidelines" del Global Reporting Initiative¹⁶ e il modello AA1000 (o AccountAbility 1000)¹⁷ che rappresentano i principali standard di riferimento per la rendicontazione di sostenibilità e che fanno leva sui concetti di materialità e di *stakeholder engagement*.

In un'ottica di maggiore integrazione dei temi legati alla sostenibilità del business del Gruppo, è stato avviato, inoltre, un percorso di progressiva adesione ai principi dell'Integrated Reporting Framework (IR Framework), delineato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

Quale punto di partenza è stata, pertanto, eseguita una mappatura di tutte le tematiche ritenute rilevanti sia per l'azienda che, più in generale, per il settore e

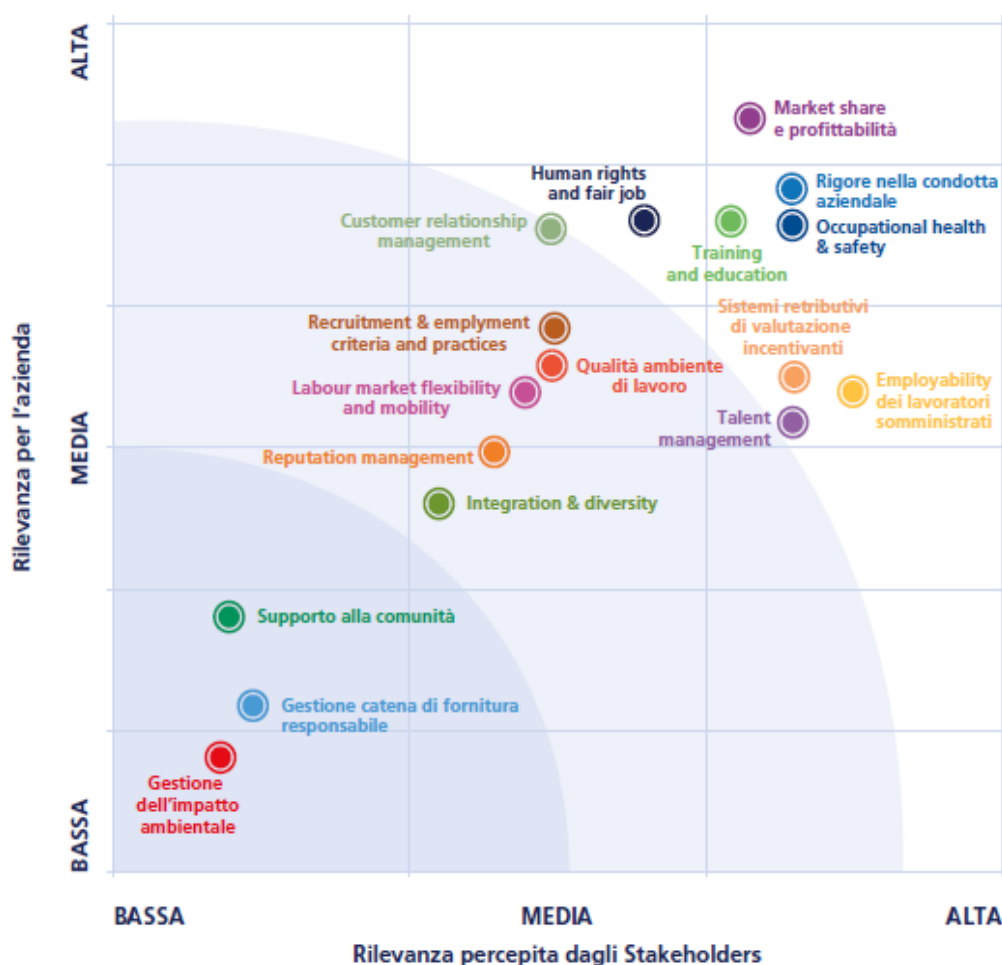
¹⁶ Il Global Reporting Initiative (GRI) è uno standard di riferimento che fornisce le linee guida riconosciute a livello globale per il reporting sulle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione.

¹⁷ Lo standard AA1000 (o AccountAbility 1000) è uno standard di processo elaborato per valutare i risultati delle imprese nel campo dell'investimento etico e sociale e dello sviluppo sostenibile. Creato nel 1999 dalla britannica Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) si tratta di uno standard nato per consentire, alle organizzazioni che lo vogliono adottare, la promozione della qualità dei processi di "social and ethical accounting, auditing and reporting" in modo da garantire il miglioramento della Responsabilità Sociale d'Impresa.

per le aziende affini. Tale passaggio è stato realizzato attraverso lo studio e l'analisi di documentazione sia interna che esterna.¹⁸

La mappatura effettuata è stata poi sottoposta all'approvazione delle principali Direzioni aziendali ed ha condotto all'individuazione di macro-temi, che sono stati successivamente rappresentati nella matrice di Materialità.

Grafico 1: Matrice di materialità



Fonte: Elaborazione Randstad – Report di sostenibilità, 2016

¹⁸ In relazione alla documentazione interna sono stati esaminati documenti quali il “Business Principles”; il “Modello organizzativo 231/01”; il “Codice etico e di Comportamento”; la “Politica della Qualità e Responsabilità Sociale”; “The Randstad Sourceright 2015 Talent Trends Report” e altri report. In relazione, invece, alla documentazione esterna sono stati presi in considerazione studi di settore, tra cui la “Universal Declaration Human Rights, IHRB - The Institute for Human Rights and Business - Corporate Responsibility to Respect Human Rights Sector Guidance Project” oppure fonti istituzionali quali “The Future we want - Rio + 20 Outcome Document”.

Sull'asse verticale della matrice è indicata la "Rilevanza per l'organizzazione", ossia il valore che l'azienda attribuisce ad ogni tematica in relazione agli obiettivi aziendali di breve, medio e lungo termine.

Sull'asse orizzontale della matrice è rappresentata la "Rilevanza per gli Stakeholder", ovvero la rilevanza percepita da tutti gli attori coinvolti sulle varie tematiche (si veda il grafico 1).

Nel 2016 la priorità delle tematiche presenti nella matrice di Materialità è stata aggiornata sulla base dei dati raccolti tramite tre sondaggi realizzati in azienda. Il primo è stato denominato "Great People Survey" ed è un'indagine annuale sul clima lavorativo che nel 2016 ha coinvolto 1.435 dipendenti , realizzata, da un lato, per avere una panoramica sul clima e sulla crescita aziendale, dall'altro, per individuare i punti critici e per valutare azioni di miglioramento organizzativo. Attraverso la survey si cerca di misurare principalmente: il coinvolgimento dei lavoratori alle attività aziendali; la capacità gestionale del middle, senior e top management; le strategie e la cultura aziendale. La seconda indagine è la "Customer Satisfaction", mirata misurare, a livello qualitativo e quantitativo, il punto di vista di tutti i clienti attivi e inattivi. Infine, è stata condotta una terza indagine, denominata "Worker Satisfaction Survey", rivolta ai lavoratori somministrati, i cui obiettivi sono quelli di misurare il grado di soddisfazione rispetto alla relazione con Randstad, comprendere le mutevoli percezioni dei lavoratori rispetto alle Agenzie per il Lavoro in un contesto di continua trasformazione e infine individuare eventuali ambiti di miglioramento.

4. Sostenibilità e politiche di diversity management

Il rispetto delle diversità e l'intolleranza verso ogni discriminazione basata sul genere, sull'orientamento sessuale, sulla razza, sul credo religioso e politico, trovano riferimento esplicito nel Codice Etico. Uno dei primi aspetti trattati è stato quello della diversità di genere e dalle pari opportunità. L'azienda è composta, infatti, per l'81% da donne la cui presenza, all'interno degli organi manageriali è pari al 50%. Tale equilibrio si riscontra sia tra i ruoli di staff sia tra quelli di business a dimostrazione di quanto il genere non sia vissuto in azienda come un reale fattore discriminante.

Nel 2011 è stata sottoscritta la Carta delle Pari Opportunità e dell'Uguaglianza sul Lavoro presso il Ministero del Lavoro. Randstad è stata la prima Agenzia per il Lavoro a formalizzare questa adesione. Si tratta di una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di ogni dimensione, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi.

Inoltre, dal 2011 Randstad, prima azienda nel settore delle risorse umane, ha ottenuto la certificazione Gender Equality European & International Standard (GEEIS) in materia di pari opportunità offerte a uomini e donne all'interno dei processi decisionali aziendali.

Anche in tema di Age Management Randstad ha deciso di svolgere un ruolo proattivo avendo istituito, fin dal 2013, un Osservatorio Permanente sull'Active Ageing diretto dal Prof. Treu al fine di far acquisire consapevolezza su un argomento ancora poco considerato, analizzare le variabili in gioco, stimolare il confronto tra i vari attori coinvolti e contribuire alla formulazione di nuove policy. Il progetto è stato arricchito dalla partecipazione volontaria di alcune importanti aziende (tra cui Abb, Axa Assicurazioni, Bosch, Gruppo Reale Mutua, Philips, STMicroelectronics) che hanno colto l'opportunità da un lato, di contribuire al dibattito politico sul tema ed influenzare così il legislatore e, dall'altro, di scambiare le esperienze e diffondere le best practices.

Il lavoro si è concretizzato nella pubblicazione di diversi studi attraverso i quali aiutare le aziende a capire innanzitutto i mutamenti demografici, sociali e culturali in atto negli ultimi decenni fino ad arrivare a proporre una serie di percorsi possibili per gestire, secondo un approccio lungimirante e proattivo, gli over 50 nelle organizzazioni.¹⁹

In questo contesto, Randstad ha scelto di svolgere un ruolo di "facilitatore", capace di proporre soluzioni innovative sul tema dell'organizzazione del lavoro per le persone in età adulta, che le aziende possono applicare a seconda delle proprie necessità, partendo dal presupposto che una piena consapevolezza sul tema dell'active ageing, ovvero dell'invecchiamento attivo della popolazione

¹⁹ Gli studi pubblicati dall'Osservatorio permanente Randstad sull'active ageing sono i seguenti; Over 50: come cambiano le età della vita lavorativa e il mercato del lavoro in Italia; Over 50: istruzioni e strumenti per una corretta valorizzazione dei lavoratori più maturi; Over 50: policy e pratiche dell'Active Ageing nelle aziende italiane.

aziendale, è utile e necessario per una pianificazione di azioni organizzative preventive che agiscano nel medio e lungo periodo.

5. La sostenibilità del lavoro per i dipendenti interni: la gestione dei percorsi individuali di carriera

La gestione dei percorsi individuali di carriera per i dipendenti interni si sviluppa attraverso il processo di Performance Management, il quale prevede l'assegnazione di obiettivi individuali connessi sia alle esigenze di business che alle peculiarità della singola prestazione lavorativa. Pertanto, la performance raggiunta è il risultato sia del livello di realizzazione degli obiettivi assegnati che delle competenze acquisite, definite in termini di capacità e abilità, espresse e valutate in base ai risultati osservati.

L'attività di performance management prevede un ciclo di quattro fasi.

La prima è la cosiddetta fase del *plan*, in cui gli obiettivi generali dell'azienda si concretizzano negli obiettivi individuali, raggiungibili e misurabili. Per arrivare a questi obiettivi e per sviluppare le proprie capacità, ogni persona definisce un Individual Development Plan (IDP), ossia un piano di sviluppo personalizzato strutturato in tre parti, in cui il 70% dell'apprendimento dovrà avvenire attraverso attività On The Job, il 20% mediante attività di coaching (o affiancamento) e il 10% tramite attività d'aula.

La seconda fase, definita *perform*, prevede il confronto con il proprio responsabile, per ricevere feedback e poter, dunque, intervenire su eventuali mancanze.

La terza è una fase di *review*, ossia di valutazione delle prestazioni al fine di verificare l'efficacia della singola performance rispetto agli obiettivi prefissati e alle competenze richieste dalla mansione.

La quarta ed ultima fase, cd. *reward*, ha lo scopo di ricompensare i dipendenti in base al contributo dato all'organizzazione, non soltanto attraverso incentivi di tipo meramente economico ma anche attraverso percorsi di sviluppo e promozioni.

L'attività di sviluppo organizzativo adottata in Randstad è volta a favorire un'elevata mobilità interna: l'80% delle posizioni manageriali e dei ruoli

specialistici devono, infatti, essere ricoperti attraverso promozioni interne (job posting), rivolgendosi al mercato esterno soltanto in caso di necessità (o competenze richieste) particolari. In base a tale sistema, diviene strategico il ruolo dei singoli manager nel riconoscere e valutare il potenziale dei propri collaboratori favorendone la crescita professionale.

Alla base della gestione interna dei lavoratori vi è un processo di People Review. Questo percorso è stato pensato per identificare e sviluppare le capacità sia individuali sia organizzative: tutte le persone dell'organizzazione sono valutate attraverso un approccio dal basso verso l'alto che coinvolge il proprio manager e viene facilitato dall'HR Department.

Il processo guarda sia all'individuo sia all'organizzazione nel suo insieme. Da un lato l'obiettivo è di individuare le persone con un maggiore potenziale, dall'altro è finalizzato a riconoscere le sfide organizzative che l'azienda dovrà affrontare in futuro. In questo processo di revisione annuale si discute, pertanto, circa l'identificazione dei punti di forza, le esigenze di sviluppo e i relativi piani d'azione, i piani di successione o al rischio di lasciare l'azienda, ma si esamina contemporaneamente lo stato della cultura organizzativa (clima, stili di leadership ecc.) e si individuano gli sviluppi futuri.

5.1. Formazione continua

L'HR Department elabora, in collaborazione con la linea manageriale, un piano annuale di formazione rivolto a tutto il personale.

La formazione si articola su tre livelli differenti.

Il primo è rappresentato dalla formazione per i nuovi assunti e per coloro che devono affrontare un cambio di ruolo, cd. Induction. Tale tipologia formativa ha l'obiettivo di favorire l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie al ruolo, al fine di rendere il lavoratore autonomo e produttivo. Considerato il target dei profili inseriti, per la maggior parte alla prima esperienza lavorativa, l'Induction rappresenta la parte preponderante dell'attività formativa aziendale.

Il secondo livello è rappresentato dalla formazione manageriale, dedicata a tutti i ruoli che hanno in gestione delle risorse proprie o che guidano gruppi trasversali: essa è focalizzata a sviluppare competenze di leadership o di

performance management e tutte quelle soft skills riconducibili al concetto di managerialità.

Il terzo livello è relativo all'aggiornamento e approfondimento di competenze tecniche e specialistiche per i vari target aziendali. Tutte le linee di formazione si caratterizzano per un approccio che include apprendimento cd. on The Job, coaching da parte del proprio manager, moduli e-learning e la partecipazione a momenti di formazione in aula.

5.2. Welfare aziendale

Una delle principali aree di intervento in tema di welfare aziendale è costituita dalle iniziative che riguardano la conciliazione vita-lavoro. L'orario di lavoro applicato prevede 38 ore settimanali con flessibilità oraria in entrata (dalle ore 09.00 alle ore 10.00) e in uscita (dalle ore 17.30 alle ore 19.00) in considerazione delle esigenze organizzative e delle preferenze espresse dai dipendenti attraverso una survey interna periodica.

Le ore di lavoro supplementari possono essere recuperate con la flessibilità oraria o avvalendosi di specifici permessi retribuiti. In caso di indisposizione, Randstad consente per un massimo di cinque volte all'anno di giustificare l'assenza dal lavoro senza certificato medico, garantendo comunque la retribuzione.

Randstad ha scelto di non utilizzare badge o sistemi di timbratura per i propri dipendenti: un sistema basato su strumenti Web permette a ciascuno di registrare la propria presenza al lavoro, favorendo un approccio fiduciario verso i dipendenti.

Un altro aspetto del work-life balance sul quale Randstad pone grande attenzione è quello della genitorialità. Durante la gravidanza Randstad garantisce i permessi speciali per sottoporsi ai controlli prenatali contrattualmente previsti, inoltre, per rendere più leggero il rientro al lavoro dopo la prolungata assenza per maternità, fino al compimento del primo anno di età del bambino alle mamme è riconosciuto, come previsto dalla Legge, l'utilizzo giornaliero di ore di allattamento. Al rientro in ufficio il programma "Welcome back Mum" facilita le neo mamme nella ripresa dell'attività lavorativa

garantendo loro incontri di allineamento, supporto e condivisione di tutte le novità occorse in azienda durante la loro assenza.

Inoltre, Randstad accorda al neo papà un permesso retribuito speciale, in aggiunta alle due giornate di assenza previste per Legge, permettendogli di assentarsi dal lavoro per essere vicino alla sua famiglia. Il permesso nascita figlio è utilizzabile il giorno del parto o in alternativa nella prima giornata lavorativa successiva al parto se quest'ultimo è avvenuto di sabato, domenica o in giorno festivo.

Altra misura in favore dei neo genitori è il Baby Randstad: un contributo mensile di 250 euro netti per tutti i dipendenti (donne o uomini) con figli minori di tre anni che frequentano l'asilo nido. Nel 2016 ne hanno usufruito 202 dipendenti per un importo complessivo pari a 374.569 euro.

Randstad, inoltre, offre ai propri dipendenti la possibilità di aderire ad un piano di investimento denominato Share Purchase Plan (SPP).

Il piano mette i dipendenti in condizione di diventare azionisti della Randstad Holding, partecipando attivamente al successo dell'azienda e condividendone i risultati.

Con scadenza semestrale è data la possibilità a tutti i dipendenti Randstad di prendere parte al programma (SPP) destinando mensilmente una quota della propria retribuzione all'acquisto di azioni aziendali.

La scelta di partecipare attivamente alla costruzione del futuro di Randstad viene premiata riconoscendo periodicamente ai partecipanti al piano un numero di azioni bonus pari al 40% delle azioni acquistate nel semestre precedente. In questo modo ogni dipendente ha la possibilità di accrescere il proprio portafoglio ed i propri risparmi, investendo in una società in costante crescita.

Il piano SPP è gestito attraverso una piattaforma web disponibile 24 ore su 24; ciascun aderente con credenziali riservate e personalizzate può controllare il proprio portafoglio ed effettuare autonomamente, senza sostenere alcuna commissione, operazioni di vendita con la massima semplicità e flessibilità.

Per tutti i propri dipendenti Randstad garantisce l'assistenza sanitaria integrativa prevista per Legge per le aziende del settore Commercio, Turismo e Servizi. Per ciascuna tipologia di inquadramento l'azienda versa mensilmente il contributo per l'iscrizione dei propri dipendenti ai fondi di assistenza sanitaria

integrativa (Impiegati: Fondo Est; quadri: QUAS; dirigenti: FASDAC - CASSA DIRCOOP). Attraverso l'iscrizione al Fondo è possibile usufruire, direttamente o sotto forma di rimborso, delle prestazioni in copertura previste dal piano sanitario che include prestazioni specialistiche di diagnostica, terapia e prevenzione. Ciascun dipendente ha quindi a propria disposizione: una rete di strutture sanitarie convenzionate (con la possibilità di far liquidare direttamente dal Fondo le spese sanitarie senza alcun anticipo); tempi di attesa ridotti tra richiesta e prestazione, avvalendosi di un servizio agevolato di prenotazione delle prestazioni; specifici piani di prevenzione e diagnostica dedicati (pacchetto maternità, prevenzione over 50, ecc).

Per garantire la massima copertura assistenziale, Randstad, anche se non formalmente tenuta, provvede al versamento della quota di iscrizione ai fondi anche durante i periodi di congedo parentale, assicurando così la massima tutela ai propri dipendenti.

5.3. Smart working

A rafforzamento della flessibilità e a supporto di una sempre più diffusa cultura delle performance, nella prima parte del 2016 ha preso avvio la sperimentazione di un progetto di Smart Working. Il progetto pilota, della durata iniziale di quattro mesi, è stato indirizzato al personale della direzione centrale, con la possibilità di effettuare un giorno a settimana (fino a un massimo di quattro giornate al mese) in modalità Smart Working, lavorando dal proprio domicilio privato o da una sede distaccata dell'azienda.

La pianificazione delle giornate di Smart Working é sempre subordinata alla richiesta autorizzativa al proprio responsabile.

L'orario di lavoro giornaliero e settimanale permane invariato. In ogni caso lo svolgimento della prestazione deve avvenire in modo coerente con le esigenze organizzative, funzionali e tecniche dell'azienda.

Il luogo scelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa può essere qualsiasi ufficio/filiale di Randstad o luogo privato, compreso il domicilio del dipendente stesso, con espressa esclusione dei luoghi pubblici o aperti al pubblico. Tale luogo deve rispondere ai criteri di idoneità in termini di

silenziosità, riservatezza, sicurezza, concentrazione, connettività ed in particolare: rispettare le norme di sicurezza previste per gli ambienti adibiti ad attività impiegatizie; garantire l'idoneità degli impianti elettrici, di illuminazione e di connessione Internet; garantire adeguata postazione di lavoro dal punto di vista ergonomico e posturale; garantire l'idoneità in termini di rumorosità, possibilità di concentrazione e tutela della riservatezza dei dati trattati.

Al fine di poter svolgere l'attività lavorativa in modalità Smart Working, a ciascun dipendente interessato sono assegnati, qualora non ancora in dotazione, un PC portatile ed uno Smartphone. Tali beni aziendali sono strumenti di lavoro di proprietà di Randstad assegnati al Dipendente al fine di svolgere la propria attività lavorativa, il loro utilizzo è disciplinato dalle Policy Aziendali vigenti in materia.

È, invece, a carico del dipendente la spesa relativa alla connessione Internet.

In caso di guasto delle apparecchiature o di interruzione del collegamento telematico, è necessario darne immediata comunicazione al proprio responsabile e contestualmente contattare gli uffici competenti. Qualora non sia possibile il ripristino dell'operatività da remoto, è necessario, se indicato dal responsabile, rientrare presso la sede di assegnazione.

Il rapporto di lavoro continua ad essere regolato dalla normativa in vigore, con mantenimento dei diritti e doveri connessi al rapporto di lavoro subordinato: lo Smart Working determina solo un parziale e momentaneo mutamento del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa e non pregiudica il normale esercizio dei poteri di direzione da parte del datore di lavoro.

Non sono previsti rimborsi o riconoscimenti economici aggiuntivi rispetto alla normale retribuzione spettante al dipendente.

Si possono svolgere in Smart Working solo giornate intere nel rispetto del normale orario di lavoro e della relativa flessibilità in ingresso ed uscita.

In tema di salute e sicurezza, l'azienda ha effettuato un'attenta analisi dei rischi generali e specifici connessi allo svolgimento della prestazione in Smart Working fuori dall'abituale sede di lavoro aziendale. Per questo motivo l'azienda garantisce la necessaria informazione e formazione al fine di rendere consapevole ogni dipendente in merito ai rischi connessi all'attività. A ciò si aggiunge l'impegno da parte del dipendente, tramite un accordo individuale ad

hoc, ad espletare l'attività lavorativa in ambienti idonei, in condizioni di sicurezza, in locali dotati di conformità dell'impianto elettrico e termico e, in generale, ove la prestazione fosse logisticamente e tecnicamente possibile.

All'interno di tale accordo, il dipendente esonera altresì l'azienda da qualsiasi responsabilità in merito ad eventuali infortuni che dovessero occorrergli direttamente o che dovessero occorrere a terzi presenti per cause riconducibili ad un uso improprio delle apparecchiature assegnate o a situazioni di rischio procurate dal dipendente stesso nell'utilizzo della propria postazione di lavoro.

Alla base dell'iniziativa vi è la volontà dell'azienda di: agevolare la conciliazione dei tempi di vita personale e professionale grazie al risparmio di tempo relativo agli spostamenti e alla maggiore flessibilità che può permettere più tempo per sé e/o per la famiglia; accelerare la diffusione di una cultura della performance basata sul raggiungimento degli obiettivi prefissati; realizzare efficienza nell'utilizzo degli spazi.

Hanno aderito volontariamente all'accordo pilota 140 persone, pari a circa il 70% dei potenziali utenti. La survey di gradimento della sperimentazione proposta a valle del progetto pilota ha restituito un riscontro molto positivo sia da parte dei diretti interessati sia da parte dei loro manager, motivo per cui si è deciso di prolungare il periodo di utilizzo della nuova modalità di lavoro almeno fino alla fine del 2017.

5.4. Tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori

L'attenzione dedicata al tema di salute e sicurezza ha condotto nel corso del 2016 alla condivisione a livello internazionale della Health & Security Global Policy del Gruppo Randstad, contenente linee guida comuni per tutti i Paesi aderenti. Per garantirne il rispetto, sono presenti in azienda le strutture del Servizio Prevenzione e Protezione, quelle dei Rappresentanti dei lavoratori e dei Medici Competenti. Inoltre, in Italia, nel corso del 2016 è stato costituito l'Health & Security Committee - team di lavoro composto da dieci Ambassador, ovvero dipendenti provenienti da tutte le aree e operativi sulle diverse linee di business - che ha l'obiettivo di valorizzare i contributi e le osservazioni di chi segnala criticità rilevate durante lo svolgimento della propria attività quotidiana. Gli

Health & Security Ambassador hanno il compito di far emergere questi spunti al fine di gestire al meglio le attività di salute e sicurezza all'interno dell'azienda.

Punto di forza nella gestione della sicurezza dei lavoratori è la formazione, realizzata attraverso i tradizionali corsi in aula e l'utilizzo di una piattaforma di e-learning. Il programma strutturato di iniziative di formazione sulla sicurezza rivolto a tutti i lavoratori è proseguito anche nel 2016 per neo assunti, stagisti/tirocinanti, preposti, dirigenti, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, addetti all'emergenza incendio e squadre di primo soccorso.

In Randstad la formazione obbligatoria per lavoratori in ambito sicurezza è erogata in modalità e-learning, come formazione a distanza (FAD) per il modulo generale e da novembre 2016 anche per la parte specifica, una novità introdotta per il livello di rischio basso, come definito dall'Accordo Stato Regioni del 7/7/16. Immediatamente dopo l'assunzione, il lavoratore viene formalmente invitato a svolgere la FAD all'interno del piano di Induction e di inserimento, al fine di garantire il completamento del ciclo formativo obbligatorio al più presto e comunque entro i 60 giorni previsti dalla Legge. A completamento di questa attività vi è un attento monitoraggio dei nuovi inserimenti (assunzioni, stage e tirocini), finalizzato alla verifica dell'avvenuta formazione.

Nel 2016 le ore di formazione in materia di Sicurezza sono aumentate notevolmente e questo è dovuto ai molti nuovi inserimenti in organico e al gran numero di stagisti attivati con i tirocini in Alternanza Scuola-Lavoro, oltre ai progetti estivi di orientamento giovanile.

A ciò si devono aggiungere le ore di formazione legate allo Smart Working, che ha comportato per tutti gli aderenti al progetto (circa 170 persone) la partecipazione a un corso di e-learning per l'approfondimento dei rischi specifici connessi a questa modalità di lavoro.

Infine, molte ore di formazione sono state dedicate agli H&S Ambassador che hanno frequentato tutti un corso per Addetto al servizio di prevenzione e protezione (ASPP) di 40 ore.

5.5. Sistemi retributivi di valutazione incentivanti

Le politiche retributive sono costruite per garantire il corretto posizionamento dei dipendenti in relazione al ruolo aziendale assegnato e valorizzarne le performance lavorative e il comportamento.

Le politiche aziendali volte ad attrarre, trattenere e motivare le risorse umane sono costituite in Randstad da più componenti e iniziative fra loro correlate. Alla retribuzione fissa, derivante dall'applicazione dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, vanno ad aggiungersi: l'assegnazione di benefit aziendali; le iniziative previste all'interno del pacchetto di total reward; le possibilità offerte dalla politica di salary review e una retribuzione variabile definita nell'ambito del bonus system annuale. Rispetto alla retribuzione fissa, le retribuzioni lorde mensili medie in Randstad sono superiori dell'8,43% rispetto al livello minimo previsto dal contratto collettivo nazionale.

Per quanto concerne le politiche di total reward (riguadanti elementi che contribuiscono a remunerare il lavoro sia in termini diretti, attraverso compensi economici, sia indiretti, tramite servizi, benefit, opportunità, agevolazioni e vantaggi di varia natura, che interessano la sfera personale, lavorativa o familiare), Randstad ha promosso una serie di attività, iniziative e progetti volti a far crescere i propri dipendenti, garantendo loro le migliori condizioni lavorative possibili. Tali iniziative permettono ai dipendenti di usufruire di una serie di vantaggi economici, tra i quali partnership commerciali per l'acquisto di beni e servizi e la partecipazione al piano azionario aziendale, godendo di un certo numero di azioni premio. Consentono, inoltre, di migliorare la propria organizzazione del lavoro e il proprio work-life balance attraverso permessi retribuiti in aggiunta a quelli previsti dalla contrattazione collettiva, un contributo per l'asilo nido, Smart Working oppure un orario di lavoro flessibile. A questi si aggiunge la possibilità di investire nella propria employability attraverso percorsi di formazione tecnica, manageriale e specialistica e utilizzare ulteriori servizi (palestra aziendale, ticket restaurant, cucina aziendale).

La presenza di una salary review annuale, inoltre, garantisce all'organizzazione la possibilità d'intervenire puntualmente sui propri dipendenti, mettendo in atto politiche retributive che comprendano aumenti salariali e contributi economici (una tantum) che riconoscano in maniera trasparente il valore dei talenti.

Tutta la popolazione aziendale, infine, è destinataria di un piano di incentivazione economica variabile. Il bonus system di Randstad prevede che ciascun dipendente percepisca un incentivo economico al raggiungimento degli obiettivi di business della propria unità organizzativa di appartenenza oppure al raggiungimento dei propri obiettivi di business o comunque connessi alla propria attività. Nell'ambito del personale che ricopre ruoli commerciali, è posta particolare attenzione nei confronti degli overperformer (ovvero persone che raggiungono risultati superiori alla media), per i quali è prevista una premialità aggiuntiva qualora le performance conseguite fossero superiori alle aspettative aziendali. Al fine di garantire il coinvolgimento di tutto il personale ai risultati aziendali, il bonus system variabile è composto anche da uno strumento di incentivazione collettiva, ovvero il Group Bonus, basato sulla performance dell'intera organizzazione.

6. La sostenibilità per i lavoratori in somministrazione

I lavoratori somministrati sono assunti da Randstad (azienda somministratrice) ma prestano la propria attività lavorativa, la cosiddetta missione, presso i clienti (azienda utilizzatrice). Nel corso del 2016 il numero dei lavoratori impiegati è aumentato: si è passati dai 54.106 lavoratori del 2015 ai 61.100 del 2016, con un incremento del 13%, più accentuato per gli uomini (+14,4%) che per le donne (+10,7%).

6.1. Gestione e valorizzazione dei lavoratori in somministrazione

Nel realizzare il servizio di somministrazione del lavoro, Randstad attiva due contratti: un contratto di somministrazione, di natura commerciale, con l'azienda utilizzatrice; un contratto di lavoro subordinato con il lavoratore.

Il contratto di lavoro può essere a tempo determinato oppure a tempo indeterminato: nel primo caso il lavoratore è assunto da Randstad con un contratto a termine, nel secondo caso, invece, l'assunzione è a tempo indeterminato, ma sempre in capo all'Agenzia per il Lavoro.

Nel corso del 2016 Randstad ha attivato 135.803 contratti, il 22% in più rispetto al 2015. I contratti a tempo determinato sono in netta prevalenza (il 94% nel 2016 e il 97% nel 2015), ma ciò che emerge altrettanto chiaramente è un sensibile aumento delle forme contrattuali a tempo indeterminato, nell'ambito del progetto chiamato Talent Pool, che passano dal 3% dell'anno precedente (e solo 1% nel 2014) al 6% nel 2016.

Il Talent Pool è costituito dai lavoratori di talento segnalati dalla filiale come persone di valore, il cui contratto viene trasformato a tempo indeterminato con Randstad, pur essendo assegnati presso i clienti con missioni a tempo determinato. Si tratta di un progetto nato nel 2015 che ha l'obiettivo di offrire ai lavoratori più talentuosi, capaci, affidabili e disponibili un'opportunità di continuità economica e contributiva accompagnata da un investimento in formazione.

Analizzando il numero dei contratti di somministrazione attivi, si può osservare che: la maggior parte ha una durata inferiore ai 15 giorni, circa il 44,5%; per contratti fino a due mesi la percentuale si mantiene tra il 10% e il 13% per poi scendere in modo significativo all'allungarsi della durata della missione. Non mancano, tuttavia, contratti a lungo termine, che possono arrivare anche a 10 anni; oltre l'80% dei contratti attivi si riferiscono a operai mentre il 19% a impiegati. Tali dati confermano che la somministrazione si conferma un'importante strumento di flessibilità.

Nel caso della somministrazione, che rimane il business prevalente dell'Agenzia per il lavoro, è Randstad a occuparsi in toto della gestione della risorsa: dal reclutamento alla selezione, dalla formazione alle comunicazioni obbligatorie agli enti specifici, dal caricamento delle ore lavorate alla redazione della busta paga, dal pagamento dei contributi e degli altri oneri fiscali e amministrativi fino alla gestione di qualsiasi altra problematica lavorativa (infortuni, provvedimenti disciplinari ecc.). Tutte queste attività sono svolte dagli Account Manager che operano nelle filiali sparse sul territorio nazionale o dagli Account Specialist che lavorano in maniera dedicata e direttamente presso il cliente. Gli Account Manager e Account Specialist risultano, quindi, impegnati su due fronti: quello del cliente e quello del lavoratore, costituendo per entrambi un interlocutore

unico ed esclusivo per ogni tipo di richiesta, con un approccio di tipo consulenziale (single point of contact).

Randstad gestisce il rapporto di lavoro con i propri lavoratori in somministrazione, nell'osservanza dei termini di Legge e dei divieti previsti, garantendo in particolare: parità di trattamento economico e normativo, per tutta la durata della missione, rispetto ai dipendenti di pari livello dell'azienda utilizzatrice, a parità di mansioni svolte; regolarità contributiva e pagamenti puntuali dello stipendio mensile (tale aspetto rappresenta un fattore di garanzia per il lavoratore somministrato anche in caso di aziende clienti insolventi poiché è Randstad ad anticipare lo stipendio alle persone che hanno prestato servizio in azienda); correttezza e chiarezza nei contenuti della busta paga.

Gli Account assistono i candidati fin dalle prime fasi dell'assunzione così da garantire una corretta e fluida gestione amministrativa. A tal fine, ogni lavoratore riceve un insieme di informazioni che vanno dal contratto di lavoro alle linee guida per la corretta gestione delle proprie presenze e malattie, alle informazioni sulle deleghe sindacali e sugli enti a cui fare riferimento per ricevere agevolazioni o per fare segnalazioni sulla qualità del servizio.

In merito alle agevolazioni, l'ente di riferimento è rappresentato da Ebitemp, l'ente bilaterale nazionale per il lavoro temporaneo, che aiuta i lavoratori in somministrazione attraverso l'erogazione di servizi di sostegno (contributo per asilo nido, sostegno alla maternità e al reddito), di tutela (indennità per infortunio e tutela sanitaria) e agevolazioni (sostegno alla mobilità territoriale e prestiti personali), ma anche aiutandoli nella gestione dei diritti sindacali con le Agenzie per il Lavoro. Gli Account monitorano continuamente l'andamento delle missioni e attivano, quando necessari, progetti per garantire la soddisfazione del lavoratore (per esempio in seguito alle indagini di clima), o per aumentare i livelli di efficienza delle prestazioni (per esempio impiegando schede di valutazione, game sull'assenteismo e altri strumenti di gestione delle risorse).

Al termine della missione, lo staff di filiale si attiva per cercare nuove possibilità di impiego per il lavoratore, utilizzando le richieste pervenute dai vari clienti, ma anche attivandosi in modo proattivo.

Per sancire il suo impegno nel tutelare gli interessi dei propri lavoratori, Randstad ha deciso di intraprendere nel 2005 un percorso che ha consentito di

ottenere la certificazione etica SA8000, attestazione rilasciata soltanto alle aziende che, dopo attenti controlli da parte di un soggetto esterno, dimostrano il pieno rispetto delle Leggi vigenti in materia di lavoro e un preciso impegno verso i temi della sicurezza sui luoghi di lavoro e della non discriminazione per età, genere, opinioni politiche, fede religiosa, razza ecc. In linea con questa certificazione, ogni lavoratore viene invitato a segnalare attraverso precisi canali le non conformità eventualmente riscontrate come, per esempio, la richiesta di denaro da parte di una filiale in cambio di un lavoro, la mancata formazione in materia di salute e sicurezza, la mancata fornitura dei dispositivi di protezione necessari, l'impossibilità a partecipare alle assemblee sindacali dei lavoratori o il mancato pagamento delle ore di straordinario. Dal 2014 è stata estesa anche ai lavoratori somministrati la Misconduct Reporting Procedure quale ulteriore strumento di tutela e protezione.

È stato, inoltre, deciso di implementare all'interno dell'Organo di Vigilanza un insieme di procedure e controlli diretti a prevenire, nello svolgimento delle attività aziendali, il compimento dei reati previsti dal D.Lgs. 231/01 e dalle successive Leggi in materia di responsabilità amministrativa.

Nel 2016 è stata realizzata la "Worker Satisfaction Survey", un'indagine qualitativa e quantitativa, che ha coinvolto più di 1.000 lavoratori, rappresentativi dell'universo dei lavoratori Randstad del 2016.

Gli obiettivi di questa indagine sono stati quelli di misurare il grado di soddisfazione rispetto alla relazione con Randstad, comprendere le mutevoli percezioni dei lavoratori rispetto alle Agenzie per il Lavoro in un contesto di continua trasformazione e infine individuare eventuali ambiti di miglioramento.

I risultati hanno mostrato come Randstad venga percepita quale azienda molto seria e affidabile, professionale e disponibile. Complessivamente i risultati attestano un livello di Worker Satisfaction Index (WSI) a quota 78, in diminuzione di due punti percentuale rispetto all'ultima indagine (2011), un calo da attribuire essenzialmente alla diversa percezione del lavoratore nei confronti delle Agenzie per il Lavoro.

In particolare, Randstad ha recepito la richiesta del lavoratore di essere seguito maggiormente durante la missione e di ricevere feedback su come stia andando la sua esperienza lavorativa presso il cliente. Inoltre, anche durante le fasi di

inattività, il lavoratore esprime l'esigenza di essere seguito dall'Agenzia per il Lavoro per sentirsi parte di un gruppo. L'aspettativa è, dunque, che Randstad si occupi anche della formazione e che sia lo "sponsor" del lavoratore presso le aziende clienti. Il lavoratore vorrebbe essere formato, o comunque rendersi utile, insegnando ad altri lavoratori, o svolgendo attività di volontariato.

6.2. Formazione dei lavoratori in somministrazione

La valorizzazione delle competenze dei lavoratori in somministrazione rappresenta per Randstad un chiaro obiettivo da perseguire. Permette, infatti, di soddisfare al meglio i clienti, fornendo loro risorse sempre competenti per le mansioni da svolgere e, al tempo stesso, migliora l'employability dei lavoratori, ovvero la possibilità d'inserimento lavorativo. A tale scopo Randstad utilizza il fondo Forma.Temp, un fondo di formazione su cui vigila il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, specifico per i lavoratori in somministrazione. È alimentato dalle Agenzie per il Lavoro tramite versamenti di importo pari al 4% delle retribuzioni lorde corrisposte ai lavoratori in somministrazione a tempo determinato e indeterminato. Il valore così accantonato da ciascuna Agenzia è destinato a iniziative di formazione da realizzare prima o durante la missione a tempo determinato e indeterminato.

L'obiettivo è di migliorare l'employability dei candidati inseriti, in modo da favorire un matching più efficace tra le esigenze delle aziende e l'offerta di lavoratori presente sul territorio di riferimento. Le linee di formazione dedicate ai candidati e lavoratori sono tre. La linea base prevede contenuti che riguardano la sicurezza, le lingue, l'informatica o la ricerca attiva del lavoro oltre a competenze trasversali generalmente indirizzate verso i più giovani. La linea professionale rappresenta la quota più consistente di formazione in termini di realizzazione e persone formate. In particolare, contempla tutte le tematiche utili per lo sviluppo di specializzazioni e per aggiornare la professionalità dei candidati e dei lavoratori. La linea On The Job (OTJ) è la formazione in affiancamento all'inizio della missione, che plasma la specializzazione dei neo-assunti sull'esigenza delle aziende attraverso incontri personalizzati ad alto contenuto tecnico.

Grazie a questa terza tipologia di formazione, nel 2016 è stata raggiunta una percentuale di placement intorno al 57%. Nel caso dei corsisti formati all'interno della linea professionale, invece, si è arrivati a quota 35%.

Nell'anno 2015 sono state erogate complessivamente 112.234 ore di formazione a un totale di 37.914 allievi, mentre nell'anno 2016 sono state erogate 99.270 ore di formazione a 34.800 allievi.

La diminuzione degli allievi inseriti in formazione è attribuibile sia a un utilizzo più strategico della formazione per progetti a più alto valore aggiunto, sia a un decremento significativo del numero di progetti On The Job in seguito alla variazione dei contenuti della normativa di riferimento. Pertanto anche il dato delle ore di corsi pro-capite erogate risulta in diminuzione rispetto all'anno precedente. In particolare, sulla linea On The Job i cambiamenti della normativa in ambito sicurezza hanno creato disorientamento tra le aziende utilizzatrici, che hanno risposto con un iniziale rallentamento delle attivazioni. Soltanto dopo un'azione di formazione e di consulenza alle aziende, da parte della rete commerciale di Randstad, si è potuto assistere, nella seconda parte dell'anno, a una ripresa delle richieste.

Relativamente alla formazione professionale, Randstad ha continuato a prediligere una tipologia di formazione mirata e attenta alle esigenze del territorio, per ottimizzare i finanziamenti e consentire l'accesso ai piani formativi al maggior numero possibile di aziende utilizzatrici che li richiedessero. L'anno 2016 ha visto Randstad impegnata nella realizzazione di progetti formativi a supporto dello sviluppo delle divisioni specializzate (o divisioni) Technical e ICT.

A tal proposito, esperienze di particolare interesse sono stati i 12 progetti attivati dalle Unit Technical dedicati alla "Programmazione CNC Fresatura con linguaggio Siemens e funzioni ISO Standard" in preparazione al Campionato Fresatori, realizzato tra settembre e ottobre 2016.

Un ulteriore percorso disegnato in collaborazione con la Specialty Technical è stato il progetto "Giovani Meccanici Calabresi", realizzato nel territorio di Lamezia Terme durante il mese di ottobre e novembre 2016 e dedicato ai contenuti relativi alle macchine CNC. Il progetto ha visto la selezione di

neodiplomati calabresi ai quali è stato erogato un corso di 172 ore con un approfondimento successivo di 40 ore. In seguito Randstad ha promosso le loro candidature presso le aziende presenti su tutto il territorio nazionale, offrendo a questi giovani un'opportunità reale di occupazione.

Analogamente, a supporto della Specialty ICT è stato sviluppato un corso di formazione per "Sviluppatori Java" cominciato nel mese di dicembre e terminato a febbraio 2017. Sono stati selezionati circa 248 neodiplomati, disposti a muoversi sul territorio italiano, che hanno espresso una forte motivazione a frequentare un percorso intensivo. A loro è stata erogata una formazione specifica dedicata al linguaggio informatico Java, con l'obiettivo di promuovere le candidature provenienti da tale corso presso le aziende presenti su tutto il territorio nazionale.

6.3. Salute e sicurezza dei lavoratori somministrati

Gli obblighi in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori somministrati sono ripartiti tra Agenzia del Lavoro e utilizzatore.

È in capo all'Agenzia per il Lavoro l'obbligo di informare i lavoratori sui rischi sia generali sia specifici per la sicurezza connessi alla propria mansione. In base all'art. 35, comma 4 del D.Lgs. 81/2015, sono, invece, a carico dell'utilizzatore i seguenti obblighi: formare e addestrare all'uso delle attrezzature di lavoro necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa; sottoporre i lavoratori a sorveglianza sanitaria nei tempi previsti secondo il protocollo sanitario definito dall'azienda utilizzatrice; fornire i Dispositivi individuali di protezione (DPI) previsti dal proprio Documento di valutazione dei rischi (DVR) e sostenerne tutti i costi relativi.

Per adempiere all'obbligo informativo, Randstad prima dell'inizio della missione richiede all'azienda utilizzatrice di compilare la Scheda Rilevamento Rischi sul Lavoro (RRL), esplicitando tutti i rischi legati alla mansione del lavoratore. Questa scheda viene consegnata al lavoratore alla firma del contratto, congiuntamente al libretto "Informazione e formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro", che sintetizza tutte le nozioni più importanti in tema di sicurezza sul lavoro. La revisione della RRL avviene almeno ogni due anni o comunque a ogni

cambiamento rilevante. Tale obbligo e la riconsegna del libretto sulla sicurezza a ogni inizio missione (se trascorso un anno dalla precedente consegna) garantiscono al lavoratore il costante aggiornamento sui rischi connessi alla propria mansione.

Lo Staffing Department si occupa delle denunce d'infortunio e delle malattie professionali dei lavoratori in somministrazione, mantenendo i contatti necessari con le filiali coinvolte. Tale funzione aggiorna costantemente l'Health & Safety Department in merito agli infortuni dei lavoratori in somministrazione che vengono tracciati e i cui dati sono utilizzati per effettuare analisi quantitative trimestrali (numerosità, indice d'incidenza, frequenza e gravità) per verificarne l'andamento.

Tutti gli infortuni di durata superiore ai 40 giorni vengono segnalati all'Organo di Vigilanza (OdV) e al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), fornendone una breve descrizione e tutti i dati d'interesse: nome lavoratore, data infortunio, nome cliente, filiale di riferimento, tipologia di infortunio, durata complessiva dell'infortunio e danno riportato. Ricevuta la segnalazione dell'evento di durata rilevante, viene avviato un audit per verificare che tutti gli adempimenti informativi siano stati correttamente gestiti e non sussistano mancanze che possano aver influito su quanto accaduto.

Nel caso remoto in cui si evidenzino problemi, questi vengono condivisi con il "Preposto responsabile" della filiale coinvolta e vengono adottate le misure correttive necessarie, come, per esempio, l'aggiornamento del RRL e il nuovo invio ai lavoratori coinvolti, oppure un'azione di sensibilizzazione dell'azienda cliente in merito a procedure non rispettate.

Inoltre, il Risk Department svolge attività periodiche di audit per la verifica a campione delle schede RRL e della consegna al lavoratore del libretto sulla sicurezza prima dell'inizio missione. Nel corso del 2016 è stato costituito anche l'Health & Safety Committee, un team di lavoro composto da dieci Ambassador (dipendenti provenienti da tutte le aree e operativi sulle diverse linee di business) che, in modo particolare per i lavoratori somministrati, contribuisce al miglioramento continuo delle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in particolare in quelle realtà aziendali che presentano i maggiori rischi per i lavoratori. Gli infortuni nel 2016 sono aumentati in valore assoluto rispetto

all'anno precedente, ma si tratta di una crescita dovuta soltanto all'aumento del numero dei lavoratori e al raddoppiarsi delle ore lavorate. Si è ridotta notevolmente, invece, l'incidenza percentuale (0,18%) degli infortuni in confronto a un andamento stabile dei due anni precedenti.

Conclusioni

Il presente contributo ha inteso affrontare il tema della sostenibilità del lavoro e dei nuovi modelli organizzativi attraverso un approccio multi ed interdisciplinare che, partendo dallo studio e dall'analisi dei testi internazionali che hanno trattato l'argomento in chiave prevalentemente sociologica e manageriale, fosse in grado di prendere in considerazione anche la prospettiva lavoristica e di relazioni industriali.

L'analisi condotta nel I capitolo è stata possibile grazie a un periodo di studio e ricerca presso l'Eurofound, Agenzia europea per le Condizioni di Vita e Lavoro, la quale ha, per prima, elaborato un costrutto teorico per definire il concetto di sostenibilità del lavoro.

L'indagine effettuata ha evidenziato come negli ultimi anni le istituzioni europee abbiano attribuito crescente attenzione al tema, individuando la sostenibilità dei percorsi lavorativi quale possibile via per fronteggiare gli squilibri demografici in corso, derivanti soprattutto dal progressivo invecchiamento della popolazione. A livello comunitario sono stati, infatti, incoraggiati interventi volti non soltanto ad agire sul sistema pensionistico e degli ammortizzatori sociali (come, ad esempio, l'innalzamento dell'effettiva età pensionabile), ma mirati a favorire la permanenza nel mercato del lavoro attraverso un adattamento dinamico dell'organizzazione del lavoro alle esigenze a lungo termine dei lavoratori. In tal senso, è stata individuata la qualità del lavoro quale requisito imprescindibile per garantire il benessere non soltanto fisico ma anche psicologico dei lavoratori in una prospettiva di lungo termine. Qualità che dipende dalle condizioni lavorative alle quali i lavoratori sono sottoposti e dalle modalità secondo le quali il lavoro stesso è organizzato. È, tuttavia, innegabile, 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.

Dall'analisi condotta emerge anche come non sia possibile riscontrare altrettanta consapevolezza sul tema all'interno dei singoli Stati membri, i quali (eccetto rari casi) non hanno sviluppato linee programmatiche e strategiche per lo sviluppo di modelli sostenibili di organizzazione del lavoro. A tal proposito, un ruolo di preminenza è da attribuire alle parti sociali, che in alcuni casi virtuosi hanno avuto un impatto significativo per un approccio complessivo al tema, soprattutto nei Paesi del Nord Europa, risultando attori efficaci nell'avviare discussioni e accrescere consapevolezza su una serie di questioni relative all'apprendimento permanente, alla salute e sicurezza e in generale allo sviluppo di percorsi professionali sostenibili nel lungo termine.

Il secondo capitolo, nell'affrontare il tema dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro a seguito del superamento del modello di impresa fordista a struttura gerarchica e verticalizzata, ha consentito di valutare come questi abbiano influito sulla flessibilizzazione del rapporto di lavoro, sulla tutela dei lavoratori e sui sistemi di valutazione della prestazione lavorativa. In particolare, è emersa, a fronte dello sviluppo dei modelli di Industry 4.0., la necessità di ristabilire la centralità della dimensione soggettiva della prestazione lavorativa, soprattutto considerando la sempre maggior eterogeneità e individualizzazione delle situazioni meritevoli di tutela e la conseguente difficoltà di adattare la cornice legale al lavoro che cambia.

L'indagine condotta da Adapt in collaborazione con Aidp e l'Università Cattolica del Sacro Cuore si è rivelata utile per comprendere in che misura le tematiche connesse all'invecchiamento e alla sostenibilità dei percorsi lavorativi siano considerate prioritarie nello sviluppo di nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Il quadro complessivo delineato dalla ricerca (svoltasi in due fasi: una prima quantitativa e una seconda qualitativa) ha mostrato che sebbene da un lato sia riscontrabile un forte impatto del fattore demografico sulle dinamiche aziendali e la consapevolezza da parte dei direttori HR della necessità di gestire efficacemente le dinamiche generazionali e di implementare azioni di age management, dall'altro, si è registrata anche la difficoltà nel trasformare tale consapevolezza in azioni concrete.

Il terzo capitolo ha inteso, infine, valutare come il tema della sostenibilità del lavoro possa essere declinato in uno specifico contesto aziendale, Randstad Italia, presso il quale ho svolto attività di internship durante il percorso di dottorato.

La peculiarità di tale analisi è stata data dalla circostanza che, trattandosi di una Agenzia per il lavoro, si sia rivelato importante ricercare la sostenibilità dei percorsi di carriera tanto per i dipendenti interni quanto per quelli somministrati.

Inoltre, l'analisi condotta ha consentito di osservare il nuovo approccio di Randstad al tema della sostenibilità, attraverso un percorso strutturato di rendicontazione non finanziaria, in grado di aiutare l'azienda a riflettere sulle possibilità di migliorare la propria organizzazione, condividendo gli obiettivi, sia a breve che lungo termine, da raggiungere con i propri stakeholder in modo trasparente e partecipato.

Tale percorso risulta coerente con un'impostazione più moderna di sostenibilità che sposta l'attenzione dalle performance economiche, sociali e ambientali individualmente considerate per valutare in modo complessivo la capacità dell'azienda di creare valore ovvero di avere un impatto significativo sui lavoratori (somministrati e non), e su tutti i soggetti coinvolti nell'attività d'impresa.

Introduzione alla literature review

La presente *literature review* intende individuare e analizzare la letteratura riguardante tre macro-tematiche interconnesse e rilevanti ai fini della comprensione del tema in oggetto: la nascita del cd. pensiero sostenibile; i nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di flessibilità organizzativa; la tutela della professionalità dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita lavorativa e di disciplina delle mansioni.

Sempre più frequentemente si rileva, infatti, in letteratura la diffusione di un metodo di lavoro che si fonda sull'elaborazione dei fenomeni provenienti dalla realtà del mondo economico e della produzione, quale premessa del ragionamento giuridico, al fine di adeguare al meglio la norma al fatto (cfr. U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003, p.4).

Come sottolineato anche da M.MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav. e Rel. Ind.*, 2004, n. p.165, le categorie sociologiche ed economiche, non rappresentano più una contaminazione e neppure solo un arricchimento culturale per il giurista, ma devono rappresentare una chiave di lettura.

Il primo capitolo della LR intende, dunque, approfondire il tema la nascita del cd. pensiero sostenibile e la letteratura sul tema.

Il secondo capitolo è invece focalizzato sui dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro a seguito del superamento del modello di impresa fordista e come questi abbiano influito sulla flessibilizzazione del rapporto di lavoro e sulla tutela dei lavoratori.

Il terzo capitolo, infine, tratta il tema della tutela della professionalità e la sua regolazione attraverso la disciplina del mutamento di mansioni, la quale costituendo l'oggetto del contratto di lavoro, risulta fondamentale per valutare l'esatto adempimento contrattuale della prestazione lavorativa, alla luce dei cambiamenti tecnologici e demografici in atto (cfr. M. Tiraboschi, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n.37, 2015).

LITERATURE REVIEW

Capitolo I

SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO: QUADRO DEFINITORIO

Sommario: 1. La nascita del cd. “pensiero sostenibile” 1.1. I tre pilastri dello sviluppo sostenibile 1.2. Dallo sviluppo sostenibile alla *corporate sustainability* 2. La sostenibilità del lavoro nella letteratura sociologica e manageriale. 2.1. La natura multidimensionale della sostenibilità del lavoro 3. Cambiamenti demografici e mercato del lavoro.

1. La nascita del cd. pensiero sostenibile

Le origini del cd. pensiero sostenibile possono essere rintracciate nell’elaborazione del concetto di *sustainable development*, ossia di quello sviluppo che «*soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*».

Tale definizione è rinvenibile nel cd. Rapporto Brundtland della World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, United Nations, 1987, p.54. Il rapporto 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*».

Il Rapporto evidenzia come lo sviluppo sostenibile imponga di soddisfare i bisogni fondamentali di tutti e di estendere a tutti la possibilità di attuare le proprie aspirazioni ad una vita migliore: «*meeting essential needs requires not*

only a new era of economic growth for nations in which the majority are poor, but an assurance that those poor get their fair share of the resources required to sustain that growth. Such equity would be aided by political systems that secure effective citizen participation in decision making and by greater democracy in international decision making ».

Uno sviluppo, quello sostenibile, che si declina nel concetto di equità sociale, tra ogni generazione: *"Even the narrow notion of physical sustainability implies a concern for social equity between generations, a concern that must logically be extended to equity within each generation"*, e di conseguenza, propone l'adozione di un approccio di lungo periodo nella gestione delle risorse nel presente: *"Living standards that go beyond the basic minimum are sustainable only if consumption standards everywhere have regard for long-term sustainability. Yet many of us live beyond the world's ecological means, for instance in our patterns of energy use. Perceived needs are socially and culturally determined, and sustainable development requires the promotion of values that encourage consumption standards that are within the bounds of the ecological possible and to which all can reasonably aspire"*.

Dalla definizione del Rapporto Brundtland , divenuta ormai classica, emerge una forte connotazione solidaristica insita nel concetto stesso di sostenibilità (cfr. V. CAGNIN, Crisi e Diritto del lavoro: la via della sostenibilità, in IANUS n.7-2012, p. 179; F. PALMIERI, *Il pensiero sostenibile. Per un'epistemologia del divenire*, Meltemi Editore,2003, p. 60).

1.1. I tre pilastri dello sviluppo sostenibile

Cinque anni dopo il Rapporto Brundtland della World Commission on Environment and Development (WCED), nel 1992, sono stati individuati, nel corso della Conferenza ONU sul tema ambiente e sviluppo (UNCED, United Nations Conference on Environment and Development, 1992. Rio de Janeiro. United Nations Department of Economic and Social Affairs, DESA, New York), i tre pilastri interdipendenti dello sviluppo sostenibile: economico (capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione), ambientale (capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali) e sociale

(capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classi e genere).

La Conferenza UNCED ha rappresentato una tappa fondamentale nel percorso di sostenibilità poiché ha messo in atto un movimento politico a livello mondiale, ai fini dell'adozione di una visione globale degli aspetti concernenti ambiente e sviluppo in grado di portare alla definizione di politiche internazionali concrete e di incoraggiare politiche nazionali orientate ad un modello di sviluppo sostenibile.

Tuttavia, l'aspetto più rilevante della Conferenza UNCED è l'aver ampliato notevolmente il concetto di sviluppo sostenibile, non confinandolo entro una connotazione prevalentemente ecologica, ma attribuendogli una visione maggiormente inclusiva in grado di unire la componente economica, sociale e ambientale.

Un'ulteriore definizione di sviluppo sostenibile è stata fornita, nel 1994, dall'International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI), che lo ha definito come lo sviluppo che fornisce elementi ecologici, sociali e opportunità economiche a tutti gli abitanti di una comunità, senza creare una minaccia alla vitalità del sistema naturale, urbano e sociale che da queste opportunità dipendono, affermando che *“uno sviluppo sostenibile offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità, senza minacciare l'operabilità dei sistemi naturali, edificato e sociale da cui dipende la fornitura di tali servizi”*.

Anche in tale definizione le tre dimensioni, economica, sociale e ambientale, sono connesse tra loro, per cui ogni intervento programmatico deve tenere in considerazione le interazioni reciproche.

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: sostenibilità economica (Profitti), consistente nella capacità di generare ricchezza e, di conseguenza crescita economica; sostenibilità ambientale (Pianeta), ossia ricercare un equilibrio ecologico; sostenibilità sociale (Persone), da intendersi in senso multidimensionale e riferibile a fattori sia esterni che interni all'impresa (si veda J. ELKINGTON, *Partnerships from*

Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business, in Environmental Quality Management, 1998, pp.37- 51; J. ELKINGTON, Triple bottom-line reporting: Looking for balance, Australian CPA, 1999; S. DHIMAN, *Product, people, and planet: The triple bottom line sustainability imperative*, in Journal of Global Business Issues, 2, 2008, pp. 51-57).

La teoria del “Triple Bottom Line” (TPL) prende in considerazione le aziende non soltanto per il loro valore economico ma anche per il valore sociale e ambientale che possono produrre, affermando che la transizione verso un capitalismo sostenibile è e sarà la più complessa da negoziare (cfr. K. ROGERS, B. HUDSON, *The triple bottom line: The synergies of transformative perceptions and practices of sustainability*, in OD Practitioner, 4, 2011, pp. 3-9).

J. ELKINGTON, *Enter the Triple Bottom Line*, in *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*, (a cura di) A. HENRIQUES, 2013, pp. 3-6. ha anche individuato i principali “drivers” verso tale transizione: i mercati (*growing numbers of companies are already finding themselves challenged by customers and the financial markets about aspects of their TBL commitments and performance*), i valori (*our values are the product of the most powerful programming that each of us has ever been exposed to*), la trasparenza (*the transparency revolution is itself being driven by the coming together of new value systems and radically different information technologies, from satellite television to the internet*), la tecnologia (*here we are seeing a shift from companies focusing on the acceptability of their products at the point of sale to a new emphasis on their performance*), le partnerships (*new forms of partnership spring up between companies, and between companies and other organizations*), il tempo (*driven by the sustainability... there is a profound shift in the way that we understand and manage time*) e la corporate governance (*ultimately, whatever the drivers, the business end of the TBL agenda is the responsibility of the corporate board*).

Per una rassegna della letteratura su sostenibilità e concetto di Triple Bottom Line si rimanda a H. ALHADDI, *Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review*, in Business and Management Studies, Vol. 1, No. 2, 2015, pp. 6-10.

1.2. Dallo sviluppo sostenibile alla corporate sustainability

In seguito all'affermazione e al consolidamento del "pensiero sostenibile", sviluppatosi a livello macro, la cui componente sociale ha acquisito progressivamente maggior rilevanza (cfr. A. COLANTONIO, *Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods*, in Horner, M. and Price, A. and Bebbington, J. and Emmanuel, R., (eds.) Sue-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and Its Assessment: Conference Proce. Loughborough University, Loughborough, pp. 865-885; M. EPSTEIN, *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, Greenleaf, 2008), vi è stata una trasposizione del concetto di sostenibilità a livello micro (si vedano P. GOEL, *Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability*, Journal of Finance, Accounting, and Management, 1, 2010, pp. 27-42; A. HENRIQUES, *CSR, sustainability and the triple bottom line*, in A. Henriques, J. Richardson, *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?*, 2007, pp. 26-33).

Ne è derivata la nascita del concetto di *corporate sustainability* (cfr. T. DYLLICK, K. HOCKERTS, *Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment*, 2002, p. 130) il cui obiettivo principale è lo sviluppo simultaneo delle risorse economiche, ambientali e sociali coinvolte nei processi lavorativi (per una rassegna della letteratura in tema di *corporate sustainability* si rimanda a O. SALZMANN, A. IONESCU-SOMERS, U. STEGER, *The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options*, in European Management Journal Vol. 23, No. 1, pp. 27-36).

Anche se la maggior parte dell'attività di ricerca in tema di corporate sustainability si è concentrata sulla sostenibilità ambientale (J. PFEFFER, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, in *Academy of Management Perspectives*, 2010, p. 40, rimarca la scarsa considerazione data alla componente umana 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»), nel corso degli anni crescente attenzione è stata data alla

dimensione sociale della sostenibilità nell'attività di impresa, la quale ha condotto alla definizione del concetto di *sustainable work system*.

2. La sostenibilità del lavoro nella letteratura sociologica e manageriale

Il tema della sostenibilità del lavoro è stato oggetto di studio, prevalentemente da parte della letteratura sociologica e manageriale, a partire dagli anni Duemila. I primi ad affrontare il tema, sono stati P. DOCHERTY, M.KIRA, A.B. SHANI, *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability*, Second edition, Routledge, 2009, p.3, i quali hanno contrapposto un *sustainable work system* ad un *intensive work system*, affermando che quest'ultimo provoca, a lungo termine, effetti dannosi sia sui lavoratori che sulla qualità dei prodotti e dei servizi.

Al contrario, P. Docherty et al. propongono un approccio alternativo basato su un'idea di lavoro sostenibile in grado di essere efficiente e di raggiungere obiettivi economici ed operativi.

Questa efficienza comporta 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 *stakeholders*, portando ad una migliore comprensione reciproca e ad una maggiore capacità di collaborazione.

Secondo l'analisi di Docherty et al., l'attività d'impresa non si dovrebbe focalizzare solo sulle efficienze statiche a breve termine, come la produttività e la redditività, ma anche sulle efficienze dinamiche a lungo termine, quali l'apprendimento e l'innovazione.

Per gli Autori, sebbene non esistano compromessi semplici tra obiettivi a breve e lungo termine o tra i diversi soggetti interessati, vi è la necessità di ricercare un giusto equilibrio. Sistemi di lavoro sostenibili, in base a tale impostazione, mirano a rigenerare tutte le risorse utilizzate poiché lo sviluppo di una particolare risorsa non sfrutta risorse di altri tipi.

2.1. La natura multidimensionale della sostenibilità del lavoro

Sebbene negli anni siano state individuate dalla letteratura molteplici componenti del lavoro sostenibile, come osservato da K.J. ZINK, *Designing sustainable work systems: The need for a systems approach*, in *Applied Ergonomics*, 45, 2014, p. 128, risulta difficile ricondurre tale concetto ad uno schema esaustivo e stabile perché il tema non è statico ma si basa su un costrutto multidimensionale ed in continua evoluzione ed è, pertanto, importante adottare un approccio olistico nel cercare di individuare i diversi elementi interdipendenti che contribuiscono a renderlo tale.

Una parte della letteratura ha individuato nel rispetto simultaneo delle dimensioni individuale, lavorativa e sociale dei lavoratori, il perno centrale di un sistema lavorativo sostenibile.

Così, F.M. V. EIJNATTEN, *From Intensive to Sustainable Work Systems: The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SALTSA Conference, Brussels, 25-27 September 2000, p. 53, 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 esterno.

Tre dimensioni che sono state riprese anche da 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, che, infatti, hanno 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).

Secondo una tripartizione simile, M. GOLLAC, S. GUYOT, S. VOLKOFF, *À propos du "travail soutenable": Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*, CEE Research report, No. 48, 2008, p.7, hanno affermato che un *sustainable work system* per essere tale deve essere: *biocompatibile*, ossia il lavoro deve essere adattato alle capacità funzionali del corpo umano e ai cambiamenti che si verificano con l'età; *ergo-*

compatibile, sostenendo lo sviluppo di strategie di lavoro efficaci; e *socio-compatibile*, ai fini della realizzazione sia all'interno della sfera familiare che di quella sociale, consentendo alle persone il controllo della propria vita.

Per Gollac et al., questi criteri forniscono un quadro iniziale utile, ma hanno bisogno di essere concretizzati, poiché interfacciandosi tra loro tendono ad assumere caratteristiche diverse a seconda del singolo caso.

Altra parte della letteratura ha definito il lavoro sostenibile se, in primo luogo, rispetta e tutela la salute e il benessere dei lavoratori.

Come sostenuto da S. VOLKOFF, C. GAUDART, *Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action*, Rapport de recherche n.92, CEE Centre d'études de l'emploi, 2015, p. 18, un *sustainable work system* rappresenta un approccio evolutivo nell'affrontare la relazione tra lavoro, salute ed esperienza se rispetta le seguenti caratteristiche: è esente da vincoli o pericoli che potrebbero portare all'insorgenza di patologie di lungo periodo o addirittura permanenti; tollera la diversità tra gli individui non escludendo sistematicamente i dipendenti con esigenze particolari; consente ai lavoratori di avere una certa flessibilità in termini di scadenze (preservando la qualità del lavoro svolto) e di cogliere le opportunità di cooperazione.

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, hanno individuato diversi aspetti chiave di un sustainable work system: 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 riqualificazione.

Gli autori hanno sottolineato come 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*), una leva strategica per il lavoro sostenibile.

Kosseck et al., tuttavia, evidenziano come, 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, disconnessione che, invece, non è accettabile laddove si voglia raggiungere l'obiettivo di una maggiore permanenza nel mercato del lavoro, favorendo vite lavorative più lunghe.

Dello stesso avviso, J. PFEFFER, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, op. cit., p. 40, il quale ha sostenuto che nonostante vi sia 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, infatti, nell'assenteismo, nella malattia e in una bassa produttività lavorativa.

Infine, per altra parte della letteratura l'elemento caratterizzante un sustainable work system è lo sviluppo delle risorse personali dei lavoratori, laddove per risorse personali ci si riferisce all'apprendimento e alla formazione lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

Così 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, hanno osservato che il lavoro ha subito un'evoluzione con lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione dei mercati e le innovazioni organizzative, ponendo dunque nuove sfide per i lavoratori, in termini di apprendimento e aggiornamento delle competenze.

Il lavoro, quindi, può essere sostenibile quando promuove e al contempo tutela lo sviluppo delle risorse personali dei lavoratori, sia nella sfera individuale che sociale.

In termini simili si è espressa anche A. HÄRENSTAM, *Sustainable work- a challenge in times of economic crises*, *Conference report*, Stockholm, 2009, p. 23, la quale ha affermato che un *sistema di lavoro sostenibile* dovrebbe non solo preservare e mantenere le risorse umane, ma anche sostenere lo sviluppo di queste risorse. Le risorse umane vanno valorizzate andando oltre lo sviluppo delle competenze tramite l'istruzione formale e la formazione.

L'attività d'impresa, secondo, A. Härenstam deve essere sviluppata in modo tale che l'apprendimento diventi parte integrante del lavoro ed è importante che contribuisca anche allo sviluppo della società nel suo complesso.

La stessa Autrice conclude che alcuni luoghi di lavoro forniscono buone possibilità di formazione a livello individuale, ma ciò è raramente utilizzato come una risorsa per l'organizzazione del lavoro.

2.2. Il cd. *capability approach*

Parte della letteratura parte dal concetto di *capability* per formulare una definizione di lavoro sostenibile.

In particolare, il cd. *capability approach (CA)*, adottato da AMARTYA SEN (cfr. A.K. SEN, *Equality of what?*, in McMurrin S, editor, *The Tanner lectures on human values*, Salt Lake City, University of Utah Press, 1980; A.K. SEN, *The idea of justice*, Allen Lane, London, 2009) presuppone uno scenario in cui l'enfasi sui valori si aggiunge al lavoro e all'occupabilità.

Il *capability approach* afferma che gli individui dovrebbero avere le capacità per concepire, perseguire e rivedere i propri piani di vita (cfr. S. VENKATAPURAM, *Health Justice: An argument from the capabilities approach*. Cambridge: Polity Press; 2011; P. VIZARD, *Poverty and Human Rights: Sen's 'Capability Perspective' Explored*. Oxford, Oxford University Press. 2006).

Ci sono tre elementi fondamentali nel CA: *functionings, capabilities, freedom*. Per *functionings* si intendono gli stati e le attività che costituiscono l'essere di una persona (*beings and doings people have reason to value*).

Le *capabilities* di un individuo riflettono la diversa combinazione di funzioni che la persona può raggiungere, a seconda delle circostanze individuali e le varie combinazioni di ciò che può fare o essere.

Secondo Sen, il benessere di un individuo dovrebbe essere valutato in termini di capacità, dal momento che le funzioni possono essere il risultato di scelte vincolate o riflettere una limitazione nelle scelte.

Per comprendere la specifica situazione dell'individuo e sviluppare interventi utili, è importante valutare ciò che un individuo può fare o è in grado di fare e non solo valutare ciò che concretamente fa.

J.J.L.VAN DER KLINK, U. BÜLTMANN, A. BURDORF, W.B. SCHAUFELI, F.R.H. ZIJLSTRA, F.I. ABMA, S. BROUWER, G.J. VAN DER WILT, *Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the*

capability approach, in Scand J Work Environ Health 2016;42(1):71–79, basandosi sulla teoria della *capability* formulate da A.K. SEN, hanno formulato la seguente definizione di *sustainable employability*: *it means that, throughout their working lives, workers can achieve tangible opportunities in the form of a set of capabilities. They also enjoy the necessary conditions that allow them to make a valuable contribution through their work, now and in the future, while safeguarding their health and welfare.*

Ciò richiede da un lato un contesto di lavoro che faciliti tale approccio e, dall'altro, l'atteggiamento e la motivazione idonei a sfruttare al meglio tali opportunità. Al centro di questa definizione vi è un insieme di opportunità concrete (*capabilities*) necessarie a raggiungere e mantenere condizioni lavorative ottimali.

A tal fine, è essenziale che ci siano condizioni personali e lavorative che consentano ai lavoratori di convertire l'input personale e l'input lavorativo in funzionalità (*functionings*).

In linea con questa definizione, VAN DER KLINK et al., hanno sviluppato un modello di occupabilità sostenibile (*sustainable employability*), in cui la nozione di *capability* svolge un ruolo cruciale. Sul modello del cd. *capability approach* si rimanda anche a I. ROBEYNS, *The capability approach: A theoretical survey*. J Human Dev 2005:93-114; P. WELCH SALEEBY, *Applications of a capability approach to disability and the international classification of functioning, disability and health (ICF) in social work practice*. J Soc Work Disabil Rehabil. 2006;6:217-32; A.K. SEN, *Commodities and capabilities*, Amsterdam, NorthHolland Publishers, 1985; C. MORRIS, *Measuring participation in childhood disability: how does the capability approach improve our understanding?*, in Dev Med Child Neurol., 2009, 51:92-4.

3. Cambiamenti demografici e mercato del lavoro

È opinione diffusa in dottrina che sia necessario per gli studi giuridici un confronto interdisciplinare con la ricerca economica, sociologica e, considerati gli imponenti cambiamenti in atto, anche demografica.

Un'analisi multidisciplinare che prenda in considerazione anche i fenomeni demografici può consentire di elaborare analisi che abbraccino la prospettiva di lungo periodo: i cambiamenti demografici hanno, infatti, un notevole impatto non soltanto sulla composizione delle diverse fasce della popolazione ma anche sulle dinamiche del mercato del lavoro e sulla sostenibilità dei sistemi di welfare, con effetti a lungo termine (si veda M.BARBERA, *Cambiamenti demografici, mercato del lavoro e regolazione giuridica*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n.2/2015, p. 243).

Partendo da tale presupposto, i cambiamenti demografici e il mercato del lavoro possono essere considerati non soltanto connessi ma anche reciprocamente influenti (si veda K. LISIANKOVA, R.E. WRIGHT, *Demographic Change and the European Union Labour Market*, *Journal of the National Institute of Economic and Social Research*, 2005, vol. 194 n. 1, pp. 74-81, F. SPEROTTI, *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant'anni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, Numero 1/XXI-2011, Giuffrè Editore, Milano).

Le dinamiche demografiche in atto sono il risultato di importanti conquiste sociali e tecnologiche che hanno avuto conseguenze positive su larga scala, connesse, in particolar modo, allo sviluppo dei livelli di istruzione e ad un maggior benessere sociale ed economico.

L'allungamento dell'aspettativa di vita e le innovazioni in campo sanitario hanno portato non soltanto ad un miglioramento psico-fisico, ma anche al rafforzamento dei rapporti intergenerazionali.

D'altro canto una maggior longevità ha avuto quale effetto anche quello di ridimensionare le fasce di popolazione infantile e giovanile e di dilatare, invece, le fasce di popolazione più anziane.

Il conseguente squilibrio nella composizione della popolazione è noto come *invecchiamento demografico* (cfr. M. NATALE, A. DE SARNO PRIGNANO, *Aspetti dell'invecchiamento demografico*, *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, 1999, p. 53; M. STRANGES, *L'invecchiamento demografico in Italia: verso un miglioramento della relazione tra età e lavoro*, in *Quaderni Europei sul Nuovo Welfare*, 2007, 7, pp. 102-118.).

Nello scenario europeo, il progressivo invecchiamento della popolazione, associato ad un basso tasso di natalità e ai fenomeni migratori in atto ha causato

un mutamento notevole nella composizione delle fasce di età della popolazione, con conseguenze sia sul sistema pensionistico che sulla distribuzione delle risorse pubbliche tra le generazioni (cfr. EUROPEAN COMMISSION The 2015 Ageing Report, Underlying Assumptions and Projection Methodologies, 2014).

Tuttavia, come osservato da R. SEMENZA, *Condizioni occupazionali e comportamenti demografici. le singolarità del caso italiano*, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, n.2/2015, p. 249, nonostante l'invecchiamento della popolazione sia correlato all'invecchiamento della forza lavoro, i due fenomeni dipendono in parte da fattori diversi.

Il primo è dovuto al basso tasso di natalità e all'aumento della speranza di vita che hanno aumentato la percentuale di persone anziane, sebbene tale fenomeno sia in parte controbilanciato dai fenomeni migratori; il secondo, invece, è riconducibile ad un livello di istruzione più elevato delle persone che accedono per la prima volta al mercato del lavoro e alla contrazione dei requisiti pensionistici, che hanno spostato in avanti l'entrata e l'uscita dal mercato del lavoro.

In relazione all'invecchiamento della popolazione aziendale si rimanda a F. MARCALETTI, *Paradigmi e approcci nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro*, in Sociologia del lavoro, 2012.

I cambiamenti demografici costituiscono un'importante sfida non soltanto per la sostenibilità dei sistemi di welfare, in relazione al contenimento dei costi e alla previdenza, ma anche per le politiche del lavoro, con riferimento all'invecchiamento attivo (cfr. F. FRITZ VON NORDHEIM NIELSEN, *L'invecchiamento attivo, una politica centrale e prioritaria per l'Unione Europea*, in Quaderni europei sul nuovo welfare, n. 2/2005, p. 2; M. HARTLAPP, G. SCHMID, Labour Market Policy for 'Active Ageing' in Europe: Expanding the Options for Retirement Transitions. *Journal of Social Policy*, 2008, p. 409).

I Governi dei singoli Stati membri, in seguito al graduale invecchiamento della popolazione hanno modificato i propri sistemi di welfare e hanno riorganizzato i modelli pensionistici (cfr. P. BARBIERI, *Nuovi rischi, nuovo welfare: le sfide del futuro*, in Stato e mercato, 2005).

Inoltre, nella maggior parte dei Paesi industrializzati, si sta riscontrando la presenza di due differenti trend: da un lato, tassi sempre più elevati di

disoccupazione giovanile, accompagnati da un ingresso tardivo nel mercato del lavoro (cfr. N. DE LUIGI, N. SANTANGELO, R. RIZZA, *La disoccupazione giovanile in tempo di crisi: nuovi squilibri e vecchie segmentazioni*, Cordella G. Masi SE, a cura di, Gherardi S. e Lippi A., Tradurre le riforme in pratica. La sociologia della traslazione, Milano, 2012); dall'altro un numero crescente di pensionati, in una società che invecchia rapidamente (si veda P.M. LIEDTKE, *L'economia delle pensioni e i quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in Quaderni Europei sul Nuovo Welfare, n. 2/2005, p.7; G. LAMURA, A. PRINCIPI, *Invecchiamento e rapporti intergenerazionali: uno sguardo d'insieme*, in PRISMA Economia - Società - Lavoro, n. 3/2015, p. 10).

In un simile scenario, l'Unione europea ha raccomandato agli Stati membri di impiegare le misure necessarie a favorire sia l'occupazione giovanile che l'invecchiamento attivo e soluzioni per incrementare la solidarietà intergenerazionale (sul punto si rimanda alla DECISIONE N. 940/2011/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 14 settembre 2011 sull'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni, 2012).

In tema di squilibri generazionali e mercato del lavoro si veda anche R.IMPICCIATORE, *Cambiamenti demografici e mercato del lavoro*, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, n.2/2015, p. 269, in cui si afferma che si tratta di un processo che in Italia è già in atto da anni, ma che diventerà particolarmente intenso nei prossimi due decenni, modificando la composizione per età interna alle forze di lavoro a causa del progressivo aumento dell'età media dei lavoratori.

Come osservato dall'Autore, l'influenza delle dinamiche demografiche sul mercato del lavoro si estenderà anche alla domanda di lavoro e alle condizioni occupazionali poiché una popolazione che invecchia fa crescere anche la domanda di servizi di cura (sul punto si veda anche E. PAVOLINI, *Il Welfare alle prese con i mutamenti sociali: rischio, vulnerabilità, frammentazione*, in Rassegna italiana di Sociologia, n. 4/2002, p. 590).

Altro aspetto evidenziato dall' Autore è la rilevanza dei flussi migratori per il bilanciamento degli squilibri dovuti al progressivo invecchiamento della popolazione.

La presenza di immigrati tra le fasce di giovani lavoratori ha, infatti, permesso negli anni di limitare gli aspetti negativi dei mutamenti demografici, supplendo, seppur parzialmente, agli scompensi connessi all'invecchiamento.

Si tratta di un fenomeno del tutto nuovo nella storia dell'umanità, in quanto mai popolazione o ampia comunità di persone, se non forse a seguito di eventi eccezionali come guerre o cataclismi naturali, è stata caratterizzata da un numero di anziani più elevato di quello dei giovani.

Nelle società preindustriali, infatti, l'elevata natalità permetteva di dare un peso preponderante alle giovani generazioni e la mortalità più elevata permetteva solo a una limitata minoranza di giungere all'età anziana.

A meno, quindi, di tornare ai livelli di fecondità e mortalità del periodo preindustriale, una elevata quota di persone anziane è destinata a diventare strutturale e permanente nel futuro. Pertanto, l'invecchiamento può essere considerato un fenomeno oramai irreversibile (sul punto si veda anche A. ROSINA, A. DE ROSE, *Demografia*, Egea, Milano, 2014, pp. 110-111).

In una popolazione che invecchia, si riduce la quota di individui in età attiva. Tra le principali conseguenze derivanti da tali squilibri è rilevante evidenziare l'innalzamento dell'indice di dipendenza strutturale, ossia il rapporto tra la popolazione in età inattiva su quella attiva.

Questo indice riflette il grado di dipendenza economico-sociale tra le generazioni interno ed esterno al mercato del lavoro.

Come evidenziato dai dati ISTAT, *Bilancio demografico nazionale*, 2015, in Italia l'indice di dipendenza strutturale al 31 dicembre 2014 era pari al 55,1% contro il 53,5% del 2011. Inoltre, vi è stato anche il significativo incremento dell'indice di vecchiaia, ossia il rapporto tra la popolazione over 65 e quella con meno di 15 anni, che è passato dal 148,6% del 2011 al 157,7% del 2014.

L'analisi delle proiezioni demografiche per i prossimi decenni impone di prestare maggiore attenzione sulle trasformazioni in atto e sul possibile impatto sul mercato del lavoro e sulla sostenibilità del sistema di *welfare*.

Parte della letteratura ha parlato di *rivoluzione della longevità* (G. BURTLESS, *The Rising Age at Retirement in Industrial Countries*, Working Paper, 2008, n. 6, Centre for retirement Research at Boston College, in <http://crr.bc.edu>.) che sta

attraversando la società contemporanea e che richiede di affrontare le modifiche in atto ripensando le strategie organizzative.

Con il termine migrazioni di rimpiazzo (*replacement migration*) ci si riferisce alle migrazioni internazionali necessarie al fine di bilanciare gli effetti derivanti dall'invecchiamento della popolazione (UNITED NATIONS, *Replacement migration: is it a solution to declining and ageing populations?*, United Nations, New York, 2000).

Tuttavia, come osservato da R. IMPICCIATORE, *op. cit.*, p. 275, la reale efficacia delle migrazioni di rimpiazzo al fine di contenere il processo di invecchiamento è limitata da diversi fattori.

Innanzitutto, se si volesse conservare l'attuale numerosità delle fasce d'età attiva, o anche solo il peso percentuale, sarebbero necessari dei flussi in ingresso ben superiori a quelli realmente osservati negli ultimi anni, con evidenti problemi legati alla sostenibilità di flussi così ingenti (cfr. D.A. COLEMAN, *Replacement Migration», or why everyone's going to have to live on Korea: a fable for our times from the United Nations*, in *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 2001, B 357, pp. 583-598. C. Keely, *Replacement Migration: the wave of the future?*, in *International Migration*, 2001, vol. 39, n. VI, pp. 103-110).

C'è poi il problema che gli stessi immigrati invecchiano con il passare degli anni, e che quindi anche loro confluiranno prima o poi nel contingente di popolazione a carico (cfr. D.A. COLEMAN, *Who's Afraid of Low Support Ratio? A UK Response to the UN Population Division Report on «Replacement migration»*, Expert Group Meeting on Policy Responses to Population Ageing and Population Decline, United Nations Population Division, New York, 2000; G. DE SANTIS, *Can immigration solve the aging problem in Italy? Not really*, *Genus*, 2011, vol. 67, n. III, pp. 37-64.), avranno bisogno di servizi di cura e, se hanno svolto una attività lavorativa, avranno diritto a una pensione.

L'effetto di ringiovanimento legato al maggior contributo in termini di nuovi nati da parte delle donne immigrate è un fenomeno che si riduce nel tempo, dato che gli immigrati tendono ad assimilarsi alle norme e comportamenti riproduttivi tipici della società d'arrivo e che potrebbe anche sparire del tutto a seguito del calo generalizzato dei livelli di fecondità anche nei paesi di partenza.

Inoltre, i flussi migratori non sono uniformemente distribuiti sul territorio e gli stranieri tendono a concentrarsi in specifiche aree, che non sono necessariamente quelle dove si sta sperimentando un invecchiamento più intenso.

Ad esempio, in Italia, la presenza straniera è fortemente sbilanciata tra le varie aree, e risulta più contenuta nelle regioni meridionali e insulari, dove la fecondità è scesa più rapidamente negli ultimi anni.

Infine, non certo secondario è il fatto che, per sostituire efficacemente le fasce di popolazioni che invecchiano, sono necessari flussi di immigrati non solo intensi ma anche continui nel tempo e ben gestiti, sempre che vi sia un numero sufficiente di persone che sia disposta a venire nel nostro Paese).

Le migrazioni non possono costituire l'«unica» soluzione al processo di invecchiamento.

Le conquiste in termini di una maggiore longevità e la tendenza a una fecondità ben al di sotto della soglia di rimpiazzo hanno innescato un processo d'invecchiamento ormai inarrestabile e tale da costituire una delle sfide più difficili che il nostro paese si troverà ad affrontare nei prossimi anni.

L'impatto delle trasformazioni demografiche sulle dimensioni e la struttura del mercato del lavoro impongono di tenere alta l'attenzione sulla sostenibilità dei sistemi previdenziali e sanitari.

Inoltre, bisognerà fronteggiare possibili carenze nell'offerta di lavoro, in particolare nei settori dei servizi alla persona, e una ristrutturazione della produzione a causa delle trasformazioni della domanda di beni e servizi. Tuttavia, una definizione del fenomeno rigidamente basata sulle fasce di età contribuisce a far apparire il fenomeno in maniera particolarmente drammatica e forse esagerata.

Questo vale a maggior ragione se si pensa che le dinamiche in atto, che sono il frutto di importanti conquiste nella storia dell'umanità, non sono necessariamente e univocamente una disgrazia ma potrebbero anche offrire delle opportunità.

Tuttavia, per affrontare le sfide dell'invecchiamento è necessario «preparare» i futuri anziani, che, verosimilmente, saranno ben diversi dagli anziani di oggi. In tal senso, l'istruzione gioca un ruolo chiave nell'interazione tra le dinamiche di

popolazione e quelle del mercato del lavoro (W. LUTZ, J. CRESPO CUARESMA, W. SANDERSON, *The demography of educational attainment and economic growth*, in *Science*, 2008, n. 319, pp. 1047-1048. P. Jones, *Are educated workers really more productive*, in *Journal of Development Economics*, 2001, n. 64, I, pp. 57-79; P. MCDONALD, R. KIPPEN, *Labor Supply Prospects in 16 Developed Countries, 2000-2050*, in *Population and Development Review*, 2001, n. 27, I, pp. 1-32).

A ogni modo, la sostenibilità sociale dell'invecchiamento e il relativo ottimismo suggerito dalle nuove misure del fenomeno e dai miglioramenti legati alla diffusione dell'istruzione e di abitudini di vita più salutari si basano sull'assunzione che nei prossimi anni il sistema sanitario e dell'istruzione non peggioreranno.

Ulteriori investimenti in grado di rinforzare questi due settori strategici permetteranno di rilassare i vincoli causati dal processo di invecchiamento e di preservare l'equilibrio tra cambiamenti demografici e mercato del lavoro.

L.GUAGLIANONE, *Parti sociali e politiche di ageing. Una sfida tutta da giocare*, p.322, ha osservato come nel recente passato la contrattazione collettiva abbia mostrato scarso interesse a interagire con le politiche relative ai lavoratori anziani ma anche come nella natura delle organizzazioni sindacali ci sia la consapevolezza del ruolo che il sistema di relazioni industriali riveste sulla regolamentazione del mercato del lavoro.

L'Autrice afferma che se la contrattazione collettiva non ha operato con misure attive, la stessa ha partecipato a politiche lavorative che hanno interessato i lavoratori anziani.

La risoluzione della maggior parte delle crisi aziendali degli ultimi venti anni è avvenuta anche grazie alle procedure di *exit*, mirate ai lavoratori vicini alla pensione, e gestite, in concreto, dalla contrattazione collettiva di secondo livello. I lavoratori anziani, quindi, sono stati utilizzati dalle parti sociali come risorsa per alleggerire i costi del lavoro e la loro presenza ha consentito di governare, nel modo più indolore possibile, un passaggio generazionale interno alle imprese.

A partire dal 2012 in alcuni contratti collettivi appaiono disposizioni finalizzate a rendere possibile la trasformazione dei rapporti di lavoro dei lavoratori più

vicini all'età pensionabile da *full-time* a *part-time* in cambio dell'assunzione di giovani.

Secondo quanto sostenuto dall'Autrice, fino a ora, la contrattazione di secondo livello non ha mostrato attenzione verso le misure di *active ageing*.

Tra le possibili misure di contrattazione molte incrociano esigenze frequentemente espresse da parte delle aziende, cosa che potrebbe rendere più semplice una loro negoziazione.

Un campo di comune interesse, fra i tanti, potrebbe essere la tematica della riorganizzazione delle attività produttive.

Come osservato, le riflessioni in merito alla *lean production*, ad esempio, segnalano il duplice vantaggio di questa modalità lavorativa.

Incremento di produttività, ma anche agevolazione per il mantenimento della forza lavoro anziana, perché la modifica dell'organizzazione di lavoro incide sull'ergonomia.

Si realizzerebbe, così, un bilanciamento tra politiche di protezione dell'*ageing* e produttività.

Come osservato da F. GUARRIELLO, *Politiche europee e mutamenti demografici*, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, n.2/2015, p. 322, a seguito dei dati preoccupanti presentati dalle Nazioni Unite sull'invecchiamento della popolazione mondiale nella prima Assemblea mondiale sull'invecchiamento (UNITED NATIONS, Vienna International Plan Of Action On Aging, 1982) e del Piano d'azione internazionale (Risoluzione ONU n. 37/51 del 1982) approvato, poi modificato nella seconda Assemblea mondiale a distanza di venti anni (UNITED NATIONS, Second World Assembly on Ageing, Madrid, 2002), l'Unione europea ha assunto in modo sempre più consapevole gli imponenti mutamenti demografici che attraversano il continente come elemento di sfida per l'elaborazione di politiche di crescita sostenibili nel medio e lungo periodo.

Come sostenuto dall'Autrice, si tratta dell'azione congiunta di un processo di progressivo innalzamento dell'età della popolazione e del coevo abbassamento del tasso di natalità a partire dalla metà degli anni ottanta (*baby crash*), che porta alla presenza di coorti di giovani o giovani adulti più ridotte rispetto alla popolazione in età matura o in età avanzata.

Si tratta di un fenomeno storico imponente, che ha dimensioni mondiali, ma che tocca l'Europa in modo particolare, facendone il continente con la percentuale più bassa di ricambio generazionale, una volta che le generazioni del baby boom nate nel secondo dopoguerra fino agli anni sessanta raggiungono l'età pensionabile ed escono dal mercato del lavoro, godendo di regimi pensionistici per periodi assai più lunghi che in passato in relazione all'allungamento delle aspettative di vita.

Il Piano d'azione dell'Onu è stato il primo strumento internazionale ad aver posto l'attenzione sull'impatto esteso e multiforme dell'invecchiamento della popolazione sulla struttura, sul funzionamento e sugli sviluppi futuri di tutte le società del pianeta, segnalando il probabile aumento dell'impegno pubblico e privato in funzioni svolte in passato dalle famiglie.

Nel definire la tendenza al progressivo invecchiamento della popolazione come «una delle più importanti sfide» per i decisori politici nazionali e internazionali «nel corso di questa fine secolo e soprattutto nei primi decenni del prossimo» esso assume il principio della promozione dell'attività, sicurezza e benessere degli anziani come parte essenziale dello sforzo per lo sviluppo integrato e concertato del nuovo ordine economico mondiale del pianeta, tanto nelle aree industrializzate che in quelle in via di sviluppo.

Capitolo II

SOSTENIBILITÀ, ORGANIZZAZIONE E CONTRATTO DI LAVORO

Sommario: 1. Organizzazione e contratto di lavoro. - 2. Superamento del modello di organizzazione taylorista- fordista. – 3. Modelli flessibili di organizzazione del lavoro. – 4. Il luogo e il tempo di lavoro. - 5. La tutela del lavoratore nell'evoluzione del diritto del lavoro.

1. Organizzazione e contratto di lavoro

La dottrina si è più volte interrogata sulla possibilità di attribuire all'organizzazione del lavoro un significato intrinsecamente giuridico.

M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966, p.45, attraverso una convinta affermazione della natura contrattuale del rapporto, attribuisce al contratto di lavoro la funzione caratteristica di determinare l'organizzazione del lavoro.

Tale posizione si sviluppa sulla base di una aperta critica alla *teoria istituzionalistica* che separa contratto e rapporto di lavoro. Secondo tale teoria, la fonte principale del rapporto di lavoro non è rappresentata dal contratto ma dall'inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale.

Il contratto, secondo tale impostazione, è influente sul fenomeno spiegato dal concreto attuarsi dello scambio tra forza lavoro e retribuzione (si veda su tutti P. GRECO, *Il contratto di lavoro*, Torino, 1939, p.34).

PERSIANI, op. cit., individua nel contratto di lavoro subordinato lo strumento attraverso il quale il datore di lavoro, si procura la collaborazione del lavoratore,

al fine di soddisfare l'interesse, rilevante sul piano giuridico e determinante del tipo contrattuale, al coordinamento o organizzazione dell'attività dello stesso.

Nel pensiero dell'Autore, l'organizzazione del lavoro non preesiste al contratto bensì si costituisce grazie ad esso. Inoltre, quest'ultimo oltre ad essere un contratto di scambio a prestazioni corrispettive, può essere qualificato quale *contratto di organizzazione*, poiché idoneo a garantire al datore di lavoro il risultato derivante dall'*organizzazione della prestazione*, in funzione del risultato più ampio dell'*organizzazione di lavoro* nel suo complesso (trattasi di una tesi sostenuta anche da L. MENGONI, *Contratto e rapporto di lavoro nella recente dottrina italiana*, in *Riv. Soc.*, 1965, p. 675 ss.).

PERSIANI afferma, inoltre, che l'interesse al risultato dell'organizzazione di lavoro può essere considerato un elemento esterno al rapporto stesso poiché la sua soddisfazione non dipende dal singolo lavoratore. Tuttavia, tale risultato rappresenta il termine di riferimento dell'attività dovuta.

L'Autore rileva anche come tali valutazioni siano valide anche nei casi in cui il lavoro non sia svolto all'interno di un'impresa, poiché l'obbligo di collaborare corrisponde ad un'esigenza propria di ogni organizzazione del lavoro.

La collaborazione, in tal senso, andrebbe considerata come un adattamento dell'attività lavorativa allo scopo proprio dell'organizzazione del lavoro o di una sua frazione. Ciò partendo dal presupposto che la collaborazione rappresenta il riflesso dell'organizzazione sull'obbligazione di lavoro e che l'interesse del datore di lavoro è quello di ricevere ed utilizzare la prestazione dovuta in un determinato contesto organizzativo.

Di parere opposto F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1982, p. 57, il quale, ribaltando la posizione di Persiani, sostiene che non è l'interesse al coordinamento a comprendere quello al risultato ma è l'interesse al risultato, quale apporto di tutte le forze produttive all'organizzazione di lavoro, a ricomprendere, tra gli altri, l'interesse al coordinamento.

L'Autore afferma che il coordinamento, pertanto, non è una realtà dotata di autonomia e che non è quindi ipotizzabile un interesse al coordinamento come interesse distinguibile dall'interesse al risultato della prestazione.

U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003, p.4, p. 17, nell'effettuare una ricognizione delle posizioni più emblematiche in tema di rapporto organizzazione e contratto di lavoro, individua il principale aspetto di contrapposizione delle tesi esposte da Persiani e Liso: nel ragionamento di Persiani dal contratto si costituisce direttamente *l'organizzazione del lavoro* del singolo lavoratore e, indirettamente e in modo mediato, *l'organizzazione di lavoro* nel suo complesso; la tesi di Liso, invece, lascia il contratto di organizzazione ai margini del ragionamento, in quanto elemento esterno, seppur dotato di un proprio rilievo giuridico, all'organizzazione del lavoro.

L'Autore, inoltre, afferma che entrambe le posizioni abbiano accompagnato e caratterizzato un'epoca di evoluzioni del diritto del lavoro caratterizzata dal progressivo riequilibrio dei poteri in azienda, ottenuto soprattutto attraverso un accrescimento della presenza e del ruolo del sindacato, a partire dalla metà degli anni '60, e durante la quale all'effetto redistributivo di redditi salariali crescenti è corrisposta, la progressiva affermazione di comportamenti individuali e collettivi meno conflittuali e più collaborativi, anche in ragione della progressiva introduzione dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Un'epoca durante la quale, anche nella materialità delle relazioni di lavoro, vi è stata una sempre più larga condivisione dei valori organizzativi dell'impresa, grazie alla tendenziale stabilità del rapporto di lavoro normalmente instaurato dall'impresa per soddisfare le proprie esigenze organizzative e produttive.

Da questo punto di vista, l'Autore si riferisce una sorta di compromesso produttivo e occupazionale che, almeno in Italia, è stato parte del più generale compromesso dello Stato sociale, soprattutto dopo l'emanazione dello Statuto dei lavoratori.

2. Superamento del modello di organizzazione taylorista - fordista

In letteratura è possibile rinvenire un vasto numero di contributi sul superamento del modello di organizzazione d'impresa fordista caratterizzata dalla predominanza, da un lato, del modello di rapporto di lavoro subordinato a

tempo pieno e indeterminato e, dall'altro, del modello della fabbrica a struttura gerarchica e verticalizzata (cfr. A. ACCORNERO, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro ei lavori*, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, a. II, 2001, 1, pp. 7-18; E. RULLANI, L.ROMANO, *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, Milano, EtasLibri, 1998; S. MARIOTTI, *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Etaslibri, 1994; A. AMIN, *Post-Fordism: models, fantasies and phantoms of transition. Post-Fordism: a reader*, 1994, 1-39).

Entra in crisi il modello del lavoratore adibito a svolgere meccanicamente gli stessi compiti, secondo l'idea di impresa teorizzata da Taylor (si rimanda a F. W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, Harpers and Brothers, 191; J.P. PEAUCELLE, *From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives*, 2000, p. 453; M.MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav. e Rel. Ind.*, 2004; C.R. LITTLER, *Understanding Taylorism*, in *British Journal of Sociology*, 1978, pp. 185-202).

Come osservato da F.SEGHEZZI, *Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione Appunti per una ricerca*, Working Paper ADAPT, 2 febbraio 2015, n. 169, p.4), con tale superamento cade la figura dell'operaio-macchina che svolge pedissequamente gli stessi compiti, così come teorizzato da Taylor e attuato dalle grandi industrie a livello internazionale.

CARABELLI, *op. cit.*, p.66, sottolinea come parte della letteratura abbia ritenuto più appropriato parlare di neo-taylorismo, dato che anche nei nuovi modelli del capitalismo si può rinvenire, seppur con modalità diverse, il carattere dell'autorità, dello sfruttamento del lavoro, del controllo altrui dei mezzi e dei fini del processo (cfr. M. CROWLEY, D. TOPE, L. J. CHAMBERLAIN, R. HODSON, *Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era*, *Social Problems*, Volume 57, Issue 3, 1 August 2010, p. 421; C. LOMBA, *Beyond the Debate over 'Post'-vs 'Neo'-Taylorism, The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices*, SAGE journals, 2005, p. 75).

È stato, inoltre, rilevato come il cambiamento abbia interessato la stessa prestazione di lavoro: il progresso tecnologico ha imposto un rinnovamento dei processi organizzativi e produttivi, e al contempo si è verificata una riduzione

progressiva dei cicli di lavoro, che ha fatto emergere la necessità di dover gestire ricorrenti trasformazioni dell'assetto organizzativo aziendale (cfr. L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Impresa e diritto del lavoro*, in Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni cambiamento sociale, vol. I, Il diritto del lavoro e i suoi interlocutori. Diritto sindacale e relazioni industriali, Jovene, 2011, p. 254 e M.BROLLO, *Disciplina delle mansioni*, Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi, Franco Carinci (a cura di), ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 48/2015, p. 31).

La digitalizzazione dei processi produttivi si sta riflettendo in modo preponderante sui rapporti di lavoro. Le dinamiche occupazionali sono sempre più influenzate dalla robotizzazione e dalla diffusione di macchine in grado di sostituire, in alcuni casi, il lavoro dell'uomo. Le tecnologie rendono necessarie nuove professionalità, causando l'obsolescenza di quelle esistenti (sul punto si rimanda al Capitolo III della presente LR).

Inoltre, i cambiamenti tecnologici in atto incidono anche sui tempi e luoghi di lavoro, consentendo prestazioni da remoto con vincoli di orario più o meno rigidi (cfr. V.SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 322/2017, p. 23; G.SANTORO PASSARELLI, *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 327/2017, p. 4; M.BARBERA, *L'idea di impresa. Dialogo con la giovane dottrina giuslavorista*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 293/2016, p. 14).

L'innovazione tecnologica ha portato allo sviluppo di nuove forme di organizzazione del lavoro - lean production, qualità totale, catena del valore, just in time - con l'avvento di sistemi produttivi *post fordisti* (si rimanda a A. GALGANO, *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, Guerini e Associati, 2008; M. PORTER, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998; M. A. LEWIS, *Lean production and sustainable competitive advantage*, 2000).

Con l'espressione *lean production*, si fa riferimento ad una strategia industriale ispirata al modello di produzione industriale Toyota. L'obiettivo di tale modello organizzativo è quello di riorganizzare la produzione e di ripensare gli spazi aziendali, per ridurre gli sprechi. I risultati attesi da tale modello includono la

riduzione delle scorte, degli errori e dei tempi di attesa per il cliente, ed il miglioramento dei principali indicatori di produttività (sul punto si rimanda a R. SHAH, P.T. WARD, *Defining and developing measures of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007, 25.4, pp. 785-805; M. HOLWEG, *The genealogy of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007, pp. 420-437; R. LAMMING, *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall, 1993; J. F. KRAFCIK, *Triumph of the lean production system*, MIT Sloan Management Review, 1988; WOMAK, JONES, ROOS, *The Machine that Changed the World*, Free Press, 2007.).

Il modello della qualità totale (*Total Quality Management*) è un modello organizzativo, nato in Giappone e sviluppatosi negli Stati Uniti negli anni Cinquanta, in base al quale l'impresa nel suo complesso deve essere coinvolta nel raggiungimento della mission aziendale. Tale modello implica anche il coinvolgimento attivo dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi (si vedano K. ISHIKAWA, A. GALGANO, *Che cos'è la qualità totale: il modello giapponese*, Il sole 24 ore libri, 1996; S.M. YUSOF, E. ASPINWALL, *Total quality management implementation frameworks: comparison and review*, in *Total quality management*, 2000, 11.3, pp. 281-294; G.K. KANJI, *Total quality management: the second industrial revolution*, in *Total quality management*, 1990, 1.1, pp. 3-12).

La catena del valore è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi. Questo modello, teorizzato da M. PORTER, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998, Secondo considera l'organizzazione come un insieme di 9 processi: 5 primari, ossia quelli che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output di un'organizzazione (logistica in ingresso, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, assistenza al cliente e servizi), e 4 processi di supporto, ossia quelli che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto (approvvigionamenti, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie, attività infrastrutturali).

Il modello del *Just in time* (JIT) è dato dall'unione delle tecniche industriali di origine giapponese utilizzate per il management della produzione, delle scorte e

della catena di fornitura. Originariamente progettato dalla Toyota Motor Corporation, il termine Just in Time è alle volte erroneamente utilizzato per indicare la lean production. In senso più ristretto, indica la produzione di quanto richiesto dal cliente nelle tempistiche stabilite dal cliente; in senso più ampio, il processo del Just In Time è mirato al restringimento, o addirittura all'eliminazione, di tutte le forme di spreco che si verificano all'interno della fabbrica e nei rapporti di fornitura. In base al modello del Just In Time, lo spreco è individuabile in tutto il processo produttivo, comprendendo sia i momenti con i fornitori, sia quelli con i clienti, e include tutte le scorte delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti che non siano indispensabili al soddisfacimento tempestivo della domanda dell'utilizzatore finale, così come qualitativamente e quantitativamente richiesto. Alcune delle modalità più comuni del Just in Time sono: la diminuzione dei lotti di produzione, il contenimento dei tempi del ciclo e il miglioramento dei tempi di riattrezzaggio dei macchinari. I principali outcomes derivanti dall'unione di tali tecniche sono: l'abbassamento dei costi di gestione delle scorte, l'ottimizzazione del processo produttivo, che spesso avviene ravvicinando le diverse fasi e ridimensionando i macchinari e i lotti dei semilavorati, e l'accresciuta garanzia originata dall'aumento della qualità e del servizio offerto al cliente (sulla letteratura in tema di Just in Time si rimanda a Y. MONDEN, *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*, CRC Press, 2011; D. HUTCHINS, *Just in time*, Gower Publishing, Ltd., 1999; G. M. NOVAK, E.T. PATTERSON, A. D. GAVRIN, W. CHRISTIAN, *Just in time teaching*, 1999; B. CORIAT, *Ripensare l'organizzazione del lavoro: concetti e prassi nel modello giapponese*. Edizioni Dedalo, 1991).

Come evidenziato da V.SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 322/2017, p. 23, la robotizzazione e la diffusione di macchinari sempre più intelligenti e capaci di sostituire il lavoro umano influenzano le dinamiche occupazionali. Le tecnologie impongono nuove professionalità, con rapida obsolescenza di quelle esistenti.

Esse, inoltre, determinano enormi incrementi di produttività, con tutte le annesse conseguenze in termini di occupazione e salario. All'innovazione tecnologica si accompagna la diffusione delle nuove forme di organizzazione del

lavoro, con l'introduzione di sistemi produttivi "post fordisti", diretti a soddisfare esigenze di consumo più personalizzate e meno massificate.

Le trasformazioni del lavoro in atto hanno condotto a quello che è stato definito il fenomeno dell'Industry 4.0. Come osservato da M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, Labour & Law Issues, vol. 2, no. 2, 2016, p. 9, lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile all'espressione "Industria 4.0" impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, delle regole tradizionali del diritto del lavoro, ossia il luogo di lavoro (il lavoro nei locali aziendali), il tempo di lavoro (il lavoro nell'arco di una sequenza temporale unica), e l'azione di lavoro (un'attività mono professionale).

Come osservato dagli Autori, il mutato rapporto tra persona e macchina, così come quello tra i diversi fattori della produzione (capitale e lavoro) che consentono il dominio della tecnica nei processi di creazione della ricchezza, determina non solo e non tanto un ripensamento delle categorie fondanti del diritto del lavoro, a partire dalle nozioni codicistiche di "subordinazione" e "impresa", quanto, e più in profondità, una brusca alterazione tra grado di sviluppo tecnologico e sistema normativo legale e contrattuale di abilitazione – prima ancora che di regolazione – dei nuovi rapporti di produzione e di redistribuzione del valore. Il tutto in un contesto reso ancora più complicato da grandiosi mutamenti demografici e ambientali e dalla globalizzazione (non solo dei mercati del consumo ma) della catena di produzione del valore che pongono nuovi e urgenti problemi di sostenibilità dei processi economici e produttivi e del lavoro. Si pensi, in particolare, all'invecchiamento della popolazione lavorativa, che incide sia sulle condizioni di salute e sicurezza in ambienti di lavoro non più facilmente identificabili entro un preciso perimetro aziendale sia sulla agibilità delle tecnologie di più nuova generazione in ragione della assenza di adeguate competenze professionali difficilmente acquisibili da generazioni che hanno sempre svolto mansioni lavorative non familiari col digitale.

Per gli Autori è probabilmente la dimensione giuslavoristica e di relazioni industriali che concorre a evidenziare, più di quanto consentano le discipline tecniche e scientifiche, il significato del superamento del paradigma fordista come di quello post-fordista. Non solo e non tanto nei modelli concreti di

organizzazione del lavoro nei contesti produttivi, ma, prima ancora, nelle sue categorie fondanti e cioè, come già accennato, le nozioni di “impresa” e di “lavoro” e per certi versi anche quella di “contratto” rispetto a logiche orizzontali e reticolari di produzione che frantumano la classica teoria dei contratti quanto la catena verticale del comando e del controllo sanzionata dal diritto privato.

3. Modelli flessibili di organizzazione del lavoro

Una delle caratteristiche prevalenti dell’impresa post-fordista, individuata dalla letteratura, è la tendenza ad una regolazione flessibile dei modelli di organizzazione del lavoro.

Secondo la ricostruzione di F.SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in DRI, n.2/1994, vi sono quattro dimensioni della flessibilità individuate dalla dottrina: la flessibilità interna o funzionale, la flessibilità esterna o numerica, la flessibilità salariale e la flessibilità temporale.

In particolare, l’obiettivo della flessibilità interna, che trova il suo fondamento giuridico nell’art.2103 c.c., è quello di consentire gli spostamenti interni di manodopera secondo le esigenze produttive dell’impresa e più in generale un suo utilizzo senza vincoli eccessivi nelle modalità di prestazione (si veda anche M. REGINI, *Produzione di qualità e ruolo delle istituzioni: esiste un modello europeo di competitività?*, in DRI, n.2/1993, p.23).

F. SCARPELLI, op. cit., p. 44 segnala, inoltre, la tendenza a considerare la flessibilità gestionale, nei modelli organizzativi post-fordisti, prerogativa non soltanto dell’interesse datoriale ma anche della soggettività del lavoratore, consentendo un’evoluzione del fenomeno attraverso processi di regolazione organica e contrattata.

Come rilevato da M.N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, 2014, p.2, i nuovi modelli di organizzazione sono caratterizzati sempre più da una costante spinta alla flessibilità interna al rapporto di lavoro, che riflette la necessità delle imprese di adeguare alle dinamiche del mercato gli impegni presi contrattualmente con i lavoratori, anche riconsiderando

l'organizzazione del lavoro ed i sistemi di valutazione della prestazione, così da permettere un'adeguata valorizzazione del contenuto professionale delle prestazioni svolte all'interni del tessuto aziendale. Come evidenziato dall'Autrice, in questa prospettiva, il bilanciamento tra interessi contrastanti risulta variabile in funzione della mutevole organizzazione dell'impresa.

Come osservato da V.SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT – 322/2017, p. 27, nel sistema giuridico italiano, le tecniche per realizzare l'obiettivo di flessibilizzazione del rapporto sono rappresentate principalmente dalla devoluzione alla contrattazione collettiva di poteri derogatori della disciplina legale e dalla introduzione di riforme legislative che, concretamente, modificano l'assetto normativo preesistente, attribuendo alle imprese la maggior parte delle prerogative manageriali messe in discussione da decenni di sviluppo del diritto del lavoro.

Perulli, *La riforma del mercato del lavoro: bilancio e prospettive*, in L. Mariucci (a cura di), *Dopo la flessibilità, cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Il Mulino, 2006, p. 193, ha osservato come la flessibilizzazione dei rapporti di lavoro abbia costituito la linea guida portante dell'Europa, con un livello di vincolatività sempre crescente nel tempo.

4. Il luogo e il tempo di lavoro

Uno dei cambiamenti principali riguardanti i nuovi modelli di organizzazione del lavoro interessa lo spazio e il tempo di lavoro.

Il progresso tecnologico è in grado di incidere sullo spazio e sul tempo di lavoro produttivo, consentendo prestazioni a distanza (cfr. V.SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 322/2017, p.23).

P. TULLINI, *C'è lavoro sul web*, in q. Rivista, 2015, n. 1., p. 4, pone l'interrogativo se il lavoro digitale e sulla rete possa ancora essere misurabile attraverso le coordinate spazio temporali.

Altra questione evidenziata dalla dottrina è la difficoltà di tracciare confini netti tra orario lavorativo e orario personale. É. GENIN, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in *International Journal of*

Comparative Labour Law and Industrial Relations, 2016, vol. 32, n. 3, 280-300) ha individuato tre situazioni nelle quali si verifica un'interferenza tra orario lavorativo e personale.

La prima si riferisce al lavoro da casa, inteso come il lavoro non svolto nell'abituale sede lavorativa, contrattualmente prevista, e non rientrante all'interno del regolare orario lavorativo. Trattasi prevalentemente di lavoro informale, irregolare ed occasionale. Questa particolare forma di interferenza tra orario lavorativo e non, è diffusa perlopiù tra i profili professionali a medio-alta specializzazione. Le tradizionali definizioni di orario lavorativo sembrano, pertanto, inadeguate a circoscrivere tali attività.

La seconda modalità consiste in una sovrapposizione strutturale tra orario lavorativo e personale tipica di determinate tipologie lavorative caratterizzate da eccessiva flessibilità ed imprevedibilità oppure di posizioni che per loro natura richiedono una certa sovrapposizione con la vita personale del dipendente (ad esempio, i lavori che comportano un viaggio d'affari o cene di lavoro). I lavoratori a bassa specializzazione sono particolarmente esposti a questo tipo di sovrapposizione strutturale.

L'ultima tipologia di "time porosity" si riferisce, invece, alle situazioni in cui la gestione di attività personali si svolge durante l'orario lavorativo. Questa forma di interferenza è data dallo sviluppo delle tecnologie mobili che consentono di coordinare attività lavorative e personali ed è collegata alla crescente imprevedibilità degli impegni lavorativi giornalieri e alla maggiore flessibilità tipica dei modelli di produzione post-industriale.

La flessibilità del rapporto di lavoro ha anche condotto allo sviluppo del lavoro su piattaforme digitali. Sul punto si vedano: T. TREU, *Rimedi e fattispecie a confronto con i lavori della Gig economy*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT – 136/2017; R. VOZA, *Il lavoro e le piattaforme digitali: the same hold story?*, WP Massimo D'Antona, IT, 336, 2017; V. DE STEFANO, *The rise of the just in time workforce: on demand work. Crowdwork and labor protection in the gig economy*, ILO, 2016, Working Papers, Conditions of work series n. 71; EUROFOUND, *Working anytime, anywhere. The effect on the world of work*, 2017; C. DEGRYSE, *Digitalisation of the Economy and its impact on Labor Market*, ETUI, WP 2016, 02. CEDS, European Ec. Soc. Committee, *Impact of digitalization and on demand*

economy on labor markets and the consequences for employment and Ind. Rel., Bruxelles, 2017; D. GARASCO, S. SACCHI, Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro, INAPP, Roma, 2017, spec. n. 2; A. DONINI, Il lavoro digitale su piattaforma, Labor and Law Issues, 1, 2015, p. 59. Per gli aspetti giuridici v. in generale R. VOZA, Il lavoro e le piattaforme digitali, cit.; P. TULLINI, *Digitalizzazione dell'economia e frammentazione dell'occupazione. Il lavoro instabile, discontinuo, informale: tendenze in atto e prospettive di intervento*, RGL, 2016, I, 748 ss.; e ID, Quali regole per il lavoratore utente del web? Scambio economico e tutele, in Web e lavoro. Profili evolutivi e tutele, in P. Tullini (a cura), Giappichelli, 2017, p. 141 ss.; A. PERULLI, Lavoro e tecnica al tempo di Uber, in RGL, 2017, I, p. 195 ss.; V. DE STEFANO, Lavoro su piattaforma e lavoro non standard in prospettiva internazionale e comparata, ivi, p. 241 ss.; V. SPEZIALE, Introduzione, ivi, p. 171 ss.; M. WEISS, Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro, DRI, 2016, 3, p. 659; K.V.W. STONE, Legal protections for atypical employees: employment law for workers without workplaces and employees without employers, 27 Berkeley J Emp. & Lab, L. 257 ss., (2006); A. ALOISI, Commoditized workers: case study research on Labor Law issues arising from a set of on demand /gig economy Platforms, 37 comp. Lab. L. & Pol'y J.; P. CAPPELLI, La classificazione del lavoro nella new economy, in DRI, 2015, p. 621 ss.

5. La tutela del lavoratore nell'evoluzione del diritto del lavoro

In letteratura è stata segnalata, inoltre, la tendenza a riposizionare al centro del sistema produttivo l'uomo, con il proprio patrimonio professionale e le proprie conoscenze, poiché solamente l'uomo può essere in grado di governare le nuove forme della produzione flessibile (cfr. CARABELLI, *op. cit.*, p. 65).

Come evidenziato da F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 2000, i nuovi modelli organizzativi enfatizzano la qualità dell'apporto umano al processo produttivo, riconoscendo al lavoro umano la capacità di adattamento a contesti in continua trasformazione, di risoluzione di problemi nuovi e non previsti, di relazione con realtà complesse e di

interpretazione e lettura di dati non standardizzati, di intervento su situazioni critiche e di scostamento dalla normalità.

V.SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 322/2017, p. 2, afferma che gradualmente il diritto del lavoro si è trasformato in “altro da sé”: non vi è stata, infatti, soltanto una modifica dei contenuti, ma anche una modifica degli obiettivi del diritto del lavoro, potendosi parlare di una vera e propria “mutazione genetica del diritto del lavoro”. Questa trasformazione radicale è connessa al rapporto con l’economia.

La trasformazione è frutto di una pluralità di condizioni e di mutamenti che hanno investito le società contemporanee e che riguardano i sistemi politici, i processi di apertura internazionale dei mercati, le innovazioni tecnologiche, il mutamento dell’organizzazione del lavoro e della produzione e, in qualche misura, anche la stessa concezione del lavoro umano.

Nonostante la giuridificazione dei rapporti di lavoro non sia diminuita, la subordinazione del diritto del lavoro all’economia è ormai un dato di fatto indiscutibile.

Alcuni anni fa si sosteneva che un diritto del lavoro non rivolto a tutelare la personalità del lavoratore avrebbe potuto determinare un’irreversibile mutazione genetica della materia.

L’Autore ritiene che questo processo si sia verificato, modificandone gli obiettivi - dalla tutela dei lavoratori a strumento per garantire la competitività delle imprese e dei sistemi economici-, i valori di riferimento, le elaborazioni scientifiche - in rapporto ai contenuti alle metodologie applicate.

M. V. BALLESTRERO, *Le “energie da lavoro” tra soggetto e oggetto*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” .IT - 99/2010, p. 13, sostiene che proprio la constatazione dei profondi cambiamenti intervenuti ha sollecitato nuove riflessioni sulla crisi del diritto del lavoro.

A tal proposito, l’Autrice sottolinea la rilevanza della riflessione di A. SUPLOT, *Critique du droit du travail*, Paris, 1994, pp. 51 ss., che induce a ripensare criticamente al lavoro come attributo della persona implicata nel rapporto di lavoro, che da sempre si dà per acquisito nella cultura giuslavoristica, senza discuterne le premesse.

Supiot, allo scopo di comprendere quale sia l'oggetto della prestazione di lavoro che, dunque, rappresenta l'oggetto del contratto di lavoro, afferma che esso è il corpo del lavoratore (sebbene la teoria giuridica non lo affermi apertamente), poiché la capacità lavorativa è subordinata alla capacità fisica e tutte le vicende che incidono sulla seconda incideranno inevitabilmente anche sulla prima.

Secondo Supiot la teoria giuridica non afferma apertamente ciò che per il diritto positivo è palese poiché non si vuole riconoscere che il corpo umano possa essere oggetto di commercio, mentre il diritto al proprio corpo è un diritto non patrimoniale.

Pertanto, nell'opinione dell'Autore la dottrina preferisce sottolineare il ruolo preminente della persona nell'economia del contratto di lavoro, per non separare in modo artificioso la forza lavoro dalla persona del lavoratore.

Tuttavia, nel ragionamento di Supiot, il riconoscimento della persona porta ad nascondere, o a negare, la specifica posizione del corpo umano nel rapporto di lavoro.

L'Autore conclude che la persona fisica, e dunque il corpo umano visto come dimensione biologica della persona umana, è un concetto giuridico sufficientemente astratto per rispondere all'idea altrettanto astratta del lavoro sulla quale è stato concepito il contratto di lavoro.

La riscoperta del corpo come oggetto del contratto di lavoro è funzionale nel ragionamento di Supiot ad isolare la materialità della prestazione di lavoro dalla soggettività del prestatore di lavoro. Pertanto, corpo e persona sono realtà distinte, entrambe coinvolte nel rapporto di lavoro.

Come sostenuto da V.SPEZIALE, *op. cit.* p.13, un momento fondamentale nel processo di evoluzione del diritto del lavoro può essere identificato nella dichiarazione secondo cui "il lavoro non deve essere considerato semplicemente una merce o un articolo di commercio" contenuta nel Trattato di Versailles e poi ribadita in modo solenne dalla "Dichiarazione di Filadelfia" del 10 maggio 1944 dell'ILO.

Tale espressione ha acquistato successivamente il più ampio significato etico giuridico di recisa negazione del valore mercantile del lavoro, spostando la protezione del lavoro in astratto ai diritti fondamentali della persona che lavora,

per la quale il lavoro è opportunità di sviluppo della persona umana e di progresso materiale.

Capitolo III

SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO E TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ

Sommario: 1. Professionalità e oggetto del contratto di lavoro. – 2. Mutamento delle mansioni e flessibilità organizzativa. – 3. L'art. 2103 e il criterio dell'equivalenza. – 4. L'art. 2013 in seguito alle modifiche del d.lgs 81/2015. - 4.1. Mobilità orizzontale: il superamento del criterio dell'equivalenza e il rinnovato ruolo della contrattazione collettiva. - 4.2. Mutamento delle mansioni in *pejus* e tutela del lavoratore. – 5. La nozione di professionalità dinamica. – 6. Professionalità e occupabilità nella società della conoscenza. – 7. Rapporto di lavoro e formazione continua. -7.1 L'obbligo formativo introdotto dal nuovo terzo comma dell'art.2103 c.c.

1. Professionalità e oggetto del contratto di lavoro

M.NAPOLI, *Le dimensioni della professionalità*, Intervento al XIV Congresso dell'AIDLASS Teramo- Silvi Marini,30-31 Maggio 2003, individua le tre dimensioni principali della professionalità. In primo luogo, essa è oggetto di tutela nell'articolo 2103 c.c. quale delimitazione dei poteri datoriali. Tale norma è volta a ricercare un equilibrio tra la pretesa dell'impresa di poter spostare il lavoratore anche verso mansioni differenti da quelle d'assunzione e quella del lavoratore di salvaguardare la propria professionalità. Come sottolineato dall'Autore, trattasi del profilo prevalentemente trattato ed approfondito dalla dottrina e dalla giurisprudenza.

In relazione al secondo profilo, la professionalità è considerata quale dimensione della personalità del lavoro e, pertanto, oggetto di pretesa risarcitoria, oltre alla tutela retributiva, in caso di lesione. Tale seconda dimensione è, nel pensiero dell'Autore, idonea a delineare il diritto, non solo il dovere, a esercitare le mansioni, proprio al fine di salvaguardare la professionalità, lesa dal mancato svolgimento dell'attività lavorativa.

Napoli individua, infine, una terza dimensione data dal rilievo della professionalità in sede di stipulazione del contratto di lavoro: tale dimensione fa sorgere il problema dell'identificazione dell'oggetto del contratto.

Proprio in relazione a quest'ultimo profilo, M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del Diritto, Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1995, pp.1057-1120, ritiene sia possibile ravvisare il profilo della professionalità non solo nell'art. 2103 ma già all'interno del concetto di collaborazione richiamato dall'art. 2094 c.c., nel quale sono da ricomprendere tre profili fondamentali della prestazione di lavoro: la personalità, la continuità e, appunto, la professionalità.

L'Autore osserva che la collaborazione non è un semplice dispiego di energie fisiche e psichiche ma è esplicazione di professionalità, ossia di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere. In tal senso, le mansioni del lavoratore possono costituire l'oggetto del contratto, identificando il contenuto dell'obbligazione di collaborare, nella misura in cui corrispondono a uno specifico bisogno del datore che consiste nel principio della divisione del lavoro.

In sintonia con le considerazioni espresse da M.Napoli, L. MENGONI, *Commento alla Critique du droit du travail di A. Supiot*, in *Giornale di Diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1995, p. 475, ritiene che il contratto di lavoro non costituisca un'eccezione al principio di nullità degli atti di disposizione del proprio corpo e che, pertanto, il bene offerto sul mercato del lavoro non sia il corpo del lavoratore, ossia la sua forza lavoro, bensì la propria professionalità.

Nel pensiero dell'Autore, si riferisce a ciò il codice civile quando qualifica il contenuto della promessa contrattuale del prestatore di lavoro come collaborazione nell'impresa del datore, ex art. 2094, e annovera l'obbligazione che ne deriva tra quelle inerenti a un'attività professionale.

Della medesima opinione anche U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo . E poi?*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, n.2,199, p. 236, il quale ritiene sia necessario ripensare i termini dello scambio smettendola di identificare l'obbligazione di lavoro nella mera messa a disposizione di energie psico-fisiche, un'obbligazione il cui adempimento richiede soltanto obbedienza e subalternità.

Secondo l'Autore, il contratto di lavoro realizza uno scambio tra professionalità e retribuzione, comportando due conseguenze fondamentali: in primo luogo, si rafforza il significato dell'art. 2103 sulla mobilità interna, poiché rende compatibile la valorizzazione delle risorse umane con il programma negoziale; in secondo luogo, si ammette la necessità di prevenire il furto della professionalità non solo perché danneggia il lavoratore, ma anche perché compromette la stessa produttività delle imprese.

G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M.NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Milano, 2004, p. 5, guarda con criticità alle posizioni precedentemente esposte e ritiene che al termine professionalità non possa attribuirsi, nell'ambito del diritto, un significato diverso da quello suggerito dall'etimologia. Professionalità è, pertanto, la "capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza".

Nell'opinione dell'Autore, la professionalità non può essere considerata l'oggetto diretto del contratto, a meno di non volere ridurre il suo significato ad equivalente di mansione.

Nonostante ciò, Loy sottolinea come il patrimonio soggettivo del lavoratore sia spesso determinante per la corretta esecuzione di quanto disposto dalla legge o dalla contrattazione collettiva per stabilire il livello di professionalità richiesto per l'esecuzione della prestazione. Egli, pertanto, afferma che la professionalità costituisce un presupposto e un prerequisito per l'adempimento di quanto convenuto con il contratto di lavoro. L'autore in particolare critica quanto sostenuto da U. Romagnoli secondo il quale, come precedentemente esposto, il contratto di lavoro realizza uno scambio tra professionalità e retribuzione, affermando che tale impostazione non è accoglibile qualora intenda avere pretese qualificatorie.

LOY, *op. cit.*, p. 10, critica anche la posizione di M. Napoli, il quale individua nella collaborazione l'oggetto dell'obbligazione fondamentale. Loy sostiene, infatti, che

la collaborazione indica la finalità cui sono volte le prestazioni o i servizi ma dovrà essere il contratto a stabilire la tipologia contrattuale mediante la quale si decide di instaurare la collaborazione. Ai fini dell'individuazione della disciplina legale e contrattuale applicabile, non conta la collaborazione in sé, bensì le modalità con le quali essa venga prestata: se in regime di subordinazione o in regime di autonomia.

2. Mutamento delle mansioni e flessibilità organizzativa

La tutela della "professionalità" è sempre stata declinata nel rapporto di lavoro all'interno dell'art. 2103 c.c., che disciplina il mutamento di mansioni del lavoratore. E' stata proprio la previsione statutaria a segnarne l'ingresso nel mondo giuridico, quale dimensione di tutela della dignità della persona (cfr. M.MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in Giorn. Dir. Lav. e Rel. Ind., 2004).

Come ampiamente sostenuto in letteratura, per comprendere appieno i profondi mutamenti del lavoro in atto diviene centrale riuscire a misurare la legittimità degli strumenti organizzativi di gestione dinamica delle mansioni, alla luce della normativa giuslavoristica, al fine di cogliere i punti di contatto con le esigenze economiche e produttive delle aziende ma anche di fissare i limiti al potere datoriale necessari ad assicurare la tutela (personale e professionale) dei lavoratori (cfr. F. Scarpelli, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in DRI n.2/1994, p. 44).

In ragione del continuo e sempre più rilevante progresso tecnologico e delle profonde trasformazioni dell'attività produttiva ed alla luce delle vicende evolutive della organizzazione aziendale, nonché delle esigenze e dei poteri che vi ineriscono, è in atto un processo continuo di rimeditazione delle mansioni del lavoratore, da parte della giurisprudenza, con riguardo ai notevoli significati e sviluppi della materia nonché alle soluzioni ricavabili dalle fonti normative.

La varietà dei compiti assegnati ai lavoratori rende, infatti, necessario migliorare la loro elasticità e spendibilità professionale, nonché la capacità di adattamento al mutamento continuo delle funzioni richieste, anche nell'ottica di individuare nuovi margini operativi per accrescere l'efficienza produttiva delle aziende (cfr.

M.N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, 2014, p.10).

3. L'art. 2103 e il criterio dell'equivalenza

Il tema dell'equivalenza delle mansioni è stato per lungo tempo al centro di un ricco dibattito dottrinale e giurisprudenziale per i diversi rilevanti nodi interpretativi che lo caratterizzano e per il contenuto della normativa suscettibile di incidere sulla professionalità del lavoratore e sulla sua sfera personale (cfr. M.N. BETTINI, op. cit., p.58).

Come evidenziato da M. BROLLO, op. cit., p.45, il vecchio art. 2103 c.c., modificato dall'art. 13 Stat. lav., delimitava la mobilità orizzontale del prestatore entro l'ambito delle mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, rimandando in via generale ad un rapporto di equivalenza dalla natura aperta e neutra ai fini di un per giudizio di comparazione.

Da ciò è derivata, l'ambivalenza della nozione di equivalenza che ha consentito, da un lato, di adattare la stessa in modo flessibile al variare delle modalità di organizzazione dell'azienda; dall'altro, ha comportato l'assenza di un criterio univoco di valutazione, la quale ha favorito un corposo contenzioso giurisprudenziale, con conseguenti incertezze gestionali.

Come affermato dall'Autrice, l'equivalenza, dati i suoi vaghi criteri di definizione, era divenuta il punto centrale della disciplina della mobilità interna del lavoratore e l'elemento sul quale confluivano la maggior parte delle tensioni interpretative presenti in materia. Tali incertezze si erano verificate, nonostante la dottrina avesse individuato il fulcro dell'equivalenza nella tutela della dignità professionale della persona, intesa come insieme di conoscenze tecniche, capacità pratiche, esperienza ed intelligenza possedute dal lavoratore entro il concreto contesto lavorativo.

Per un indirizzo giurisprudenziale, tradizionale e consolidato nel tempo la verifica dell'equivalenza richiedeva la sussistenza congiunta di due parametri: l'uno di tipo oggettivo o formale (Per tutte la classica Cass. 5 aprile 1984, n. 2231, in GC, 1985, I, 163, con nota di M. PAPA- LEONI, L'inderogabilità dell'art. 2103 c.c.), secondo cui le mansioni di destinazione dovevano essere collocate nel

medesimo livello di inquadramento o area professionale di quelle originarie; l'altro di tipo soggettivo o sostanziale (per tutte Cass. 14 luglio 1993, n. 7789, in RIDL, 1994, II, 355, con nota di M. FRANCO, Trasferimento ad altra unità produttiva e adibizione a mansioni non equivalenti; Cass. 11 giugno 2003, n. 9408, in LG, 2004, n. 2, 129, con commento di G. GIRARDI, Limiti al mutamento delle mansioni originarie).

4. L'art. 2013 in seguito alle modifiche del d. lgs 81/2015

Il comma 1 dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015, sostituisce i previgenti 2 commi dell'art. 2103 c.c. , nella versione modificata dall'art. 13 Stat. lav.

L'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, dedicato alla nuova Disciplina delle mansioni, con una modifica tanto complessa quanto di ampio respiro, che introduce anche contenuti non previsti dalla delega, modifica radicalmente le regole formali del mutamento di mansioni del lavoratore; tale modifica, da un lato rafforza le esigenze del datore e, dall'altro riduce le protezioni tradizionali del lavoratore (cfr. BROLLO, op. cit. p. 37)

BROLLO individua in capo alla nuova disciplina una tripla innovazione intrecciata: una valorizzazione del dato organizzativo rispetto a quello della tutela professionale, una maggiore flessibilità nell'interesse sia dell'imprenditore sia del lavoratore e una notevole apertura alla contrattazione collettiva, anche aziendale; il tutto coltivando l'idea di un nuovo modello regolativo adattabile alle specificità dell'azienda, della persona e del settore merceologico.

L'Autore, inoltre, rileva come Il primo capoverso dell'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015 cambia la rubrica dell'art. 2103 c.c.: al posto di quella utilizzata dall'art. 13 Stat. lav. (Mansioni del lavoratore) rispolvera quella della versione originaria della norma codicistica (Prestazione di lavoro), lasciando intravedere, quale ultima chiave di lettura introduttiva, il senso di marcia della novella, del progressivo «tramonto dello statuto dei lavoratori» e del ritorno al Codice civile, nell'ambito del diritto speciale del contratto di lavoro che garantisce al datore di lavoro, quale contraente/capo dell'impresa, una peculiare posizione di comando, autorità e supremazia anche in relazione alla frazione dell'organizzazione

complessiva nella quale il singolo lavoratore (e il suo rapporto obbligatorio) è inserito

F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT - 257/2015, p.6, ha individuato le tre principali innovazioni del nuovo art. 2103: viene abbandonato il criterio dell'equivalenza professionale come limite al mutamento delle mansioni e sostituito da una tutela della professionalità intesa in senso più generico, come appartenenza ad un determinato livello di inquadramento; viene disciplinata l'adibizione a mansioni inferiori; si inizia a parlare di formazione.

4.1 Mobilità orizzontale: il superamento del criterio dell'equivalenza e il rinnovato ruolo della contrattazione collettiva

Come evidenziato in letteratura, l'abbandono del criterio dell'equivalenza sembra implicare, sul piano formale, un ampliamento dell'area del debito in capo al lavoratore. Tutte le mansioni del livello di inquadramento risultano in teoria esigibili. Il bene tutelato non è più la professionalità del lavoratore intesa nel senso elaborato dalla giurisprudenza tradizionale, bensì la posizione da questo occupata in azienda in ragione della categoria di inquadramento alla quale appartiene (cfr. LISO, op.cit., p. 7).

Del medesimo avviso BROLLO, op. cit. p.45, la quale sostiene che in tal modo, il legislatore richiami un modello di classificazione tradizionale, affidato, nonostante non vi sia un richiamo espresso, alla contrattazione collettiva, la quale, però, secondo l'attuale sistema, non sembra in grado di valorizzare il bagaglio professionale del lavoratore perché basato sulla posizione formalmente occupata e non sulle effettive competenze ed abilità acquisite, accrescendo il rischio di una mancata coincidenza tra regola e realtà.

Come osservato dall'Autrice, cambia il bene tutelato dal legislatore: dalla professionalità "acquisita" (secondo l'interpretazione prevalente) della persona che lavora alla professionalità "classificata" in un determinato contesto organizzativo aziendale; cambia anche l'ottica di riferimento: da quella

individuale e lineare a quella collettiva e multipla. Il rinvio al livello di inquadramento e, dunque, alla contrattazione collettiva, inevitabilmente rende la fonte contrattuale centrale nell'individuazione dei criteri alla base del cambiamento professionale esigibile per effetto del potere unilaterale del datore di lavoro.

L'Autrice auspica in futuro la revisione dei sistemi di classificazione del personale da parte degli accordi collettivi per renderli coerenti con la realtà organizzativa e con le nuove regole.

Secondo M.FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 308/2016, p.3, se è oggetto di discussione il fatto che il diritto del lavoro riformato nel corso del 2015 conceda o meno maggiori e nuovi spazi effettivi alla contrattazione collettiva, non sembra in dubbio che il nuovo art. 2103 c.c. assegni a quest'ultima una nuova specifica funzione, oltre a quella tradizionale di individuazione della retribuzione, ossia il compito di determinare l'area del debito della prestazione del lavoratore.

Altra conseguenza individuata da F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d. lgs. n. 81 del 2015*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 291/2016, p. 24 è che, scomparso dal testo il parametro di giudizio dell'equivalenza, sembra che il significato proprio delle parole utilizzate dal legislatore, secondo la loro connessione, indichino che, in caso di mutamento in fatto delle mansioni espletate, l'unico sindacato consentito al giudice eventualmente adito dal lavoratore sia quello di verificare se i nuovi compiti siano riconducibili al livello di inquadramento formalmente attribuito al medesimo; in caso di esito positivo di tale verifica, nessun'altra comparazione sarebbe consentita, in particolare con le mansioni in precedenza espletate dal dipendente e con la professionalità che dall'esercizio di esse ne è derivato.

Nell'opinione dell'Autore, mentre in precedenza era indispensabile un raffronto empirico tra vecchie e nuove mansioni condotto alla luce del criterio della "equivalenza professionale", interpretato secondo la mediazione giudiziale, con la nuova formula il giudizio è esclusivamente di sussunzione delle nuove mansioni nell'ambito della declaratoria astratta del livello di inquadramento.

Tuttavia, come evidenziato da GARGIULO, op. cit., p. 4, di fronte ad atti di esercizio dello *jus variandi* che portino all'assegnazione di mansioni non previste

“testualmente” nella declaratoria professionale del contratto collettivo, l’interprete dovrà comunque ricorrere ad un criterio di valutazione che tenga conto del *valore* delle mansioni nuove rispetto alle «ultime effettivamente svolte», applicando dunque nuovamente il principio di equivalenza che, accompagnato poco garbatamente alla porta dal legislatore, è destinato a rientrare di prepotenza dalla finestra del giudice.

4.2. Mutamento delle mansioni in *pejus* e tutela del lavoratore

Il comma iniziale dell’art.3 d.lgs. n.81/2015 introduce, per la prima volta in modo espresso nella cornice dell’art.2103 c.c., diverse ipotesi di adibizione del lavoratore a mansioni inferiori a quelle precedentemente svolte, definite ora come “appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale” in caso di *jus variandi* o di accordi collettivi, ed anche più livelli in caso di accordi individuali.

Come sostenuto da M.BROLLO, op. cit. , il punto che pone più questioni in relazione alle esigenze di tutela del lavoratore è la disciplina della modifica delle mansioni in *pejus*, giustificata secondo il nuovo dettato legislativo da una “modifica degli assetti organizzativi aziendali”, secondo un criterio che appare estremamente generico.

Sebbene, secondo l’Autrice, il demansionamento sia ammissibile solo al livello di inquadramento immediatamente inferiore e debba rientrare nella medesima categoria legale, nel testo di legge non vi sono riferimenti alla temporaneità dell’assegnazione, che quindi potenzialmente potrebbe essere permanente. In tal modo, Brollo denuncia una divaricazione tra l’inquadramento formale del lavoratore e il contenuto concreto della prestazione lavorativa.

Come sostenuto da GARGIULO, op. cit., p. 6, il criterio della modifica degli assetti organizzativi, contenuto nel nuovo art. 2013, risulta oggettivamente più ampio e generico del già esteso riferimento ai «processi di riorganizzazione, ristrutturazione o conversione aziendale» contenuto nella l. delega 10 dicembre 2014, n. 183.

Nell’opinione dell’Autore, la non coincidenza delle nozioni organizzative contemplate dalle due previsioni determina una pericolosa inversione della

fisiologica relazione tra delega e suo esercizio: il delegato estende significativamente il precetto ricevuto dal delegante, piuttosto che definirlo e specificarlo nella stesura della norma posta a valle. Per GARGIULO, pertanto, l'attività dell'interprete impone di leggere l'art. 3 del decreto legislativo in relazione al principio di delega, confinando il novellato art. 2103 cod. civ. entro i già ampi limiti disegnati dalla legge 183/2014.

Altro punto meritevole di riflessione, in relazione alle necessità di bilanciamento tra le esigenze produttive e di flessibilità del datore e un interesse qualificato del lavoratore, individuato dalla letteratura, è la possibilità di stipulare, nelle sedi "protette" accordi individuali di modifica delle mansioni *nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità, al miglioramento delle condizioni di vita*.

In relazione alla prima ipotesi, GARGIULO, op.cit., p.12, afferma che la preminenza dell'interesse alla conservazione del posto di lavoro rispetto a quello all'irriducibilità della professionalità non può essere semplicemente presunta, ma va accertata in concreto, sicché il patto dovrebbe essere consentito purché sussistano effettivamente le condizioni che avrebbero legittimato il licenziamento.

Negli altri due casi (*acquisizione di una diversa professionalità e miglioramento delle condizioni di vita*) parte della dottrina ritiene che le potenzialità relative al bilanciamento delle diverse esigenze non siano state sfruttate a pieno.

Come sostenuto da BROLLO, op. cit., p. 77, nel secondo caso, l'acquisizione di una diversa professionalità non rappresenta la possibilità di evoluzione di un percorso lavorativo e il termine stesso professionalità non sembra essere adeguatamente valorizzato. Infatti, la professionalità diversa a cui il legislatore si riferisce è in pratica quella riconducibile ad un livello inferiore, non essendo necessaria la stipulazione di un accordo per l'acquisizione di una professionalità riconducibile allo stesso o superiore livello di inquadramento.

Del medesimo parere anche GARGIULO, op. cit., p. 13, il quale ritiene che L'acquisizione di una diversa professionalità è, infatti, sempre possibile, senza che nessuna delle parti avverta il bisogno di stipulare specifici accordi, qualora la professionalità che si intende conseguire sia classificata nel medesimo o in un superiore livello d'inquadramento. L'unica situazione residua, nell'opinione

dell'Autore, è quella di una professionalità che sia *diversa* da quella posseduta e, al contempo, inferiore nella classificazione professionale, nella quale un interesse del lavoratore è certamente configurabile in astratto ma più raramente ricorrente nella realtà.

Relativamente alla terza ipotesi di accordo individuale (per *interesse al miglioramento delle condizioni di vita*) la principale criticità segnalata da BROLLO, op. cit. p. 78, è la natura tendenzialmente definitiva di tale accordo in pejus, a meno che non ci sia un accordo espresso di temporaneità, quando, invece, la necessità individuale del lavoratore potrebbe avere carattere temporaneo in relazione ad una specifica fase del proprio ciclo di vita. Inoltre, in caso di controllo giudiziale, difficilmente si potrà procedere ad una verifica di insussistenza, in seguito all'impugnazione dell'accordo per iniziativa del lavoratore, trattandosi di un interesse soggettivo dello stesso.

5. La nozione di *professionalità dinamica*

Come ampiamente sostenuto in letteratura, l'accrescimento della preparazione tecnica e la sua flessibilizzazione in relazione alle innovazioni produttive rappresentano un fattore ormai imprescindibile per proteggere, consolidare e sviluppare le competenze acquisite dal prestatore, agevolandone l'occupabilità presente e futura (cfr. M.N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p. 5).

Come sottolineato da U.CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003, p. 67 a seguito dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro non è più adeguato attuare una tutela della professionalità 'statica' ancorata al patrimonio professionale acquisito dal lavoratore, ed identificabile con il suo 'saper fare', cioè con le conoscenze tecniche e capacità pratiche attinenti all'esperienza lavorativa maturata. Il contesto lavorativo, secondo il pensiero dell'Autore, continua ad essere fonte continua di apprendimento, ma in senso diverso dal passato: è necessaria una 'competenza' da acquisire e da sviluppare (c.d. 'processiva'), e da poter poi spendere anche nel mercato.

L.GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *Diritto delle relazioni industriali* N.3-1998, p. 319 afferma che al lavoratore si richiede un'attività di carattere sempre più intellettuale, una professionalità polivalente ed una visione sistemica del ciclo produttivo. La professionalità del lavoratore non si identifica più con un determinato e specifico profilo, ma si configura piuttosto come insieme di conoscenze teorico-pratiche in ordine al ciclo produttivo, che gli consentono di svolgere una serie dinamicamente variabile di funzioni caratterizzate da un certo grado di complessità. Tali conoscenze necessitano di un continuo aggiornamento per tenere il passo con l'incalzante ritmo tecnologico.

A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Padova, Cedam, 1986, p.31, ha espresso l'esigenza di dare nuovi contenuti al concetto di professionalità. La definizione di professionalità è particolarmente difficile poiché molte sono le componenti che concorrono a formarla. Non solo: molte di queste componenti hanno avuto, e hanno tuttora valutazioni diverse da periodo a periodo, in relazione al mutamento delle condizioni oggettive di lavoro. La professionalità non può essere un concetto astratto, adattabile senza eccezioni a tutte le condizioni di lavoro. Ma tale professionalità va considerata ed accertata in relazione anche al progresso tecnologico attuato nel corso degli anni. Certamente la professionalità è concetto dinamico, poiché implica l'adeguamento all'utilizzazione concreta dell'esperienza e delle conoscenze professionali al mutamento tecnologico. Dunque la professionalità è definibile solo con riferimento alle condizioni concrete di lavoro.

Come evidenziato dall'Autrice, l'esigenza di ricomporre la professionalità e la valorizzazione dei nuovi contenuti professionali si impone, anche per il recupero della produttività delle imprese. La professionalità presuppone sempre la valorizzazione della capacità di lavoro.

Come affermato da Cessari, *Due esperienze innovatrici: professionalità e classificazione unica*, in *Lav. e Prev. oggi*, 1974, pp. 1682 ss.; Cessari, *Dalla professionalità al diritto di informazione*, in *Dir. Lav.*, 1977, I, 102, la valorizzazione della professionalità non può avvenire se non con l'allargamento delle conoscenze del ciclo produttivo e l'attuazione della capacità di intervento da

parte dei lavoratori nelle operazioni del ciclo, così che tutti abbiano la possibilità di non lasciare inespresse le loro capacità professionali.

Secondo quanto sostenuto da B. TRENTIN, *Il lavoro e la conoscenza, Lectio doctoralis*, Università Ca' Foscari di Venezia, 13 settembre 2002, la più grande sfida dei tempi moderni è portare il lavoro a divenire sempre più conoscenza, al fine di sconfiggere vecchie e nuove disuguaglianze. L'Autore definisce fallimentare una strategia d'impresa che punti non alla valorizzazione del lavoro ma alla sua svalorizzazione, per ribadire il carattere meramente esecutivo di gran parte del lavoro subordinato. Al contrario, il primo fattore di competitività delle imprese è rappresentato da un uso flessibile delle nuove tecnologie. Nelle imprese tecnologicamente avanzate e con un'organizzazione adeguata all'uso flessibile delle nuove tecnologie, il lavoro che cambia, diventa il metro di misura della competitività dell'impresa. Nell'opinione dell'Autore è necessaria una grande adattabilità del lavoro agli incessanti processi di trasformazione in corso. Tale adattabilità può realizzarsi in due modi: o con un arricchimento e una riqualificazione costante del lavoro e con una mobilità sostenuta da un forte patrimonio professionale, oppure con un ricambio sempre più frequente della mano d'opera occupata o di quella parte che non ha avuto alcuna opportunità di aggiornamento e di qualificazione. Per l'Autore, in Italia, nella maggior parte dei casi, si verifica il secondo tipo di flessibilità, che porta alla creazione di un vero e proprio secondo mercato del lavoro, quello dei *poor works*. Il problema è che spesso *poor works*, coincidono con la creazione di un ghetto dove sono relegati lavoratori precari, lavoratori stagionali, disoccupati strutturali, ai quali viene di fatto preclusa una mobilità verso attività subordinate o autonome, con maggiori contenuti professionali e quindi con maggiori spazi di autonomia decisionale. Per l'Autore è necessario acquisire la consapevolezza che, per un numero crescente di lavoratori, il vecchio contratto sociale (così come sancito dal Codice civile, il quale prevedeva uno scambio equo fra un salario e una quantità, come tempo, di lavoro, astratto, e senza qualità) è superato. Invece, dal rapporto sociale che viene plasmato dalle trasformazioni tecnologiche e organizzative dell'impresa, emerge che il tempo è sempre meno la misura del salario. Inoltre, l'importanza crescente della qualità e dell'autonomia del lavoro comporta anche per i lavoratori esecutivi una responsabilità del risultato che incombe sulla

persona del lavoratore, e non più solo sulla sua disponibilità ad erogare 8 ore al giorno di lavoro, lasciando all'imprenditore l'uso effettivo di quelle 8 ore e l'opportunità di premiare questa fedeltà. In base a tale ragionamento, viene meno, come corrispettivo di un salario e di una disponibilità passiva della persona, la prospettiva di un'occupazione stabile e in ogni caso di un rapporto di lavoro stabile, poiché la flessibilità del lavoro fa tendenzialmente scomparire questa certezza.

Per l'Autore un nuovo contratto sociale dovrebbe essere inclusivo di un *welfare* effettivamente universale, per compensare le gravi disuguaglianze che contraddistinguono, soprattutto in termini di opportunità, l'accesso ai servizi sociali fondamentali, a cominciare dalla scuola e dalla formazione.

insostenibile, dell'esclusione sociale e della povertà.

L'Autore sostiene che la sola strada percorribile per scongiurare le conseguenze negative derivanti dall'invecchiamento della popolazione appare quella dell'aumento della popolazione attiva, in grado di finanziare lo Stato sociale. Un tale sforzo comporta prevalentemente l'aumento dell'occupazione femminile e l'aumento di un'immigrazione sempre più qualificata.

Anche G. PROVASI, *Professionalità e società della conoscenza*, in M. Napoli, a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004 evidenzia la necessità di elaborare un nuovo contratto di lavoro, rivedendone i contenuti, poiché non esiste più il fondamento del contratto sociale basato sullo scambio tra la sicurezza sociale garantita e la fedeltà all'azienda.

Per l'Autore le trasformazioni in atto impongono una riflessione sull'esistenza di un diritto alla professionalità, per cui lo scambio dovrebbe essere tra flessibilità del rapporto di lavoro e opportunità di sviluppare competenze e conoscenze pratiche costantemente rinnovate (sul punto si vedano anche R. NACAMULLI, *Professionalità e organizzazione*, in M. Napoli, a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004; C. DELL'ARINGA, *Professionalità e approccio economico*, in M. Napoli, a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004).

6. Professionalità e occupabilità nella società della conoscenza

Per “economia della conoscenza” si intende quel modello di sviluppo che attribuisce un ruolo cruciale all’accrescimento del sapere a livello individuale, aziendale e, più in generale, a livello sociale. In tale modello di sviluppo, i sistemi formativi sono investiti di un’importante responsabilità nella crescita economica e occupazionale, in quanto costituiscono lo strumento e il presupposto per l’accumulazione di conoscenze. Si veda tra tutti L.C. THURLOW, *La costruzione della ricchezza. Le nuove regole per gli individui, le società e le nazioni nell’economia della conoscenza*, traduzione italiana, Il Sole24Ore, 2000, p. 10, in cui la conoscenza è definita come la nuova base della ricchezza.

La formazione è riconosciuta da autorevole letteratura quale elemento essenziale per lo sviluppo del cd. capitale umano (si vedano sul punto P. CIPOLLONE, P. SESTITO, *Il capitale umano*, Il mulino, 2010; E. GORI, *L’investimento in Capitale Umano attraverso l’Istruzione*, G. Vittadini (a cura di), *Capitale Umano. La ricchezza dell’Europa*. Guerini ed, 2004.

Come osservato da S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli Editore, Torino, 2013, pp. 2-3, la dottrina giuslavoristica ha da tempo fatto propria l’idea che le istanze di investimento nel capitale umano diventino ineludibili in una società fondata sulla conoscenza. Si è sviluppata così l’idea che l’accumulazione del sapere finisca per diventare condizione per l’esercizio stesso della cittadinanza sociale ed il concetto di occupabilità risulti ormai inscindibilmente legato ad aspetti oggettivi del contesto socio-economico, ma ancor di più ai profili soggettivi connessi alla professionalità e alle competenze acquisite dall’individuo.

L’Autrice sottolinea la valenza strategica della formazione professionale dei lavoratori nel programma di azione dell’Unione Europea, essendo la *società della conoscenza* uno degli obiettivi delle politiche economiche e sociali fissato dal Consiglio di Lisbona del 2000 ed incorporato nella strategia per l’occupazione. Al contrario, con riferimento al diritto interno, il diritto del lavoro ne ha marginalizzato l’importanza, mentre l’attenzione del legislatore, delle istituzioni e delle parti sociali, è stata concentrata prevalentemente sulle altre forme di tutela del lavoratore nel rapporto di lavoro subordinato e sul rafforzamento del potere contrattuale del lavoratore nel corso di svolgimento del contratto. Tutto ciò

senza che alla formazione fosse assegnata particolare importanza, al di fuori dei rapporti di lavoro con finalità formativa.

Sul punto si vedano anche B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giornale dir. lav. e rel. ind.*, 2007, pp.1 e ss.; L. TRONTI, *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Dir. merc. lav.*, 2003, I, pp. 53 ss.; L. FREY, R. LIVRAGHI, G. PAPPADÀ, *Lavoro a elevato livello qualitativo e sistemi economici/sociali fondati sulla conoscenza*, Angeli, Milano, 2004; D. FORAY, *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna, 2006.

Tali aspetti sono stati approfonditi anche attraverso un'analisi sociologica. Sul punto si vedano F. BUTERA, *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in A. RANIERI (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Angeli, Milano, 1999, pp. 35 ss.; B. GIULIANI, *Lavoro, occupabilità e trasformazioni del sistema formativo nella società della conoscenza*, Angeli, Milano, 2006.

M. BROLLO, op.cit., p. 32, afferma che in un mondo del lavoro in continua evoluzione, cambiano anche i criteri che rendono utile ai fini imprenditoriali le competenze del dipendente nel contesto del rapporto di lavoro: rispetto al passato contano non solo la profondità della competenza specifica, ma anche l'ampiezza e la diversificazione del know-how, nonché l'importanza dei c.d. soft skills e delle combinazioni tra valori personali/professionali e opportuna collocazione lavorativa, cioè delle pratiche che permettano anche l'emersione di talenti.

Nell'opinione dell'Autrice è, inoltre, importante tenere conto di una variabile di contesto data da un mercato del lavoro italiano che vede un costante e crescente invecchiamento della forza lavoro, per effetto sia delle attuali dinamiche demografiche, sia dell'innalzamento dell'età pensionabile, sia della difficoltà a procedere al c.d. "ricambio generazionale". Pertanto, diventerà sempre più centrale il ruolo della formazione continua, dell'aggiornamento e sviluppo delle competenze lungo tutto il ciclo di vita.

Come sostenuto da M. MAGNANI, op. cit., p. 4, i lavoratori della conoscenza stanno diventando la categoria centrale della forza lavoro nelle imprese di grandi e medie dimensioni.

CARABELLI, op. cit, p. 10, afferma che i nuovi tipi di lavoro sono a più alto contenuto di sapere, ma che quest'ultimo è sempre meno prescrittibile e meno stabile nei contenuti e nei significati e che c'è, dunque, un più alto tasso di obsolescenza nelle conoscenze acquisite con lo studio e l'esperienza.

Come affermato dall'Autore, l'idea dei cicli di vita, in base alla quale nell'esistenza di una persona vi è un tempo iniziale in cui acquisire un sapere professionale da praticare poi per tutta la vita, pur se non è mai stata completamente vera, era comunque indirettamente indicativa, nei sistemi tayloristico-fordisti, del fatto che i cicli tecnologici – e in connessione con essi, le necessità formative dei lavoratori – avevano un andamento di lungo termine; oggi, invece, a fronte di un processo di innovazione tecnologico-organizzativa tanto continuo quanto profondo, la formazione si rivela indispensabile non solo per raggiungere livelli qualitativamente elevati di capacità lavorativa, ma anche per consentire l'adeguamento continuo al fabbisogno professionale espresso dal lato della domanda di lavoro, e dunque in generale per fronteggiare il *rischio occupazionale*.

Appare, dunque, sempre più rilevante sviluppare un ragionamento sulla cd. professionalità in transizione (sul punto si veda G. CERRUTI, F. CIAFALONI, F. LISO, V. RIESER, *Professionalità in transizione*, Ediesse, 1991).

7. Rapporto di lavoro e formazione continua

La dottrina ha espresso nel corso degli anni opinioni contrastanti sulla possibilità di sostenere la rilevanza della formazione nell'ambito del contratto di lavoro.

M. NAPOLI *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in Id., *Lavoro, diritto, mutamento sociale (1997-2001)*, Giappichelli, Torino, 2002, p.46, ha osservato che, a causa dei profondi mutamenti dell'organizzazione del lavoro post- tayloristica sopra descritta, si dovrebbe ormai ritenere che il diritto alla formazione del lavoratore costituisca un vero e proprio effetto naturale del contratto di lavoro subordinato, derivante dalla previsione dell'art. 35, co. 2° Cost., letto in relazione agli artt. 2094 e 2103 c.c.

Una posizione simile è stata sostenuta da L. GALANTINO, *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 541, secondo la quale, sempre per gli stessi motivi, la formazione sarebbe diventata parte della struttura causale del contratto di lavoro, configurandosi come un diritto-dovere del lavoratore. Per l'Autrice, peraltro, il vincolo del datore di lavoro potrebbe farsi altresì derivare dall'obbligo, su di lui gravante, di tutela della personalità (non solo fisica, ma anche morale) sancito dall'art. 2087 c.c., nonché dall'onere di cooperare, ai sensi dell'art. 1206 c.c., all'adempimento della prestazione; laddove, il vincolo del lavoratore sarebbe riconducibile all'obbligo di adempiere all'obbligazione lavorativa secondo diligenza professionale, da commisurarsi, ex art. 2104, co. 1°, c.c., alla natura della prestazione e all'interesse dell'impresa.

Di parere opposto, si veda per tutti M. MAGNANI, op. cit. p. 8, la quale afferma che si può discutere sull'adeguatezza espressiva del termine "professionalità" a tradurre l'oggetto dello scambio, che da tempo non viene più considerato come la semplice messa a disposizione di grezze energie psico-fisiche di cui il creditore si approprierebbe.

Ciò invece con cui non si può consentire, nell'opinione dell'Autrice, è che da tale formula definitoria si pretenda di ricavare l'esistenza di un diritto alla formazione continua.

Secondo l'Autrice una simile critica può rivolgersi alla tesi per la quale la formazione continua sarebbe ormai entrata a far parte della struttura causale del contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato; e ciò a causa del fatto che quel che viene scambiato nel rapporto di lavoro è un capitale intellettuale, come tale bisognoso di continuo aggiornamento, con la retribuzione.

Questa tesi enfatizza il dato sociologico della valorizzazione delle risorse umane, ma non trova convincenti appigli sul piano giuridico.

Dunque, un diritto alla formazione continua esiste, nell'opinione di MAGNANI, nei termini e limiti in cui esso è posto dalle specifiche disposizioni contrattuali.

7.1 L'obbligo formativo introdotto dal nuovo terzo comma dell'art.2103 c.c.

Il terzo comma dell'art. 2103, così come modificato dal d. lgs. 81/2015, prevede che il mutamento di mansioni sia accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo .

Trattasi invero, come sottolineato in letteratura, di un *obbligo formativo generalizzato*, poiché previsto non solo per il mutamento di mansioni, ma anche per le nuove mansioni, richiamate dal comma 3, inclusivo di quelle di assunzione (così M. MISCIONE, Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione, in LG, 2015, n. 5, p.444).

Tuttavia, come evidenziato da BROLLO, p. 85, la previsione appare del tutto approssimativa, per una serie di dubbi connessi alla sua formulazione. In particolare, l'Autrice si interroga su chi sia il soggetto (datore o lavoratore) gravato dall'obbligo formativo. Nell'opinione dell'Autrice prevarrà la tesi di un obbligo gravante in capo al datore di lavoro.

Del medesimo parere U. Gargiulo, *Lo jus variandi* nel "nuovo" art. 2103 cod. civ., WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 268/2015, p. 10, il quale afferma che la carenza di sanzione annulla di fatto l'efficacia della parte precettiva della disposizione. L'Autore afferma che un obbligo che non sia sanzionato finisce per non essere un obbligo.

Come sostenuto da F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT - 257/2015, p. 13, quello che non è chiaro è come si strutturi questa materia nella disciplina del rapporto di lavoro.

Nell'opinione dell'Autore, il dettato della disposizione è inadeguato a governare la complicazione che comporta l'inserimento di questo istituto nella relazione contrattuale. Per LISO, l'estensore della disposizione ha voluto richiamare un tema che si sconta debba essere disciplinato dal contratto collettivo.

F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d. lgs. n. 81 del 2015*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 291/2016, p. 24 ha affermato che il generico richiamo al "*mutamento di mansioni*" e la collocazione del comma, incastonato tra il secondo ed il quarto, lascia il dubbio se l'obbligo sorga solo in caso di adibizione a mansioni inferiori, ovvero anche nel caso di mobilità orizzontale e

finanche di mansioni superiori, dove la formazione potrebbe essere ancor più necessaria.

Per l'Autore il mancato adempimento dell'obbligo formativo non invalida l'atto di assegnazione delle nuove mansioni, depotenziando però l'efficacia precettiva della norma.

Come sostenuto da BROLLO, op. cit., p. 87 risulta necessario e auspicabile un intervento della contrattazione collettiva che potrebbe, da un lato, identificare e gestire nuove ipotesi di mobilità in tutte le direzioni attraverso il ripensamento del sistema degli inquadramenti, dall'altro, prevedere l'utilizzo di fondi interprofessionali per questo tipo di formazione, nonché per lo sviluppo e per l'adeguamento professionale volto ad accrescere il bagaglio di competenze professionali dei lavoratori.

BIBLIOGRAFIA

ACCORNERO A., Aris, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro ei lavori*, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, a. II, 2001

ALHADDI H., *Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review*, in *Business and Management Studies*, Vol. 1, No. 2, 2015

AMENDOLA F., *La disciplina delle mansioni nel d. lgs. n. 81 del 2015*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 291/2016

AMIN A., *Post-Fordism: models, fantasies and phantoms of transition. Post-Fordism: a reader*, 1994

BALLESTRERO M. V., *Le “energie da lavoro” tra soggetto ed oggetto*, in WP D'Antona.IT, 99/2010

BARBERA M., - *Cambiamenti demografici, mercato del lavoro e regolazione giuridica*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n.2/2015

BARBERA M., *L'idea di impresa. Dialogo con la giovane dottrina giuslavorista*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 293/2016

BARBIERI P., *Nuovi rischi, nuovo welfare: le sfide del futuro*, in *Stato e mercato*, 2005

BETTINI M.N., *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, 2014

BRYNJOLFSSON E.,MCAFEE A., *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli 2015

BROLLO M., *Disciplina delle mansioni*, Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi, Franco Carinci (a cura di), ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 48/2015

BURTLESS, *The Rising Age at Retirement in Industrial Countries*, Working Paper, 2008, n. 6, Centre for retirement Research at Boston College, in <http://crr.bc.edu>.

BUTERA F., *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in A. RANIERI (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Angeli, Milano, 1999

CAGNIN V., *Crisi e Diritto del lavoro: la via della sostenibilità*, in IANUS n.7-2012

CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT - 5/2003

CARNELUTTI F., *Studi sulle energie come oggetto di rapporti giuridici*, in RDcomm, 1913

CARUSO B., *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in Giornale dir. lav. e rel. ind., 2007

CERRUTI G., CIAFALONI F., LISO F., RIESER V., *Professionalità in transizione*, Ediesse, 1991

CESSARI A., - *Due esperienze innovatrici: professionalità e classificazione unica, in Lav. e Prev. oggi, 1974, pp. 1682 ss.;*

CESSARI A., *Dalla professionalità al diritto di informazione, in Dir. Lav., 1977,I, 102*

CIPOLLONE P., SESTITO P., *Il capitale umano, Il mulino, 2010*

CIUCCIOVINO S., *Apprendimento e tutela del lavoro, Giappichelli Editore, Torino, 2013*

COLANTONIO A., *Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods, in Horner, M. and Price, A. and Bebbington, J. and Emmanuel, R., (eds.) Sue-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and Its Assessment: Conference Proce. Loughborough University, Loughborough*

COLEMAN D.A., «*Replacement Migration*», or why everyone's going to have to live on Korea: a fable for our times from the United Nations, in *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 2001, B 357

CORIAT B., *Ripensare l'organizzazione del lavoro: concetti e prassi nel modello giapponese. Edizioni Dedalo, 1991*

CROWLEY M., TOPE D., CHAMBERLAIN L. J., HODSON R., *Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era, Social Problems, Volume 57, Issue 3, 1 August 2010*

DE BOER A., TASKILA T., TAMMINGA S.J., FRINGS-DRESEN M.H.W., FEURSTEIN M., VERBEEK J.H., *Interventions to enhance return-to work for cancer patients (Review), The Cochrane Collaboration, John Wiley & Sons, 2011*

DE LUIGI N., SANTANGELO N., RIZZA R., *La disoccupazione giovanile in tempo di crisi: nuovi squilibri e vecchie segmentazioni*, Cordella G. Masi SE, a cura di, Gherardi S. e Lippi A., Tradurre le riforme in pratica. La sociologia della traslazione, Milano, 2012

DE SANTIS G. , *Can immigration solve the aging problem in Italy? Not really*, Genus, 2011, vol. 67, n. III

DELL'ARINGA C., *Professionalità e approccio economico*, in M. Napoli, a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004

DHIMAN S., *Product, people, and planet: The triple bottom line sustainability imperative*, in Journal of Global Business Issues, 2, 2008

DYLLICK T., HOCKERTS K., *Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment*, 2002

DOCHERTY P., KIRA M., SHANI A.B., *Creating sustainable work systems, Developing social sustainability, Second edition*, Routledge, 2009

EIJNATTEN F.M. V., *From Intensive to Sustainable Work Systems: The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SALTSA Conference, Brussels, 25-27 September 2000

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

ELKINGTON J., *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business*, in Environmental Quality Management, 1998

ELKINGTON J., *Enter the Triple Bottom Line*, in *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*, (a cura di) A. HENRIQUES, 2013

EPSTEIN M., *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, Greenleaf, 2008

EUROFOUND, *Sustainable work Toward better and longer working lives*, Dicembre 2014

EUROFOUND, *Role of governments and social partners in keeping older workers in the labour market*, Dublin, 2013

EUROFOUND, *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015

EUROFOUND, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

EUROFOUND, *Employment opportunities for people with chronic diseases*, Dublino, 2014

EUROPEAN COMMISSION, *Population Ageing in Europe, Facts, Implications and Policies*, Directorate-General for Research and Innovation, Bruxelles, 2014

EUROPEAN COMMISSION, *The 2015 Ageing Report, Underlying Assumptions and Projection Methodologies*, Brussels 2015

EUROPEAN COMMISSION, Commissione delle Comunità Europee, Politiche sociali e mercato del lavoro: una strategia di investimento nella qualità, Bruxelles, 20.6.2001, COM (313) def.

FALSONE M., *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 308/2016

FORAY D., *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna, 2006

FREY L., LIVRAGHI R., PAPPADÀ G., *Lavoro a elevato livello qualitativo e sistemi economici/sociali fondati sulla conoscenza*, Angeli, Milano, 2004

FRITZ VON NORDHEIM NIELSEN F., *L'invecchiamento attivo, una politica centrale e prioritaria per l'Unione Europea*, in Quaderni europei sul nuovo welfare, n. 2/2005

GALANTINO L., - *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in Diritto delle relazioni industriali N.3-1998, p. 319

GALANTINO L., *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2000

GALGANO A., *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, Guerini e Associati, 2008

GARGIULO U., Lo *jus variandi* nel “nuovo” art. 2103 cod. civ., WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 268/2015

GIULIANI B., *Lavoro, occupabilità e trasformazioni del sistema formativo nella società della conoscenza*, Angeli, Milano, 2006

GOEL P., Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1, 2010

GOLLAC M., GUYOT S., VOLKOFF S., *À propos du “travail soutenable”: Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*, CEE Research report, No. 48, 2008

GORI E., *L'investimento in Capitale Umano attraverso l'Istruzione*, G. Vittadini (a cura di), *Capitale Umano. La ricchezza dell'Europa*. Guerini ed, 2004.

GUARRIELLO F., *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 2000

HÄRENSTAM A., *Sustainable work– a challenge in times of economic crises*, *Conference report*, Stockholm, 2009

HARTLAPP M., SCHMID G., Labour Market Policy for 'Active Ageing' in Europe: Expanding the Options for Retirement Transitions. *Journal of Social Policy*, 2008

HENRIQUES A., *CSR, sustainability and the triple bottom line*, in A. Henriques, J. Richardon, *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?*, 2007

HOLWEG M., *The genealogy of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007

HUTCHINS D., *Just in time*, Gower Publishing, Ltd., 1999

IMPICCIATORE R., *Cambiamenti demografici e mercato del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n.2/2015

ILMARINEN J., *Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention*, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 2009

ILMARINEN J.E., GOULD R., JARVIKOSKI A., JARVISALO J., *Diversity of work ability*, in *Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 Survey*, Finnish centre for Pensions, The Social Insurance Institution, 2008

ISHIKAWA K., GALGANO A., *Che cos' è la qualità totale: il modello giapponese*, Il sole 24 ore libri, 1996

JONES P., *Are educated workers really more productive*, in *Journal of Development Economics*, 2001, n. 64,

KANJI G.K., *Total quality management: the second industrial revolution*, in *Total quality management*, 1990

KEELY C., *Replacement Migration: the wave of the future?*, in *International Migration*, 2001, vol. 39, n. VI

KIRA M., F.M. VAN EIJNATTEN F.M., BALKIN D.B., *Crafting sustainable work: development of personal resources*, in *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No.5, 2010

KOSSEK E., VALCOUR M., LIRIO P., *The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing*, in *Wellbeing: A Complete reference Guide*, Volume III, 2014

KRAFCIK J.F., *Triumph of the lean production system*, MIT Sloan Management Review, 1988

LAMMING R., *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall, 1993

LAMURA G., PRINCIPI A., *Invecchiamento e rapporti intergenerazionali: uno sguardo d'insieme*, in PRISMA Economia - Società - Lavoro, n. 3/2015

LEWIS M.A., *Lean production and sustainable competitive advantage*, 2000

LIEDTKE P.M., *L'economia delle pensioni e i quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in Quaderni Europei sul Nuovo Welfare, n. 2/2005

LISIANKOVA L., WRIGHT R.E., *Demographic Change and the European Union Labour Market*, Journal of the National Institute of Economic and Social Research, 2005, vol. 194 n. 1

LISO F., *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1982

LISO F., *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT - 257/2015

LITTLER C.R., *Understanding Taylorism*, in *British Journal of Sociology*, 1978

LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M.NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Milano, 2004

LOMBA C., *Beyond the Debate over 'Post'-vs 'Neo'-Taylorism, The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices*, SAGE journals, 2005

LUTZ W., CRESPO CUARESMA J., SANDERSON W., *The demography of educational attainment and economic growth*, in *Science*, 2008

MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in Giorn. Dir. Lav. e Rel. Ind., 2004

MARCALETTI F., *Paradigmi e approcci nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, 2012

MARIOTTI S., *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Etaslibri, 1994

MCDONALD J.P., KIPPEN R., *Labor Supply Prospects in 16 Developed Countries, 2000-2050*, in *Population and Development Review*, 2001, n. 27, I

MENGONI L., *Contratto e rapporto di lavoro nella recente dottrina italiana*, in *Riv. Soc.*, 1965

MENGONI L., *Il lavoro nella dottrina sociale della chiesa*, cit., 52 ss.

MINERVINI A., *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Padova, Cedam, 1986

MISCIONE M., *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in LG, 2015

MONDEN Y., *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*, CRC Press, 2011

MORRIS C., *Measuring participation in childhood disability: how does the capability approach improve our understanding?* Dev Med Child Neurol. 2009

NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del Diritto*, Scritti in onore di Luigi Mengoni, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1995

NAPOLI M., *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in Id., *Lavoro, diritto, mutamento sociale (1997-2001)*, Giappichelli, Torino, 2002

NAPOLI M., MENGONI L., *Commento alla Critique du droit du travail di A. Supiot*, in *Giornale di Diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1995

NATALE M., DE SARNO PRIGNANO A., *Aspetti dell'invecchiamento demografico. Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, 1999

NACAMULLI R., *Professionalità e organizzazione*, in M. Napoli, a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004

NOVAK G.M., PATTERSON E.T., GAVRIN A.D., CHRISTIAN W., *Just in time teaching*, 1999

PALMIERI F., *Il pensiero sostenibile. Per un'epistemologia del divenire*, Meltemi Editore, 2003

PAVOLINI E., *Il Welfare alle prese con i mutamenti sociali: rischio, vulnerabilità, frammentazione*, in *Rassegna italiana di Sociologia*, n. 4/2002

PEAUCELLE J.P., *From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives*, 2000

PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966

PERULLI A., *La riforma del mercato del lavoro: bilancio e prospettive*, in L. Mariucci (a cura di), *Dopo la flessibilità, cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Il Mulino, 2006

PFEFFER J., *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, in *Academy of Management Perspectives*, 2010

PORTER M., *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998

PROVASI G., *Professionalità e società della conoscenza*, in M. Napoli, a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004

REGINI M., *Produzione di qualità e ruolo delle istituzioni: esiste un modello europeo di competitività?*, in *DRI*, n.2/1993

ROBEYNS I., *The capability approach: A theoretical survey*. J Human Dev 2005

ROGERS K., HUDSON B, *The triple bottom line: The synergies of transformative perceptions and practices of sustainability*, in OD Practitioner, 4, 2011

ROMAGNOLI U., *Il diritto del secolo . E poi?*, in Il diritto del mercato del lavoro, n.2,199

ROSINA A., A. DE ROSE, *Demografia*, Egea, Milano, 2014

RULLANI E., ROMANO L., *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, Milano, EtasLibri, 1998

SALZMANN O., IONESCU-SOMERS A., STEGER U, *The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options*, in European Management Journal Vol. 23, No. 1

SANTORO PASSARELLI G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT - 327/2017

SCARPELLI F., *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in DRI, n.2/1994

SEGHEZZI F., *Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione Appunti per una ricerca*, Working Paper ADAPT, 2 febbraio 2015, n. 169

SEMENZA R., *Condizioni occupazionali e comportamenti demografici. le singolarità del caso italiano*, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, n.2/2015

SEN A.K., Equality of what? In: McMurrin S, editor. The Tanner lectures on human values. Salt Lake City: University of Utah Press; 1980

SEN A.K., The idea of justice. Allen Lane: London; 2009

SEN A.K., Commodities and capabilities. Amsterdam: NorthHolland Publishers, 1985

SHAH R., WARD P.T., *Defining and developing measures of lean production*, in *Journal of operations management*, 2007

SPAGNUOLO VIGORITA L., *Impresa e diritto del lavoro*, in Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni cambiamento sociale, vol. I, Il diritto del lavoro e i suoi interlocutori. Diritto sindacale e relazioni industriali, Jovene, 2011

SPEROTTI F., *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant'anni*, in Diritto delle Relazioni Industriali, Numero 1/XXI-2011, Giuffrè Editore, Milano

SPEZIALE V., *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT - 322/2017

STAGLIANÒ R., Al posto tuo. Così web e robot ci stanno rubando il lavoro, Einaudi, 2016

STRANGES M., *L'invecchiamento demografico in Italia: verso un miglioramento della relazione tra età e lavoro*, in *Quaderni Europei sul Nuovo Welfare*, 2007

TAYLOR F. W., *The Principles of Scientific Management*, Harpers and Brothers, 1911

THUROW L.C., *La costruzione della ricchezza. Le nuove regole per gli individui, le società e le nazioni nell'economia della conoscenza*, traduzione italiana, Il Sole24Ore, 2000

TIRABOSCHI M., *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, M. Tiraboschi (a cura di), ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 36/2015

TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, Labour & Law Issues, vol. 2, no. 2, 2016

TIRABOSCHI M., *Il lavoro agile fra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, WP M. D'Antona, IT, 335,/2017

TRENTIN B., *Il lavoro e la conoscenza, Lectio doctoralis*, Università Ca' Foscari di Venezia, 2002

TRONTI L., *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Dir. merc. lav.*, 2003

TULLINI P., *C'è lavoro sul web*, in *q. Rivista*, 2015, n. 1

UN, *Concise Report on the World Population Situation in 2014*, New York, 2014

VALLAS S.P., *Rethinking Post-Fordism: The Meanings of workplace flexibility*, Sociological Theory

VAN DER KLINK J.J.L. , BÜLTMANN U., BURDORF A., SCHAUFELI W.B., ZIJLSTRA F.R.H., ABMA F.I., BROUWER S., VAN DER WILT G.J., *Sustainable*

employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach, in *Scand J Work Environ Health* 2016;42(1)

VENKATAPURAM S., *Health Justice: An argument from the capabilities approach*. Cambridge: Polity Press; 2011

VIZARD P., *Poverty and Human Rights: Sen's 'Capability Perspective' Explored*. Oxford, Oxford University Press. 2006

VOLKOFF S., GAUDART C., *Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action*, Rapport de recherche n.92, CEE Centre d'études de l'emploi, 2015

WELCH SALEEBY P., *Applications of a capability approach to disability and the international classification of functioning, disability and health (ICF) in social work practice*. J Soc Work Disabil Rehabil. 2006

WOMACK P., JONES T., ROOS D., *The Machine that Changed the World*, Free Press, 2007

UN, *Concise Report on the World Population Situation in 2014*, New York, 2014

VARVA S., *Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, Adapt Labour Studies, e-Book series, n.27/2014

YUSOF S.M., ASPINWALL E., *Total quality management implementation frameworks: comparison and review*, in *Total quality management*, 2000

ZINK K.J., *Designing sustainable work systems: The need for a systems approach*, in *Applied Ergonomics*, 45, 2014

