



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXXIII

Settore scientifico disciplinare IUS/07 – Diritto del lavoro

**PROBLEMI E PROSPETTIVE PER LA COSTRUZIONE DI
UN REGIME GIURIDICO DEL LAVORO DI RICERCA
NON ACCADEMICO**

IL CASO DELLA FONDAZIONE BRUNO KESSLER

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Tesi di Dottorato

Federica DE LUCA

Matricola n. 1051311

Anno Accademico 2019/20

INDICE

CAPITOLO I POSIZIONE DEL PROBLEMA

1. Il nuovo paradigma del lavoro nell'era della Quarta Rivoluzione Industriale.....p. 1
2. Importanza e ruolo del mercato della ricerca nel nuovo contesto produttivo.....p. 8
 - 2.1. Il mancato inquadramento della figura professionale del ricercatore nell'urgenza della creazione di un mercato unico per la ricerca.....p. 11
 - 2.2. Lo stato della ricerca in Italia.....p. 12
3. La ricerca non accademica e privata e le sue implicazioni sul mercato.....p. 15
 - 3.1. Modelli esteri e fattori di successo del mercato della ricerca tra pubblico e privato.....p. 18
 - 3.2. La costruzione di un regime giuridico per la ricerca non accademica e privata: stato dell'arte e prospettive.....p. 23
4. Profili metodologici.....p. 29

CAPITOLO II LITERATURE REVIEW

1. Nuove logiche organizzativep. 34
2. Flessibilità e oggetto del contratto di lavoro ai tempi del c.d. "post -fordismo".....p. 36
3. Contrattualizzazione nella ricerca non accademica, paradigma del lavoro che cambia e delle nuove esigenze di flessibilità.....p. 44
4. Orario di lavoro e forme di conciliazione nell'era del lavoro liquido.....p. 46
5. Conclusioni.....p. 53

CAPITOLO III PROSPETTIVE DEL LAVORO DI RICERCA NON ACCADEMICO: UNA LETTURA IN CHIAVE ORGANIZZATIVA E GIURIDICA

1. Introduzione.....p. 55
2. La transizione organizzativa come chiave di lettura dei cambiamenti del lavoro nella progettazione di nuove soluzioni giuridiche.....p. 59
3. L'evoluzione della prestazione lavorativa nell'era della *knowledge economy*, tra autonomia e subordinazione.....p. 63
 - 3.1. Problemi definitivi della categoria giuridica della subordinazione.....p. 66
 - 3.2. La commistione tra autonomia e subordinazione: cause, prospettive di regolamentazione ed evoluzione delle tipologie contrattuali.....p. 68
 - 3.3. Considerazioni sull'incentivo della flessibilità per il tramite della deregolazione contrattuale.....p. 72

4.	Atipicità contrattuale: rischio od opportunità? I contratti per la ricerca.....	p.76
5.	L'orario come misura della prestazione lavorativa.....	p. 81
5.1.	Significato e funzione della nozione di orario di lavoro: la teoria della disponibilità continuativa	p. 83
5.2.	Dalla nozione di orario al concetto di tempo nell'era del lavoro liquido.....	p. 87
5.2.1.	La relazione tra tempo di lavoro e destrutturazione della categoria giuridica della subordinazione.....	p. 88
6.	Il tempo come misura della durata contrattuale.....	p. 93
7.	La centralità del tempo di lavoro nei nuovi sistemi di <i>welfare</i> . La conciliazione vita – lavoro.....	p. 95
7.1.	Previsioni di regolamentazione a livello UE.....	p. 99
7.2.	Panoramica della legislazione italiana.....	p. 101
7.3.	L'intervento della contrattazione collettiva.....	p. 103
7.4.	Ostacoli all'implementazione delle politiche conciliative a livello nazionale.....	p. 108
7.5.	Approcci regionali al tema della conciliazione.....	p. 111
8.	La riduzione oraria come strategia di occupabilità e strumento di conciliazione.....	p. 113
8.1.	Modalità di attuazione della riduzione oraria.....	p. 117
9.	Il valore del tempo in ottica antidiscriminatoria e la costruzione di un regime di pari opportunità per le ricercatrici.....	p. 121

CAPITOLO IV

IL CASO DELLA FONDAZIONE BRUNO KESSLER

1.	La natura transizionale della Fondazione Bruno Kessler dal punto di vista istituzionale e organizzativo.....	p. 125
1.1.	Il nuovo assetto nella regolamentazione giuridica del rapporto di lavoro.....	p. 131
1.2.	Il progetto ruoli sul comparto ricerca.....	p. 134
1.3.	La riorganizzazione del Servizio Risorse Umane.....	p. 137
2.	La mappatura dei contratti e delle forme di inserimento: il ciclo di vita della figura professionale del ricercatore e l'utilizzo della flessibilità.....	p. 147
2.1.	Contratti di collaborazione coordinata e continuativa.....	p. 151
2.2.	Prestazioni occasionali.....	p. 153
2.3.	Contratti a termine.....	p. 153
2.4.	<i>Tenure track</i>	p. 157
2.5.	Apprendistato di alta formazione e ricerca e contratto di ingresso.....	p. 159
2.6.	Il rapporto con l'università: “150 ore”, borse di studio e procedure di “doppia affiliazione”.....	p. 165
2.7.	Percorsi formativi e di alternanza.....	p. 166
2.7.1.	<i>WebValley</i> , dove nascono i ricercatori del futuro.....	p. 169
2.7.2.	Il progetto “La bottega della scienza”.....	p. 171

2.8. Somministrazione a tempo determinato.....	p. 173
2.9. Considerazioni conclusive sulla ricognizione delle tipologie contrattuali in FBK.....	p. 177
3. Il “Laboratorio per gli Innovatori”.....	p. 178
4. La gestione del tempo di lavoro in FBK: il sistema di timbratura unica.....	p. 178
4.1. Lo <i>smart working</i>	p. 184
4.2. La banca ore solidale.....	p. 185
5. Il progetto sperimentale “Diversity&Inclusion.....	p.188

CAPITOLO V

CONCLUSIONI	p. 197
BIBLIOGRAFIA	p. 206
<i>Ringraziamenti</i>	p. 219

CAPITOLO I

POSIZIONE DEL PROBLEMA

Sommario: **1.** Il nuovo paradigma del lavoro nell'era della Quarta Rivoluzione Industriale – **2.** Importanza e ruolo del mercato della ricerca nel nuovo contesto produttivo – **2.1.** Il mancato inquadramento della figura professionale del ricercatore nell'urgenza della creazione di un mercato unico per la ricerca – **2.2.** Lo stato della ricerca in Italia **3.** La ricerca non accademica e privata e le sue implicazioni sul mercato. – **3.1.** Modelli esteri e fattori di successo del mercato della ricerca tra pubblico e privato – **3.2.** La costruzione di un regime giuridico per la ricerca non accademica e privata: stato dell'arte e prospettive. – **4.** Profili metodologici.

1. Il nuovo paradigma del lavoro nell'era della Quarta Rivoluzione Industriale

L'analisi del tema che ci si accinge a trattare, data la rilevanza dello stesso in relazione alle peculiarità del contesto socio – economico del nostro tempo necessita, in via preliminare, di un'illustrazione del panorama in cui il *c.d.* lavoro di ricerca si va a collocare. La nuova grande trasformazione del lavoro in corso, infatti, impone di riflettere sui cambiamenti economici, sociali e organizzativi che, andando ad impattare sul lavoro, richiedono al giurista di cercare nuove soluzioni applicative e di regolamentazione.

La dottrina si è ampiamente spesa per fornire un quadro dettagliato delle caratteristiche del lavoro nel XXI secolo.

Dal punto di vista concettuale appare opportuno partire dal paradigma di Industria 4.0 che permea le nuove logiche produttive e le dinamiche di interazione sociale a tutti i livelli. Già qui si riscontra una notevole difficoltà, poiché la definizione di *Industrie* 4.0 appare fisiologicamente parziale e incompleta: trattandosi di una trasformazione estremamente rapida e in evoluzione, risulta difficile fornire una nozione del fenomeno puntuale ed esaustiva¹. Dal momento che appare impossibile definire ciò che ancora, trovandosi in stato incompiuto, si sottrae ad ogni tentativo di inquadramento, il tentativo più proficuo sembra quello di frammentare l'analisi andando ad occuparci delle tre principali dimensioni di Industria 4.0, inerenti all'elemento tecnologico, alla dimensione

¹F. SEGHEZZI, *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, n. 1/1 – 2017 – Studium, Ed. La Scuola – ADAPT University Press, p. 25.

socio – economica e a quella delle competenze.

L'elemento tecnologico assume in questo scenario un'indiscutibile rilevanza: in particolare oggi Internet è lo strumento principe di connessione, non solo nella vita delle persone, ma anche a livello produttivo.

Centrale in questo senso appare, inoltre, la tecnologia dei CPS, volgarmente definibile come “tecnologia dei sensori”, strutturata sull'IOT (*Internet of things*) e per il tramite della quale la catena di produzione non è tenuta insieme, in via esclusiva, tramite componenti fisiche e meccaniche, ma anche per mezzo di dati digitali².

Importantissimo appare inoltre il ruolo crescente dell'intelligenza artificiale ai fini della massimizzazione del rendimento dei processi produttivi. L'AI rappresenta anche la fase successiva a quella dell'utilizzo dei sensori, dal momento che la produzione di dati usati per monitorare la produzione consente di identificare i miglioramenti da apportare attraverso il *c.d. machine learning*, basato sull'elaborazione dei *big data*. Di fatto siamo di fronte ad una catena di produzione digitalizzata, ad un fenomeno tecnologico il cui esito è la smaterializzazione delle connessioni fisiche.

Questo fenomeno tuttavia non si limita solo ai processi industriali, ma riguarda l'intero sistema economico in termini di domanda – offerta (cfr. *sharing economy, circular economy*). Ciò comporta un impatto in termini socio – culturali, sia a livello micro che a livello macro: nel primo caso cambiano le esigenze di vita, sia privata che professionale; nel secondo muta il panorama geografico produttivo. In un contesto altamente globalizzato, *Industry 4.0* detta l'esigenza di mantenere lavoratori ad alta qualificazione collocati in reti di produzione territoriale integrate che al tempo stesso si inseriscano in un mercato di tipo globale sempre più digitalizzato (e quindi connesso anche sulle grandi distanze). La globalizzazione, da intendersi come processo di transnazionalizzazione, andrebbe in questo senso a svilupparsi in parallelo al concetto di globalismo, secondo cui la realtà è da definirsi nel suo complesso come totalità geo – storica in cui l'uomo moderno rischia di perdere quell' “orizzonte di senso” fondamentale per fondare il significato del proprio lavoro. Da notare che a tal fine il paradigma tecnologico non può costituire l'unico ingrediente di successo: esso dovrà infatti essere accompagnato da un approccio personocentrico al tema del lavoro

² F. SEGHEZZI, *op. cit.*, pp. 26 ss.

integrato alle prospettive socio – economiche del nostro tempo e in ottica di sostenibilità rispetto ai fini, *in primis*, dello sviluppo umano. D’altro canto, un modello di tal fatta non appare realizzabile senza che si proceda alla rivisitazione dei modelli di *governance* su scala globale, con l’obiettivo di realizzare una democrazia orientata allo sviluppo locale e delle categorie svantaggiate in relazione a tematiche variegate, non ultima quella, recentemente registrata, relativa alla restrizione delle tutele per i lavoratori e della persona³. Del resto la globalizzazione è, insieme alla digitalizzazione, uno dei fattori che ha guidato il cambiamento della concezione spaziale con l’introduzione di nuovi modelli produttivi (*technological districts, brain hubs*) che hanno originato quelle che sono state chiamate, a ragion veduta, “*learning regions*”⁴. Ad oggi infatti la globalizzazione ha giocato i propri equilibri su posizioni di precarietà, svantaggio e sfruttamento che invece di qualificare il lavoro l’hanno strumentalizzato e annichilito, svuotandolo di senso⁵. Le nuove esigenze prospettate da *Industry 4.0* fanno presagire un’inversione di rotta e un approccio maggiormente integrato che dovrebbe quindi consentire al contempo l’ampliamento di mercato e la gestione reticolare delle relazioni inter – individuali.

Sul piano delle competenze la Quarta Rivoluzione Industriale, accompagnata dall’avvento delle nuove tecnologie, impone il ripensamento del lavoro e della professionalità. Una parte della dottrina si è misurata con l’approccio *c.d.* “*task – based*” sia sul piano dei processi che su quello dei contenuti ed effettuando, nel primo caso, una divisione tra mansioni routinarie e non routinarie, nel secondo tra mansioni cognitive e non cognitive. Queste ultime risulteranno, a detta degli autori in questione⁶, non sostituibili dalla tecnologia: in quest’ottica l’automazione potrebbe condurre anzi alla generazione di lavoro, dal momento che richiederà tecnici in grado di governare i processi che, a causa dell’evoluzione tecnologica, verranno portati ad un ulteriore livello di complessità. In questo modo si andrà a bilanciare quello che invece appare un

³ F. LAZZARI, *Globalizzazione e ricerca di senso: le sfide per la democrazia e per il lavoro*, in *Visioni Latinoamericane*, numero 6, gennaio 2012, pp. 7 – 19.

⁴ R. FLORIDA, *Toward the Learning Region*, in *Futures*, 1995, vol. 27, n. 5, pp. 527 – 536.

⁵ A tal proposito, *cfr.* inoltre Dag Hammarskjöld Foundation, secondo cui “Gli uomini hanno il diritto (...) di appropriarsi del significato del proprio lavoro (...)” in ottica di giustizia sociale e lotta contro la povertà (DAG HAMMARSKJÖLD FOUNDATION, *What now? Another Development*, in *Development Dialogue*, pp. 1-2, 1975).

⁶ M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIERAHN, *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A Comparative Analysis*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2016, n. 189.

(inevitabile) aumento della disoccupazione direttamente proporzionale alla crescita del lavoro svolto dalle macchine.

Secondo altri Autori⁷, che si servono di un approccio “*occupation – based*” per analizzare l’evoluzione del mercato del lavoro in relazione alla rivoluzione tecnologica, molte professioni potranno essere facilmente sostituite dalla tecnologia generando un problema nei confronti del fattore occupazionale del capitale umano.

A questo riguardo molto interessante è la posizione di chi descrive il lavoro non come un insieme di *tasks*, bensì di nuovi ruoli, basati su quattro elementi fondamentali: la responsabilità sui risultati, i contenuti operativi (continuamente migliorabili e perfezionabili), la gestione delle relazioni con le persone e la tecnologia, la formazione continua. I ruoli in questione verranno raggruppati all’interno di *broad professions*, essenzialmente quelle dei *knowledge owner*, dei tecnici superiori, dei *professional* e degli operai *c.d.* aumentati⁸.

Stando a questa visione sembra riduttivo descrivere la trasformazione del lavoro come un processo di automatizzazione e sostituzione del lavoro umano da parte delle macchine, poiché le competenze vengono agite per il tramite di ruoli che non rappresentano una mera capacità tecnica o meccanica di svolgimento della prestazione lavorativa, ma piuttosto un modo di interpretare il contesto e fornire un apporto significativo ai processi produttivi. Dal punto di vista organizzativo siamo infatti passati dall’ “*economy of scale*” all’ “*economy of scope*”: se col fordismo la produzione assumeva evidenti tratti di massificazione, oggi appare centrale l’aspetto della personalizzazione dell’offerta⁹.

In questo senso risulta significativo il concetto di lavoro come “*subjectifying action*” che valorizza la dimensione esperienziale e si contrappone all’ “*objectifying action*” del modello fordista. Quest’ultima appariva invece come azione oggettiva e pianificata, scomponibile in sequenze di carattere meccanico e ripetitivo. In un sistema produttivo sempre più complesso, appare evidente come le potenzialità del lavoratore, integralmente considerate, assumano una rilevanza crescente e venga resa nuova

⁷ C. B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment – Working Paper, 2013.

⁸ F. BUTERA, *I tre pilastri della Quarta Rivoluzione Industriale*, in *Harvard Business Review*, gennaio – febbraio 2018, p. 93.

⁹ F. BUTERA, *op. cit.*, p. 94.

centralità alle competenze trasversali (in particolare per le figure dirigenziali)¹⁰. Tali competenze sono improntate a due componenti incardinate su una base di personalità e potenziale individuali: la componente motivazionale – cognitiva (*problem setting* e *problem solving*) e la componente sociale – relazionale. Nella prospettiva neo – fordista è stata formulata la tesi *c.d.* della “deprofessionalizzazione”, rispetto alla quale residua in capo al lavoratore un margine di autonomia decisionale¹¹ (mentre nella prospettiva post – fordista il *focus* è sulle competenze tecniche richieste dai processi di produzione)¹².

Sempre a detta di chi sostiene che l’uomo possa vincere per il futuro la battaglia contro le macchine, da un lato si registrerà l’aumento di una richiesta di competenze tecnologiche, dall’altro si verificherà la polarizzazione in due macro – ambiti del mercato del lavoro: quello dei servizi alla persona, non automatizzabili in quanto esplicitati nella sfera relazionale (*low – skilled*) e quello dei lavori ad alta qualificazione generati dall’aumento della complessità (*high – skilled*)¹³. In linea generale, la tecnologia potrà assumere anche carattere complementare rispetto al lavoro umano, in ottica di cooperazione sul piano fisico, funzionale, seriale e cognitivo. Infatti la velocizzazione dei processi produttivi andrà di pari passo con un fabbisogno di velocità di *decision – making*, oltre che con quello di figure tecnicamente competenti al monitoraggio degli stessi. Emerge quindi con evidenza il rapporto causa – effetto tra nuova tecnologia e nuova domanda organizzativa e di competenze a fronte del fenomeno *Industry 4.0*¹⁴. In sintesi le tecnologie consentiranno, in quanto “abilitanti”, la disintermediazione, la gestione e la generazione della conoscenza ma non basteranno, da sole, a dare corpo al lavoro, alla sua portata applicativa e al suo significato.

Il tema delle competenze ha una spiccata centralità anche rispetto ai cambiamenti registrati dalla nuova “geografia del lavoro”, determinata dal fattore tecnologico, dai cambiamenti demografici e da quelli ambientali che rendono l’attività lavorativa estremamente fluida (accrescendo in parallelo la necessità di soddisfare le esigenze di

¹⁰ F. SEGHEZZI, *op. cit.*, pp. 52 ss.

¹¹ B. CORIAT, *L’atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l’âge de l’électronique*, Paris, Bourgois, 1990.

¹² M. J. PIORE, C. F. SABEL, *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Milano, Isedi – Petrini, 1987.

¹³ F. SEGHEZZI, *op. cit.*, p. 46.

¹⁴ F. SEGHEZZI, *op. cit.*, p. 50.

conciliazione vita – lavoro della popolazione) e conducono ad una dilatazione degli spazi di lavoro che trascendono lo spazio fisico tradizionalmente identificato nelle unità produttive¹⁵. Questo processo di alleggerimento o, per così dire, “snellimento” della produzione trova la sua ragion d’essere nella produzione “*just – in – time*” che genera flussi discontinui di lavoro e persino strutture di impresa volatili, perché improntate ad uno specifico obiettivo (*de – jobbed o post – job companies*)¹⁶. L’aspetto forse più rilevante di tali trasformazioni è da rinvenirsi nella teoria dei mercati transizionali del lavoro, secondo la quale il lavoro oggi è un sistema sociale aperto caratterizzato dal verificarsi di transizioni professionali in cui si passa dal concetto di posto di lavoro a quello di statuto professionale. Innegabili risultano al riguardo le ripercussioni sul piano della regolamentazione giuridica in relazione alla creazione di nuovi diritti sociali, alla messa in atto di politiche attive innovative, fino ad arrivare alla costituzione di vere e proprie “comunità di apprendimento” in cui si manifesta una gestione condivisa del rischio d’impresa¹⁷. Tutto ciò in contrasto alla tradizionale dicotomia, tutta italiana, tra lavoro autonomo e subordinato che è stata ulteriormente marcata con la formulazione del Jobs Act. La crescente centralità della professionalità del lavoratore all’interno del rapporto di lavoro dovrebbe portare a ripensare le tutele come incentrate sulla protezione delle persone nel mercato (o nei mercati, dato l’elemento della transizionalità) più che sulla stabilità del posto di lavoro, attribuendo quindi un ruolo centrale e strutturato alle politiche attive. In senso contrario, c’è chi ha precisato che la stabilità del posto di lavoro costituisce ancora un valore pregnante per creare i presupposti di quella cooperazione che, oggi più di ieri, sembra essere alla base del rapporto di lavoro, in cui il requisito fondamentale è la reciprocità. Ingrediente essenziale è quello del coinvolgimento sul posto di lavoro, un concetto che è stato enormemente caricato sul piano valoriale tralasciando di comprendere che la contropartita non può limitarsi a questo, ma necessita di una base importante su cui effettuare l’investimento, rappresentata dalla stabilità di vita ed economica¹⁸.

¹⁵ L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della nuova geografia del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2017, pp. 4 – 5.

¹⁶ A. ACCORNERO, *Il lavoro che cambia*, in *Parte seconda: Il lavoro minuscolo*, in *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, 2000, pp. 106 – 107.

¹⁷ Sul punto *cf.* oltre, Cap. IV 2.1.

¹⁸ A. ACCORNERO, *op. cit.*, p. 129.

L'elemento della professionalità, intesa come oggetto di scambio nel contratto di lavoro, assume una crescente importanza nell'era della *knowledge economy* e si fonda su due pilastri: il diritto all'apprendimento permanente (un apprendimento "situato", relazionale, che permetta l'esplicamento della *c.d.* "professionalità soggettiva") e il riconoscimento formale della professionalità (attuato mediante un sistema di certificazione delle competenze utile ai fini di ricollocamento sul mercato del lavoro)¹⁹. Qualcuno ha parlato a tal proposito di "professionalità processiva", indicando così la professionalità malleabile e recettiva rispetto ai cambiamenti, ma anche quella particolare abilità di anticipazione degli stessi²⁰ che, per dirla con le parole di Butera, fa sì che l'operaio passi da "ausiliario tradizionale a controllore di processo"²¹. Ciò dipende inoltre dal fatto che oggi i processi si incentrano sulla qualità dell'*output* più che sulla quantità (come avveniva invece nel taylor – fordismo); di conseguenza, se si vuole raggiungere un certo tipo di risultato anche l'*input* deve soddisfare uno *standard* qualitativo adeguato.

La smaterializzazione spaziale in corso impone il ripensamento dei sistemi di *governance* a livello territoriale. A fronte di un contesto multi – livello si richiede in particolare una *governance* multi – attore supportata da convenzioni territoriali che rispondano alla logica delle "geometrie variabili"²². La pluralità di attori (istituzioni, rappresentanze sindacali) assume quindi un ruolo cruciale nella costruzione di reti territoriali. A tal fine è necessario confrontarsi con le nuove logiche orizzontali discendenti dal nuovo paradigma di *Industry 4.0.*, dovute agli attenuati confini tra settori produttivi, per fondare un sistema di "solidarietà produttiva" che consenta la costruzione compartecipata e lo sviluppo di infrastrutture atte a governare le transizioni occupazionali sul piano territoriale.

Ai fini del raggiungimento dello scopo in questione si qualifica come imprescindibile l'esigenza di fondare il sistema sulla base di competenze adeguate lungo l'intero arco della vita lavorativa, integrando così il concetto di produttività (dei lavoratori e dei territori) con quello di professionalità.

¹⁹ L. CASANO, *op. cit.*, p. 48.

²⁰ A. ACCORNERO, *op. cit.*, p. 113.

²¹ F. BUTERA, *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Angeli, 1990, pp. 102 ss.

²² Sul punto, *cfr.* oltre cap. IV.

Si profila in particolare l'esigenza di creare una *labour market intelligence* in grado di andare a costituire un sistema informativo unitario in direzione di un superamento del modello neo – centralista italiano, improntato alla cooperazione tra pubblico e privato e che vede ancora oggi una scarsa partecipazione dell'autonomia collettiva, solo parzialmente intercettata dalla rete nazionale per le politiche del lavoro. Ad oggi resta ancora del tutto esclusa la contrattazione decentrata che invece assume un rilievo crescente in ottica transizionale. Ottica che comprende peraltro una molteplicità di dimensioni, da quella formativa a quella del *transitional employment* relativa al “lavoro senza contratto” in relazione alle quali si profila quale esigenza primaria quella di un modello di organizzazione e disciplina del mercato del lavoro che consenta di identificare nuovi strumenti per il tramite dei quali innalzare il livello di trasparenza ed efficienza ma anche migliorare l'inserimento professionale. In questo gli elementi determinanti risultano essere il territorio, la professionalità, la certificazione delle competenze, la produttività e il valore del lavoro²³.

2. Importanza e ruolo del mercato della ricerca nel nuovo contesto produttivo

In relazione a quanto appena esposto in merito ai mercati transizionali, dal punto di vista organizzativo la ricerca presidia, in forme strutturate ed organizzate, i *c.d.* “mercati intermedi del lavoro”: sono infatti i ricercatori moderni coloro che inventano, implementano e fanno vivere i sistemi intelligenti su cui questi ultimi si vanno a impennare. La creazione di una *labour market intelligence* nei mercati transizionali necessita di un'infrastruttura tecnologica che può essere progettata proprio dalla ricerca²⁴.

Di fatto è facile rinvenire nella ricerca un modello di organizzazione e disciplina del moderno mercato del lavoro: essa infatti si viene a configurare all'incrocio tra tutte quelle variabili che la dottrina ha indicato come caratteristiche della dimensione transizionale di mercato (assetti istituzionali, legislazione nazionale, normative regionali, contrattazione collettiva di prossimità, accordi, intese, convenzioni e intese

²³ L. CASANO, *op. cit.*, pp. 37 ss.

²⁴ M. TIRABOSCHI, *Introduzione*, in *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, pp. 8-9.

anche informali per l'incontro tra la domanda e offerta di lavoro, strumenti e misure riguardanti particolari gruppi o specifici contesti).

Anche rispetto alla nuova organizzazione del lavoro si rendono sempre più necessarie figure che governino e progettino il cambiamento organizzativo in tutte le sue sfaccettature (gestionale, tecnologica, "architettónica", relazionale). Servono, insomma, figure ad alta qualificazione professionale che operino una progettazione sia a livello di singole unità produttive che interaziendali e di rete territoriale, fino ad arrivare ad una pianificazione di livello nazionale²⁵. In questo i ricercatori sono senza dubbio una risorsa preziosa e imprescindibile, dal momento che oggi la società *c.d.* "della conoscenza" impone la compenetrazione tra lavoro e innovazione (in relazione anche all'innovazione nei processi di apprendimento) e la creazione di relazioni significative sul territorio tra personale altamente qualificato e processi tecnologici e cognitivi, nonché di rete tra imprese e con le istituzioni. I processi innovativi possono essere diversificati in due modelli principali. Il primo, detto "lineare", vede l'innovazione come un processo sequenziale che porta tramite varie fasi (ricerca – sviluppo – progettazione – produzione – commercializzazione) all'immissione sul mercato di un nuovo prodotto. Il secondo modello, definito "a catena", non segue invece un *iter* consequenziale ma si plasma sulle esigenze di mercato, andando a ricombinare in modo originale elementi già esistenti che quindi non necessitano dell'intervento della ricerca per approdare al risultato innovativo²⁶. In questo senso appare evidente la frattura (fisiologica) tra mondo della ricerca e tessuto produttivo. Secondo una definizione molto calzante ed esaustiva, "va osservato come i valori della scienza siano radicalmente diversi, ed in parte contrapposti, a quelli del mercato che prevedono l'appropriazione dei risultati, la prevalenza dell'aspetto egoistico su quello della condivisione, la verifica della "bontà" dei risultati da parte del mercato e non dei "pari"²⁷.

In relazione alla centralità della conoscenza nella società contemporanea, possiamo distinguere tra varie tipologie di conoscenza. Il *know – what*, comunemente conosciuto come "informazione", inerente al sapere contenutistico; il *know – why*, inerente alla

²⁵ F. BUTERA, *op. cit.*, pp. 97 – 98.

²⁶ G. SIRILLI, *La produzione e la diffusione della conoscenza – Ricerca, Innovazione e Risorse Umane*, Fondazione CRUI, 2010, pp. 44 – 45.

²⁷ G. SIRILLI, *op. cit.*, p. 35.

conoscenza scientifica di principi e leggi sottostanti al risultato (dove si colloca idealmente anche la ricerca scientifica); il *know – how*, il “saper fare” sempre più patrimonio delle organizzazioni ancor prima che del singolo; il *know – who*, che mette in campo le abilità relazionali e di *problem solving*. Se le prime due sono conoscenze “codificate”, poiché possono essere acquisite tramite lo studio e l’apprendimento, le ultime sono conoscenze *c.d.* “tacite” in quanto di norma non sono esplicitate, poiché insite, o più semplicemente in mancanza di incentivi alla codificazione. I nuovi processi di apprendimento (individuale e collettivo) mirano, di fatto, a trasformare le conoscenze tacite in conoscenze codificate e, quindi, trasmissibili²⁸.

In una società che si basa sulla conoscenza le risorse umane acquisiscono un’importanza centrale e per il futuro si prevede che i paesi trainanti dell’economia non saranno quelli che giocano la produzione sullo sfruttamento e la produzione a basso costo incentivata nei mercati globali (*cfr. supra*), bensì che sapranno valorizzare la creatività dei propri lavoratori. In particolare, se si parla di risorse umane in ambito tecnologico e scientifico (*drivers* dei cambiamenti del mercato del lavoro), non si può evitare di identificarle in figure ad alta professionalità che contribuiscano a produrre e diffondere conoscenze avanzate nel campo²⁹.

Da notare al riguardo come l’innovazione tecnologica sia alla base dei cicli lunghi dell’economia; in particolare le tecnologie odierne, definibili come tecnologie dell’informazione e della comunicazione, si sono sviluppate sull’arco di quarant’anni attraversando tre fasi: quella dell’*hardware*, del *software* e del lancio del primo *browser*. In parallelo, si stanno sviluppando con ritmo crescente anche le *c.d.* biotecnologie e le nanotecnologie; in particolare queste ultime rientrano nel concetto di tecnologie abilitanti, poiché la loro applicazione trova spazio in numerosi settori³⁰.

²⁸ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 10 – 12.

²⁹ G. SIRILLI, *op. cit.*, p. 29.

³⁰ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 42 ss.

2.1. Il mancato inquadramento della figura professionale del ricercatore nell'urgenza della creazione di un mercato unico per la ricerca

La figura del ricercatore è stata definita per il tramite della Carta europea dei ricercatori³¹ mediante una serie di principi e requisiti che ne disciplinano la professione. Del resto la figura professionale del ricercatore appare centrale ai fini della costruzione di quel mercato del lavoro aperto e trasparente, caratterizzato dalla possibilità di carriere comparabili, auspicato con lo *European Framework for Research Careers* della Commissione Europea³². L'obiettivo dell'Europa, anche in risposta al dettato dell'art. 179, par. 1 TFUE³³ è quello di far circolare il capitale umano in un settore strategico come quello della ricerca.

L'istituzionalizzazione di ricerca e sviluppo è avvenuta principalmente per tre motivi. In primo luogo, l'avanzamento tecnologico impone un'integrazione con la scienza, intesa come l' "attività volta alla individuazione e alla sistematizzazione di fatti, principi e metodi, specialmente attraverso esperimenti ed ipotesi³⁴". L'interazione tra le due assume connotati talmente complementari e interdipendenti che, in alcuni casi, resta da chiedersi quale sia l'utilità effettiva di una distinzione tra i due ambiti. Secondariamente, la crescente complessità tecnologica fa sì che non si possano effettuare esperimenti nel momento in cui la tecnologia stessa viene applicata, per cui si rende necessario separare il momento inventivo da quello della produzione. Infine, l'alta qualificazione espressa dal lavoro di ricerca implica come conseguenza una più marcata divisione del lavoro³⁵.

Nonostante la codificazione ad opera di fonti di *soft law* internazionali e la centralità del lavoro di ricerca per il futuro, la figura professionale del ricercatore stenta a trovare un'adeguata visibilità. Persino nella "Classificazione internazionale standard delle

³¹ Raccomandazione della Commissione dell'11 marzo 2005 riguardante la Carta europea dei Ricercatori e un codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori (2005/251/CE).

³² European Commission, Directorate General for Research & Innovation, *Towards a European Framework for Research Careers*, Bruxelles, 21 luglio 2011.

³³ "L'Unione si propone l'obiettivo di rafforzare le sue basi scientifiche e tecnologiche con la realizzazione di uno spazio europeo della ricerca nel quale i ricercatori, le conoscenze scientifiche e le tecnologie circolino liberamente, di favorire lo sviluppo della sua competitività, inclusa quella della sua industria, e di promuovere le azioni di ricerca ritenute necessarie ai sensi di altri capi dei trattati".

³⁴ G. SIRILLI, *op. cit.*, p. 10.

³⁵ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 10- 11.

occupazioni” pubblicata dall’Ufficio internazionale del lavoro (ILO) non è banale individuare questo profilo, poiché esso appare trasversale ad una serie di categorie professionali e non gode di adeguata autonomia e dignità. Non solo l’inquadramento della figura in questione non è avvenuto a livello normativo, ma anche la contrattazione collettiva nazionale, fatta eccezione per sporadici casi (uno per tutti, il “Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14” per le Fondazioni Bruno Kessler ed Edmund Mach). Ad oggi l’obiettivo della creazione di un mercato unico per la ricerca a livello europeo risulta essere ancora lontano, soprattutto perché, essendo quest’ultimo fondato su parametri di base attuabili da ogni singolo Stato, appare difficile riuscire a raggiungere uno *standard* qualitativamente sufficiente e uguale per ogni Paese membro. La naturale conseguenza di ciò risiede nel fatto che i ricercatori che non riescono a trovare condizioni di impiego qualitativamente adeguate nel Paese di origine sono orientati a spostarsi altrove, generando il fenomeno meglio conosciuto come “fuga dei cervelli” o *brain drain*³⁶.

2.2. Lo stato della ricerca in Italia

L’Italia, nello specifico, è uno dei Paesi meno competitivi sul fronte della ricerca in ambito internazionale, motivo per cui dovrà necessariamente incrementare efficacia e capacità di partecipazione. In particolare, nel nostro Paese si è verificata una vera e propria crisi nel settore che ha provocato un importante impatto economico e arretratezza rispetto ai modelli produttivi esteri. Questo ha causato, oltre al *brain drain*, il più specifico (e altrettanto grave) fenomeno del *brain waste*, cioè l’impiego di figure altamente qualificate per lo svolgimento di lavori a bassa competenza o, comunque, richiedenti una competenza inferiore rispetto a quella detenuta da tali figure professionali. Lo “spreco dei cervelli” rappresenta ovviamente un incentivo alla fuga, equivalente ad una perdita di talenti e di potenziale che sul lungo periodo diverrà insanabile e farà precipitare sempre più il livello di competitività sul piano internazionale³⁷.

³⁶ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 32 ss.

³⁷ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 38 ss.

La ricerca italiana è, per la quasi totalità, pubblica. La ricerca privata o non accademica, da intendersi come finalizzata all'ampliamento di strumenti e *know-how* per il tessuto produttivo, sconta una notevole debolezza dovuta alla mancanza di una visione strutturale di lungo periodo che vada ad impattare in termini di politiche pubbliche e strategia economica³⁸.

I principali centri di ricerca sono il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), l'ENEA (Ente per le nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente), l'INFN (Istituto Nazionale di Fisica Nucleare), l'ASI (Agenzia Spaziale Italiana), l'ISS (Istituto Superiore di Sanità), il CIRA (Centro Italiano Ricerche Aerospaziali) e l'IIT (Istituto Italiano di Tecnologia). Non ritenendo utile entrare nel dettaglio della *mission* e della struttura degli enti in questione, ciò che rileva è il fatto che si tratta di strutture che si articolano in varie sub – unità, il più delle volte diramate sul territorio nazionale. A fianco di questi enti si trovano inoltre le Stazioni sperimentali per l'industria e i Distretti tecnologici, oltre ai più recenti Parchi Scientifici e Tecnologici, organizzazioni nate per supportare la competitività delle imprese. Queste ultime fanno molta fatica a sostenere gli investimenti in ricerca nel nostro Paese, a causa della dimensione (il tessuto produttivo italiano è caratterizzato dalla massiccia presenza di PMI) e dell'iperspecializzazione che le contraddistingue, nonché dell'articolazione territoriale³⁹.

I ricercatori si dividono tra membri della compagine universitaria e dipendenti degli EPR (Enti pubblici di ricerca). Mentre nel primo caso i ricercatori sono comparati ai professori universitari e il loro *status* è definito per legge, nel secondo la normativa nazionale in materia⁴⁰ aveva delegato la disciplina dello *status* del ricercatore alla contrattazione sindacale. Gli esiti di quest'ultima sono stati in seguito recepiti a livello nazionale⁴¹ tramite la fissazione di tre livelli di allineamento retributivo tra le distinte carriere parallele dei Ricercatori e dei Tecnologi e quelle di ricercatore (III livello), professore associato (II livello) e professore ordinario (I livello), in corrispondenza alla

³⁸ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 55 ss.

³⁹ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 21 ss.

⁴⁰ Art. 9 legge 9 maggio 1989, n. 168, "Istituzione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica".

⁴¹ Decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 1991, n. 171, "Recepimento delle norme risultanti dalla disciplina prevista dall'accordo per il triennio 1988-1990 concernente il personale delle istituzioni e degli enti di ricerca e sperimentazione di cui all'art. 9 della legge 9 maggio 1989, n. 168".

crescente qualificazione scientifica e/o professionale. Un paio di anni dopo⁴² si è rimessa nuovamente alla contrattazione collettiva nazionale la qualificazione dello *status* dei ricercatori e tecnologi. Inizialmente riconosciuti come tipologie professionali della dirigenza, con il d.lgs. n. 165/2001⁴³ lo *status* in questione era stato momentaneamente perso, per poi essere ripristinato⁴⁴ e nuovamente rimesso alla contrattazione collettiva di comparto⁴⁵. Infatti, secondo le rappresentanze sindacali del pubblico, l'accesso alle posizioni apicali avrebbe dovuto mantenersi libero e accessibile tramite progressioni verticali anche per chi fosse risultato in possesso di un titolo di studio/istruzione inferiore. La progressione di carriera nella ricerca in Italia è disciplinata anch'essa per il tramite della contrattazione collettiva, il che costituisce un *unicum* rispetto a quanto avviene negli altri Paesi. Ciò dipende indubbiamente anche dall'assenza, a livello nazionale, della codificazione di uno *status* giuridico per i ricercatori⁴⁶ che alimenta, in un circolo vizioso difficile a spezzarsi, anche il basso livello di investimenti imprenditoriali in Ricerca e Sviluppo e un'organizzazione degli EPR di stampo aziendalistico che è stata fortemente criticata in ragione del fatto che ha limitato la ricerca di base e l'autodeterminazione. Ad oggi, il dato di fatto è che la sopravvivenza dell'Italia nel settore ricerca è dovuta alla qualità dei suoi ricercatori e ai finanziamenti europei. Sicuramente la percentuale di PIL investita in questo campo è estremamente bassa e quindi la carriera di ricercatore acquisisce un'appetibilità sempre minore⁴⁷.

Da notare che la spesa per Ricerca e Sviluppo viene definita come la “somma della spesa delle imprese, delle università, degli organismi pubblici e delle istituzioni senza

⁴² Decreto legislativo n. 29/1993, “Razionalizzazione della organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421”.

⁴³ Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”.

⁴⁴ L. 15 luglio 2002, n. 145, “Disposizioni per il riordino della dirigenza statale e per favorire lo scambio di esperienze e l'interazione tra pubblico e privato”.

⁴⁵ L. 30 dicembre 2004, n. 311, “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2005)”.

⁴⁶ Eppure incoraggiata: si vedano al riguardo, a titolo esemplificativo: il documento redatto dai “10 saggi” nominati dal Presidente Giorgio Napolitano, *Potenziare l'istruzione e il capitale umano*, aprile 2013; le linee programmatiche MIUR giugno 2013; il manifesto del Parlamento UE *Una Maastricht per la ricerca*, dicembre 2013; l'atto di indirizzo dell'ex Ministro Carrozza concernente l'individuazione delle priorità politiche del MIUR per l'anno 2014; la relazione del senatore Fabrizio Bocchino *Affari sugli Enti di Ricerca*; il recentissimo Patto per la ricerca presentato alla Camera dei Deputati il 23 ottobre 2019.

⁴⁷ G. GULLÀ, R. PALAIA, *I ricercatori, Il Sistema Ricerca Italiano e la Crisi del Paese*, in *Rivista di cultura e politica scientifica* n. 1/2014, p.8.

fini di lucro”. Analisi economiche hanno testimoniato come sussista una diretta correlazione tra stato di sviluppo del Paese e investimento in ricerca⁴⁸. A livello territoriale si registra un notevole scostamento tra Nord e Sud Italia, con un’ampia concentrazione di investimento in ricerca e sviluppo in Piemonte e Lombardia per quanto riguarda i privati e al Centro in relazione alle amministrazioni pubbliche. Infatti nel nostro Paese il settore R&S si alloca tra amministrazioni pubbliche, università, imprese e istituzioni senza fine di lucro; tali enti svolgono un ruolo sia di finanziatore che di esecutore della R&S.

Le soluzioni a questo stallo si sostanziano, da una parte, nella possibilità di uniformare i percorsi di carriera negli EPR e in Università, alimentando quei processi di osmosi che consentirebbero transizioni, arricchimento di competenze e rioccupabilità; dall’altra, si richiede una piena valorizzazione professionale dei ricercatori. Ciò può avvenire soltanto mediante una codificazione del ruolo, dello *status* professionale dal punto di vista giuridico, della revisione dei percorsi di carriera e dei processi di mobilità, dell’istituzione di premialità adeguate, del dialogo tra attore pubblico e privato, della codificazione di regole di condotta⁴⁹.

3. La ricerca non accademica e privata e le sue implicazioni sul mercato

Come accennato nel precedente paragrafo, l’impresa italiana trova una difficoltà oggettiva nell’introdurre innovazioni a causa del tessuto produttivo che la caratterizza, in cui si riscontra una maggioranza di PMI che faticano a pianificare, strutturare e finanziare l’evoluzione tecnologica (nonostante non sussista una relazione necessariamente biunivoca tra tecnologia e forma di mercato, nel senso che non sussistono evidenze sul fatto che i due si influenzino vicendevolmente). Ciò che si può invece descrivere con un buon grado di certezza sono i connotati inerenti all’evoluzione tecnologica in impresa, a prescindere dalle dimensioni della stessa.

Innanzitutto si rende necessario un investimento aziendale sia in beni materiali (es. macchinari, apparecchiature) che immateriali (conoscenza, talenti, innovazione) al fine di ottenere prodotti e risultati innovativi. Una volta compiuto questo *step* si tratta di

⁴⁸ G. SIRILLI, *op. cit.*, p. 17.

⁴⁹ G. SIRILLI, *op. cit.*, p. 33.

assumersi rischi, soprattutto di natura economico – finanziaria, per creare un impatto e introdurre il cambiamento, il quale si riversa a sua volta nell’organizzazione e nella gestione commerciale.

Le innovazioni per l’impresa non possono più essere realizzate all’interno dell’impresa stessa, in quanto, come più volte ribadito, la crescente complessità dei sistemi tecnologici non può essere trattata nei laboratori interni all’industria ma necessita di un forte grado di cooperazione con l’esterno (altre imprese, organismi pubblici di ricerca). Ciò può avvenire in vario modo, ad esempio tramite accordi di collaborazione che consentano di ridurre i costi, unendo questi ultimi alle risorse e quindi ottimizzando i processi. In questo senso si effettua un avvicinamento della scienza e della ricerca correlata alle esigenze di mercato e cambia anche il modo di fare ricerca: non più su cicli lunghi, ma su archi temporali ridotti (anche pochi mesi). Il dato conferma che i confini tra scienza e tecnologia vanno riducendosi e che, al giorno d’oggi, il mondo della ricerca non è più (o non solo) pensabile come separato dalla realtà produttiva esterna, ma si deve porre anche al servizio della stessa.

In questo quadro si colloca altresì il trasferimento tecnologico, con cui “messa a punto una tecnologia, si passa alla fase di diffusione mediante una sostanziale replica in altri contesti”⁵⁰. Non è semplice attuare il trasferimento tecnologico perché non tutte le conoscenze utili a tal fine sono codificate; senza dubbio, comunque, l’attore principale nel campo è dato dal mercato delle multinazionali. Queste ultime sviluppano le proprie tecnologie nei laboratori della casa madre per poi modificarle o adattarle sulla base delle esigenze manifestate dai mercati esteri dove si trovano le filiali. Con l’avvento della globalizzazione, fenomeno più volte richiamato per illustrare la nuova grande trasformazione del lavoro, si è manifestata la tendenza ad esternalizzare anche le attività di R&S per sfruttare la competenza e la conoscenza esterne.

Ai fini della misurazione dei livelli del trasferimento tecnologico effettuato tra Paesi vanno presi in considerazione indicatori sui flussi finanziari relativi ai trasferimenti di tecnologia *c.d.* scorporata (un esempio per tutti, i brevetti e le invenzioni, prodotti tipici della ricerca). Tuttavia, il trasferimento tecnologico può avvenire anche su un piano interno e, in particolare, tra industria e ricerca pubblica (enti, università). Anzi,

⁵⁰ G. SIRILLI, *op. cit.*, p. 53.

l'investimento territoriale sembra ricoprire un'importanza persino maggiore data la stretta relazione tra i due attori nel tessuto produttivo. Esistono comunque dei rischi in questo tipo di cooperazione, legati al fatto che la collaborazione tra i due ambiti potrebbe avere risvolti negativi sul piano dell'integrità della ricerca, nonché della sua missione principale, quella di generare nuove conoscenze per l'intera collettività (e non solo, quindi, in ottica strumentale alla produzione).

Strettamente connesso al tema del trasferimento tecnologico è quello della proprietà intellettuale, in altri termini degli strumenti giuridici di protezione a garanzia di quello che sembra, in definitiva, essere il prodotto ultimo e qualitativamente più significativo nell'epoca della Quarta Rivoluzione Industriale: la conoscenza. Vengono dunque in gioco brevetti e contratti di licenza a tutela delle invenzioni che, soprattutto nei Paesi più avanzati, ricoprono un'importanza crescente. Rimane aperto l'interrogativo sull'ambito di applicazione della disciplina inerente la proprietà intellettuale: in un momento storico nel quale la smaterializzazione costituisce un tratto costante e caratteristico, è urgente preoccuparsi di stabilire fino a che punto spingersi nel considerare una materia brevettabile⁵¹. Ad ogni modo la proprietà intellettuale non rappresenta uno strumento antagonista rispetto al modello di *open innovation*, finalizzato alla libera circolazione di idee e conoscenze, nonostante la protezione offerta dalla normativa di riferimento possa apparire a prima vista di ostacolo. Infatti la disciplina sulla proprietà intellettuale ha consentito anche a grosse società ispirate *all'open innovation model* di trarre vantaggi significativi a livello produttivo⁵².

Tutto ciò premesso rimane il fatto che, a livello giuridico, il lavoro di ricerca in impresa non è ancora stato inquadrato nella nuova grande trasformazione del lavoro: i cambiamenti tecnologici apportati con la Quarta Rivoluzione Industriale tuttavia si alimentano di ricerca e innovazione. La nuova grande trasformazione del lavoro in corso, accompagnata dalle difficoltà economiche a livello macrostrutturale della nostra epoca, vede emergere nuove figure professionali alle quali le aziende richiedono competenze sempre più elevate. Data l'evoluzione dei contesti produttivi e delle relative logiche organizzative (passaggio da verticalità a orizzontalità) emerge il fabbisogno di

⁵¹ G. SIRILLI, *op. cit.*, pp. 47 ss.

⁵² B. H. HALL, *Open Innovation and Intellectual Property Rights – The Two-edged Sword*, in *Japan Spotlight: Economy, Culture & History*, jan/feb, 18 – 19, Macro, International & Labour Economics, 2010.

figure professionali ibride, a metà tra la ricerca scientifica e la gestione del cambiamento dei processi produttivi ed organizzativi. La ricerca, di fatto, rappresenta una modalità di classificazione e interfaccia dei problemi essenziale per lo sviluppo del moderno mercato del lavoro. Da notare che, quando si parla di lavoro di ricerca, ci si riferisce alle “prestazioni, svolte anche in ambiti diversi da quelli scientifico e tecnologico (ad esempio, in ambito storico o sociologico) atteso che, in linea generale, le attività di ricerca e sviluppo sono volte all’acquisizione di nuove conoscenze, all’accrescimento di quelle esistenti e all’utilizzo di tali conoscenze per nuove applicazioni” e ciò dunque “indipendentemente dalla natura giuridica, dal settore economico, dal regime contabile adottato, nonché dalle dimensioni aziendali”⁵³. Cambia infatti il modo di lavorare: la prestazione assume connotati circolari in cui il processo si accompagna a formazione e ricerca e, in ultima istanza, l’obiettivo è quello di “imparare ad apprendere”. Per promuovere tale figura professionale lo strumento da sempre più utilizzato è stato quello della norma – incentivo, con cui il legislatore ha inteso aprire una pista alla flessibilità del lavoro. Non sono mancati del resto nemmeno incentivi economici e finanziari agli investimenti privati nella ricerca accademica o incentivi di carattere fiscale per le imprese che intendano assumere i ricercatori⁵⁴.

3.1. Modelli esteri e fattori di successo del mercato della ricerca tra pubblico e privato.

Rimane quindi da interrogarsi sui fattori di successo che all’estero, a differenza di quanto avvenuto nel nostro Paese, hanno contribuito a creare un sistema competitivo in termini di innovazione. Al riguardo un’autorevole dottrina⁵⁵ ha preso in esame il rapporto tra enti pubblici di ricerca e impresa nel tentativo di “operazionalizzare” il concetto di collaborazione tra questi due mondi, apparentemente distanti ma in grado di operare in sinergia con esiti estremamente proficui. Spesso gli EPR operano anche come

⁵³ Così la Circolare AE, 16 marzo 2016, n. 5/E, *Articolo 3 del decreto – legge 23 dicembre 2013, n. 145, convertito con modificazioni dalla legge 21 febbraio 2014, n. 9, come modificato dal comma 35 dell’articolo 1 della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (Legge di Stabilità 2015 – Credito di imposta per attività di ricerca e sviluppo)*.

⁵⁴ *Cfr.* oltre, p. 24.

⁵⁵ P. INTARAKUMNERD e A. GOTO, *Role of public research institutes in national innovation systems in industrialized countries: The cases of Fraunhofer, NIST, CSIRO, AIST, and ITR*, in *Research Policy*, 2018.

intermediari a livello territoriale, fattore particolarmente importante soprattutto quando ci si occupa di cambiamenti sul medio e lungo periodo e in modo complesso a livello sistemico.

In particolare, si possono distinguere due gruppi di enti pubblici di ricerca: quelli che hanno un impatto effettivo in termini di innovazione e quelli che invece scontano esiti fallimentari. Molto dipende, innanzitutto, dal grado di investimento e apprendimento tecnologico che si riscontra nel sistema nazionale di riferimento: nel primo caso si può parlare di innovazione che avviene direttamente all'interno dell'impresa; nel secondo modello invece l'innovazione avviene per conto della stessa. Da notare che in ogni caso in questi contesti l'innovazione apportata non è solo quella che genera nuova conoscenza e nuovi prodotti, ma anche quella che migliora e incrementa tecnologie preesistenti.

Esistono alcuni fattori di successo predeterminati che portano un EPR a raggiungere i risultati di innovazione auspicati. Essi sono, da una parte, *leadership*, strategia definita, struttura flessibile, formazione, competenza tecnica, *project management*, gestione del personale, comunicazione efficiente, ricerca tecnologica (*c.d.* fattori interni); dall'altra, politiche stabili, finanziamenti consistenti, clienti esigenti, impegno istituzionale, crescita macro – economica, sviluppo industriale (*c.d.* fattori esterni). Infine, ci sono dei fattori di natura negoziale che riguardano l'*input* industriale, la ricettività di mercato, il *networking*, l'apprendimento dalle aziende, i collegamenti all'elaborazione di *policies*, i collegamenti con l'università, l'immagine, la consapevolezza: anch'essi contribuiscono a delineare il quadro di successo di cui si accennava sopra. A fianco di questi fattori, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo economico (OCSE) ne ha individuati ulteriori che riguardano principalmente il modello di gestione e di *business* e prendono in considerazione le Risorse Umane con i relativi meccanismi di assunzione, *retention* e *engagement* a supporto, ma anche il coinvolgimento di una pluralità di *stakeholders*, i livelli di interazione, la valutazione dei livelli di *performance*, la rete di relazioni.

Tutto ciò premesso, rimane comunque da precisare che il mercato della ricerca possiede una natura intrinsecamente dinamica, fondata sull'interazione con il territorio e tra i centri di ricerca e le imprese, nonché sul livello di *budget* a supporto. Ecco perché a

seconda della regione e delle relative caratteristiche si sono venuti a sviluppare modelli diversi ma al contempo efficienti.

Uno dei più famosi esempi di *best practice* è quello costituito dal tedesco Fraunhofer Gesellschaft, caratterizzato dal fatto che i criteri di valutazione della *performance* non si attestano sul mero parametro dei brevetti o delle pubblicazioni, andandosi piuttosto ad incentrare sull'*output* economico e quindi sull'impatto effettivo a livello produttivo e di mercato. Dal livello di produttività dipende inoltre l'erogazione dei finanziamenti pubblici, il che consente di innescare un circolo virtuoso tra finanziamenti ad opera delle istituzioni e impatto produttivo, misurabile e quindi utile anche in funzione di incentivo del finanziamento privato (che a sua volta costituisce una fonte cospicua di sostegno economico all'attività degli EPR). Di fatto, quindi, è il tessuto produttivo locale che determina gli obiettivi di ricerca. Un punto di interesse è dato inoltre dalle forme contrattuali di impiego dei ricercatori, le quali appaiono connesse alla *mission* del centro di appartenenza e, tuttavia, legate a doppio filo con le attività formative da erogarsi a loro beneficio sia per consentire la maturazione delle competenze idonee alla relazione con le aziende e all'implementazione della *mission*, sia in funzione di tutela degli stessi nella transizione occupazionale.

Un altro esempio molto interessante è quello dell'americano National Institute of Standards and Technology (NIST) che si caratterizza per un costante dialogo con l'impresa pur mantenendo delle *core areas* rispetto ai propri interessi di ricerca nel tentativo di trovare una via di compromesso tra ciò che è la sua ricerca di base e le esigenze di sviluppo del mercato. Anche il dialogo con le istituzioni universitarie è molto solido, tanto che il NIST conta ben quattro grossi centri di ricerca interni ad università americane. Come nel caso del Fraunhofer, il sistema contrattuale per i ricercatori prevede anche qui formule brevi a fronte di un'ampia mobilità geografica e intersettoriale (soprattutto per i giovani). Tuttavia, essendo un centro maggiormente improntato alla ricerca di base, i meccanismi di valutazione si basano su parametri diversi e più tradizionali, tra cui figurano le pubblicazioni, le *peer reviews* e gli studi di stampo economico.

Da notare che negli USA storicamente esistono due modelli, quello della Route 128 e quello della Silicon Valley. Mentre nel primo caso siamo di fronte ad aziende autonome e autosufficienti rispetto al territorio, nel secondo il sistema appare decentralizzato e

caratterizzato da logiche di rete volte a favorire l'apprendimento collettivo e la flessibilità reciproca dei produttori di tecnologie correlate. Nel dopoguerra le differenze tra i due modelli sono emersi in maniera piuttosto evidente: nel caso della Route 128 il mercato di sbocco era sempre stato quello bellico, per cui nel momento in cui si è dovuto passare alla produzione per i mercati civili è venuta a verificarsi una grave recessione, nonostante il sostegno finanziario da sempre concesso ad opera di aziende governative. Nel caso di Stanford e Silicon Valley lo sviluppo invece è stato facilitato dall'adozione di un sistema di coprogettazione e la ripresa economica è stata interpretata come impresa collettiva che ha prodotto un graduale spostamento verso la produzione commerciale e l'assistenza tecnologica alle imprese, nonché all'apertura delle classi di Stanford alla classe operaia⁵⁶.

Il Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization (CSIRO) australiano è un'agenzia federale governativa nata con un orientamento piuttosto marcato verso la ricerca di base, incaricata in qualità di pilota dei processi di innovazione tecnologica a livello nazionale; esso riporta direttamente al Ministero dell'Industria e della Scienza. Lavora anche con molte aziende, ma senza per questo andare ad intaccare lo zoccolo duro dato dalla ricerca di base, l'unica sulla base della quale può adempiere alla funzione originariamente attribuitagli, quella di catalizzatore dell'innovazione. Anche in questo caso c'è un forte collegamento con le istituzioni accademiche (molti progetti di ricerca vengono svolti in collaborazione con l'università, tuttavia il parametro valutativo più utilizzato non è quello delle pubblicazioni, bensì quello misto tra criteri qualitativi e quantitativi (come avviene anche nel caso di studio illustrato nel cap. IV).

Anche l'Asia può vantare due esempi importanti di virtuosa interazione tra sistema pubblico e privato. Il primo, il National Institute of Advanced Industrial Science and Technology (AIST) è un EPR giapponese che svolge ricerca avanzata in ottica di connessione tra ricerca pubblica e imprese. Un tempo si trattava per buona parte di ricerca di base, mentre oggi si tende a valorizzare quelli che sono i risvolti applicativi che generano lavoro e impresa e a incoraggiarli.

L'Industrial Technology Research Institute (Taiwan) ha cambiato il proprio *status* da "imitatore" a "innovatore" e, per di più, innovatore spinto. Le attività di

⁵⁶ A. SAXENIAN, *Il vantaggio competitivo dei sistemi locali nell'era della globalizzazione. Cultura e competizione nella Silicon Valley e nella Route 128*, Franco Angeli, 1994.

commercializzazione avvengono principalmente su due livelli: quello centralizzato e quello dei laboratori. Una delle caratteristiche maggiormente degne di nota rimane quella relativa ai meccanismi di mobilità che hanno consentito, grazie anche al loro carattere informale, un trasferimento importante di conoscenza verso l'industria, a riprova del ruolo fondamentale ricoperto dalla gestione e organizzazione della mobilità in ottica di transizioni intersettoriali.

Uno degli obiettivi primari dell'ITRI è infatti quello di supportare l'impresa, benché nel corso del tempo sia cambiata la strategia utile al raggiungimento dell'obiettivo in questione. Infatti, mentre prima l'ente fungeva da incubatore di tecnologie estere, oggi si è fatto promotore della generazione di ricerca avanzata al fine di rendere il Giappone un mercato competitivo sul piano globale. A tal fine esso si è trovato a collaborare con una pluralità di attori eterogenei, in sinergia coi quali è riuscito ad avanzare in modo cospicuo nel campo dell'innovazione tecnologica.

In conclusione, l'*excursus* relativo alle caratteristiche di alcuni tra i migliori enti pubblici di ricerca su scala globale può portarci a formulare qualche significativa considerazione. In primo luogo i finanziamenti, provenendo per buona parte dall'impresa (a differenza di quanto avviene nel nostro Paese) rendono maggiormente competitivi i processi di innovazione. Si rende fondamentale il bilanciamento tra mobilità e *retention*, quest'ultima volta a preservare il capitale di competenza e conoscenza rappresentato dalle risorse coinvolte. Gli indicatori di valutazione prendono in considerazione anche l'impatto sulla produttività delle imprese e il relativo *output* in termini economici. Infine, anche le caratteristiche territoriali e i sistemi di *governance* rivestono un ruolo non secondario: la ricerca si basa (anche) sulle risposte chieste dal territorio e avviene in maniera partecipata, sulla base della collaborazione di vari attori istituzionali e *stakeholders*. Il tutto si svolge secondo le logiche di un sistema aperto, in cui impresa e università si pongono in costante dialogo, con una tendenza sempre più spiccatamente globalizzata. Ciò risulta tanto più importante e significativo quanto più connesso alle transizioni occupazionali, le quali appaiono in tal modo facilitate (soprattutto a livello intersettoriale).

3.2. La costruzione di un regime giuridico per la ricerca non accademica e privata: stato dell'arte e prospettive

Il mutamento dei modelli produttivi e dei profili professionali conduce verso il superamento della subordinazione giuridica e del posto fisso. I lavoratori sono ora inquadrabili come collaboratori che operano all'interno di un "ciclo" discontinuo, composto in parte da lavoro subordinato, in parte da lavoro autonomo, ma anche da lavori qualificabili sia come lavoro dipendente che non e da periodi di formazione e riqualificazione professionale. In questo senso appare emblematica l'attività di ricerca che, in virtù del proprio carattere estremamente dinamico, si nutre di competenze diverse in base agli specifici progetti ed è caratterizzata da un'accentuata frammentazione spazio – temporale del ciclo produttivo (al riguardo si pensi ad esempio alle relazioni lavorative *crowd – based*). Dal momento che solitamente l'innovazione è un processo locale/territoriale, essa si sviluppa a livello geografico nei *c.d. brain hubs*/distretti industriali che rappresentano veri e propri "agglomerati della conoscenza". Di fatto, quindi, la ricerca costituisce l'infrastruttura intangibile su cui si fonda la Quarta Rivoluzione industriale⁵⁷.

Come richiamato più volte in precedenza, l'Italia ha un problema, dovuto alla specializzazione produttiva del tessuto imprenditoriale: in questo hanno un peso sia la dimensione territoriale che gli investimenti poco efficaci, a causa dell'ingerenza degli attori pubblici. Tuttavia, la questione italiana non nasce solo dalle limitate risorse investite, ma è altresì imputabile alla carenza di adeguate competenze professionali. Solo un mercato aperto e trasparente del lavoro di ricerca potrebbe garantire, ben oltre il sempre più debole "monopolio" assicurato dal sistema universitario pubblico, percorsi di carriera e di riqualificazione professionale adeguati. Il mondo accademico, peraltro, spesso chiede di orientare le risorse verso finalità che hanno poca attrattività per le imprese, ostacolando così un dialogo proficuo tra università e tessuto produttivo. Anche se la R&S non appare presa in considerazione dall'agenda di Governo, essa rientra

⁵⁷ M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, op cit., pp. 15 ss.

comunque nelle priorità dettate dall'Unione Europea: ci troviamo quindi di fronte anche al tema della *compliance* con gli standard e le direttive a livello sovranazionale⁵⁸.

L'assenza di un mercato del lavoro di ricerca non accademico ha avuto un ruolo indubbio nella crisi del Paese che in termini di competitività si trova a soccombere rispetto alle realtà distintive, a livello globale, per l'importanza attribuita al trasferimento tecnologico. Le aree geografiche e i territori dove le imprese effettuano i maggiori investimenti in termini di ricerca presentano, di regola, anche minori tassi di disoccupazione e maggiori livelli di produttività. Due appaiono quindi le finalità da perseguire: quella di restituire pari dignità alla ricerca pubblica e privata e quella di rendere centralità al mutamento del modo di fare impresa e di produzione. Più in generale, l'intensificarsi delle relazioni tra centri di ricerca pubblici e privati con il sistema produttivo impone di ripensare alle nuove esigenze di mercato connesse a innovazione e trasferimento tecnologico⁵⁹. Il rapporto tra mezzi impiegati e risultati ottenuti in termini di proprietà intellettuale, è in particolar modo di brevetti, risulta per l'Italia ben al di sotto della media OECD e non ci sono dubbi che questo possa attribuirsi alla mancata integrazione tra mondo accademico e imprenditoriale. Quello che risalta in particolar modo è la totale assenza nel nostro Paese di una definizione del lavoro di ricerca in azienda e, di conseguenza della figura professionale del ricercatore privato. Tale lacuna normativa fa sì che ancora oggi si tenda ad operare la costrizione di questa professione entro le maglie del binomio autonomia – subordinazione che, tuttavia, non si presta ad inquadrare questa tipologia di lavoro e si pone quindi all'origine di una cascata di forme contrattuali (tipiche e atipiche) e ad una progressiva precarizzazione del relativo *status* professionale. Del resto il lavoro di ricerca nel privato presenta, anche dal punto di vista strutturale, un'ampia frammentazione sul mercato che non ne agevola l'istituzionalizzazione.

Ad oggi i tentativi di inquadramento dal punto di vista giuridico si sono attestati su due principali strade: quella dell'incentivo economico e quella dell'incentivo normativo.

La strada dell'incentivo economico è risultata alquanto fallimentare, poiché non ha saputo impattare in senso strutturale su comportamenti e politiche decisionali delle

⁵⁸ M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 31 ss.

⁵⁹ P. INTARAKUMNERD e A. GOTO, *op. cit.*

imprese (c'è chi addirittura ha parlato di “effetti disincentivanti” sul lungo periodo⁶⁰). Situazione peraltro aggravata dall'assetto normativo e istituzionale in Italia che appare fortemente instabile e caratterizzato da notevoli distorsioni.

Nonostante ciò, appare doveroso fornire un esempio di incentivazione economica in questo campo.

Con la legge 23 dicembre 2014, n. 190 (*c.d.* Legge di stabilità 2015) si sono proposte delle agevolazioni per le imprese che dal 2015 al 2019 avessero effettuato investimenti in R&S a prescindere dalla tipologia e/o dalla dimensione di impresa. L'aspetto più interessante della norma è quello inerente all'elencazione di alcune attività che esemplificano l'oggetto dell'R&S, il quale non risulta facilmente inquadrabile data la fluidità del settore; ma ancora più significativa è forse l'affermazione su cosa Ricerca e Sviluppo non è, vale a dire “le modifiche ordinarie o periodiche apportate a prodotti, linee di produzione, processi di fabbricazione, servizi esistenti e altre operazioni in corso”. In altre parole, tutto ciò che non ha un impatto dirompente e sul lungo periodo.

Anche la circolare interpretativa dell'Agenzia delle Entrate n. 5/E del 16 marzo 2016 ha fornito un'interessante definizione del lavoro di ricerca, ricomprendendo le prestazioni “svolte anche in ambiti diversi da quello scientifico e tecnologico (...) atteso che, in linea generale, le attività di ricerca e sviluppo sono volte all'acquisizione di nuove conoscenze, all'accrescimento di quelle esistenti e all'utilizzo di tali conoscenze per nuove applicazioni (...), indipendentemente dalla natura giuridica, dal settore economico, dal regime contabile adottato, nonché dalle dimensioni aziendali”. In linea generale quindi si può dire che l'R&S, pur risultando dalla sintesi di ambiti di intervento diversi (ricerca di base, ricerca applicata, sviluppo sperimentale) trova un fondamento comune nel proprio oggetto, vale a dire l'individuazione di soluzioni nuove a problemi complessi e questo a prescindere dalla natura (pubblica o privata) della stessa. Sembra quindi non potersi prescindere dall'equiparazione tra settori sul piano di metodi, competenze e risultati. Non contano più, in questa visione, i luoghi “identitari” dello svolgimento della professione, né i titoli formali di chi la conduce. Possiamo quindi concludere che le caratteristiche principali del lavoro di ricerca risiedono nel suo

⁶⁰ F. GIAVAZZI e a., *Analisi e Raccomandazioni sui Contributi Pubblici alle Imprese*, Rapporto al Presidente del Consiglio e Ministro dell'Economia e delle finanze e al Ministro dello Sviluppo, delle infrastrutture e dei trasporti redatto su incarico del Consiglio dei ministri del 30 aprile 2012.

oggetto, vale a dire l'obiettivo di acquisire nuove conoscenze con impatto applicativo e secondo un principio di intersettorialità.

Definire l'oggetto del lavoro di ricerca è dunque lo *step* preliminare alla sua istituzionalizzazione dal punto di vista normativo. Quest'ultima può avvenire principalmente attraverso la tecnica *c.d.* della "giuridificazione" o quella dell'incentivazione. L'incentivazione, di cui abbiamo appena trattato, è sostenuta dagli studi in materia di produttività secondo i quali l'apporto di investimenti pubblici è ritenuto fondamentale (in particolare, in forma di aiuti diretti alle imprese e di sostegni di natura fiscale), benché presentando tutti i limiti di cui sopra. Serve infatti uno snellimento che renda dignità e autonomia alla ricerca nel privato: il sistema istituzionale e normativo di riferimento è un prerequisito fondamentale su cui si reggono investimenti e crescita nel campo dell'innovazione⁶¹. Quest'ultima infatti non costituisce un processo lineare e meccanico, ma piuttosto un processo dinamico e complesso che scaturisce dalla pluralità e dall'interazione. Gli attori che vi partecipano, per innescare un processo che risulti virtuoso devono essere messi in condizione di parità al fine di dar vita con profitto a processi di apprendimento a livello di comunità. Di fatto, trattasi di un sistema dinamico e aperto in cui università e impresa dialogano tra loro, ragion per cui si rende necessario incentivare le logiche di sistema che risultino istituzionalizzate e strutturate dal punto di vista normativo.

Passiamo quindi a parlare degli incentivi di carattere normativo. Di fatto questi ultimi si sono azzerati con la disciplina del Jobs Act che ha abrogato la categoria del lavoro a progetto, introducendo contemporaneamente la disposizione di cui all'art. 2 co. 1 d. lgs. n. 81/2015⁶² e rendendo estremamente difficoltosa e incerta l'applicazione dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa.

A titolo di esempio si ritiene opportuno citare tre misure specifiche di incentivo normativo. La prima, data dall'art. 14 l. 14 giugno 1997, n. 196 (*c.d.* "Legge Treu") ha previsto da un lato assunzioni dirette a termine di tipo soggettivo nelle PMI e negli enti

⁶¹ "(...) Processo cumulativo e interattivo dell'innovazione attraverso modalità di apprendimento progressivo che portano all'emergere di innovazioni integrate e incrementali", secondo la definizione data da R. J. GILSON, C.F. SABEL, R.E. SCOTT, *Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration*, in *Columbia Law Review*, 2009, vol. 109, n. 3, 431-502.

⁶² "A far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente".

consortili di figure professionali appartenenti all'ambito della ricerca, nonché distacchi temporanei ad opera di enti pubblici di ricerca per lavorare su specifici progetti. Anche l'articolo 9, co. 16 *quinquies*, D.L. 28 giugno 2013, n. 76, ha previsto agevolazioni per l'inserimento di collaboratori coordinati e continuativi per l'attuazione di progetti di ricerca e innovazione tecnologica (oltre che per le assunzioni a tempo indeterminato). Infine, al fine di favorire l'occupabilità di figure altamente qualificate nelle *start – up* innovative, è stata introdotta la disposizione di cui all'art. 28 D.L. 18 ottobre 2012, n. 179⁶³.

Il limite di questo tipo di incentivi, al pari di quelli economici, è quello di peccare rispetto ad una visione progettuale e sistematica e di non apportare alcun tipo di contributo all'introduzione della figura del ricercatore privato. Infatti, se un tema va affrontato dal punto di vista giuridico, questo è quello del riconoscimento della professione, da intendersi come la costruzione e l'apporto di un vero e proprio sistema ordinamentale che preveda tutti gli elementi concernenti il rapporto di lavoro nell'ambito della ricerca non accademica, ivi comprese quindi le condizioni di impiego. Sul punto, come abbiamo già avuto modo di constatare, la contrattazione collettiva non è ancora riuscita a fornire risposte adeguate, fatta eccezione per il Contratto collettivo provinciale per il personale delle Fondazioni Bruno Kessler ed Edmund Mach.

A differenza della ricerca privata, quella pubblica possiede un CCNL di riferimento, dato che non fa che accentuare la frattura settoriale, andando in collisione con l'obiettivo di costruzione di un'Area europea della ricerca, fortemente auspicata dai documenti UE a partire dalla Carta dei ricercatori e dal Codice di condotta. Al riguardo si osserva che sussistono specifici ostacoli alla creazione di un mercato unico della ricerca. Innanzitutto, non esistono meccanismi trasparenti di selezione, il che si traduce in una complessità degli stessi e spesso anche in una penalizzazione delle ricercatrici di sesso femminile. In secondo luogo, viene in rilievo il tema della mobilità, vitale per il settore, non solo in relazione alla transizione pubblico – privato ma anche in termini geografici e demografici. Si registra infatti una carenza di risorse volte a supportare direttamente e indirettamente i costi della mobilità e la mancanza di un approccio

⁶³ In materia di “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese”; nello specifico, l'art. 28 è rubricato “Disposizioni in materia di rapporto di lavoro subordinato in start-up innovative”.

strategico al tema: solitamente la mobilità viene fruita dai ricercatori con un più elevato livello di anzianità. In buona sostanza, essa costituisce un elemento di arricchimento del CV che però non viene sufficientemente valorizzato.

Altro grande tema è senza dubbio quello della sicurezza sociale e del sistema previdenziale per i ricercatori. Il Regolamento CE 29 aprile 2004, n. 883⁶⁴ fornisce ben pochi elementi; l'obiettivo rimane quello di dare vita ad un sistema pensionistico paneuropeo che si occupi di questi aspetti sfruttando le potenzialità degli attuali strumenti. Senza dimenticare, peraltro, i meccanismi di previdenza complementare, da incoraggiare tramite l'uso di incentivi di tassazione. In generale, anche in questo caso, è fondamentale un apporto sinergico da parte degli *stakeholders* interni ed esterni sul territorio.

Infine, un dato da non sottovalutare è il potenziale applicativo degli strumenti di *soft law* già presenti: troppo spesso, infatti, i diretti interessati (ricercatori e tecnologi) non sono consapevoli della loro portata, anche sul piano valoriale e di tutela⁶⁵.

Tutto ciò, nonostante la sottoscrizione dell'accordo tra CGIL, CISL e UIL per un moderno sistema delle relazioni industriali del 14 gennaio 2016 abbia riconosciuto l'importanza di "un forte investimento in ricerca, innovazione e sulle risorse umane". A livello dei singoli enti privati ciò che si è verificato è stata l'adozione, a livello aziendale, delle previsioni di accordi collettivi di altri settori produttivi, i quali in alcuni casi effettuano uno specifico riferimento alla figura professionale del ricercatore (settore metalmeccanico, chimico – farmaceutico e gomma plastica).

Di seguito si procederà al tentativo di fornire un contributo nel definire il regime di flessibilità tipico del lavoro di ricerca con un particolare *focus* sulla disciplina contrattuale e del tempo di lavoro, centrale nella costruzione di un regime giuridico per la professione del ricercatore non accademico o privato. A valle di ciò, l'obiettivo ultimo sembra essere l'inclusione del ricercatore nelle categorie legali dei prestatori di lavoro, non solo per valorizzarne la professionalità ma, in ultima istanza, l'identità.

⁶⁴ Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo al coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale.

⁶⁵ EUROPEAN COMMISSION, *Realising a Single Labour Market for Researchers*, Report of the ERA Expert Group, Directorate General for Research, 2008.

4. Profili metodologici

Indagare le possibilità di regolamentazione giuridica di una professionalità come quella del ricercatore non accademico (ancora non riconosciuta e disciplinata dall'ordinamento nazionale) significa, dal punto di vista metodologico, muoversi senza la possibilità di effettuare un'esegesi normativa né, tantomeno, una ricognizione giurisprudenziale e dottrinale sul tema. Per questo motivo, l'unica via apparentemente percorribile al fine di effettuare un'indagine sulle possibilità di regolamentazione di alcuni profili del rapporto di lavoro sembra quella di prendere in considerazione, oltre al caso empirico oggetto di studio, tutta quella dottrina connessa alla natura degli istituti che si intendono analizzare per comprendere la *ratio* della relativa regolamentazione e le possibili evoluzioni della stessa sulla base dei cambiamenti organizzativi del lavoro caratteristici del nostro tempo, i quali vanno inevitabilmente ad impattare sulla formulazione normativa degli istituti e rispetto a cui il lavoro di ricerca appare paradigmatico.

Si ritiene opportuno dare conto di seguito dei limiti generali che l'approccio alle tematiche giuslavoristiche può comportare, al fine di evidenziare e relativizzare la natura dell'analisi che ci accingiamo a compiere.

Sul piano generale, ciò che viene richiesto al diritto del lavoro è di sopperire all'esigenza di regolamentazione di nuovi paradigmi del lavoro. Questi ultimi possono emergere solo a fronte di anomalie evidenti dei vecchi. Dal punto di vista scientifico il diritto del lavoro è sempre stato visto come "poco rigoroso", nell'accezione dettata dal positivismo legalista, espressione che sta ad indicare il primato delle fonti formali le quali tuttavia si confrontano con i nuovi paradigmi naturali che emergono dalla società. La branca giuslavoristica è senza dubbio la branca del diritto metodologicamente più innovativa ed eclettica, tanto che si parla di "anomalia postpositivista" del diritto del lavoro, nell'ambito del quale compaiono forme di legittimazione sociale del diritto, la *c.d.* razionalità topica (che presuppone un'argomentazione giuridica a partire dai singoli problemi) e, infine, un approccio di politica del diritto (norma come variabile di più ampie strategie di formazione del contesto sociale). In questo senso il rischio è quello di un aumento della contingenza e della strumentalità nell'elaborazione giuridica. In particolare, due appaiono i problemi dal punto di vista metodologico.

Il primo, è quello del *c.d.* "opportunismo metodologico", da intendersi come quell'approccio analitico – interpretativo per cui il senso è dettato dal contesto, venendo

quindi meno l'interpretazione inferenziale o logicista. Dal punto di vista argomentativo, infatti, si registra nel diritto del lavoro un'inversione di *inventio* e *demonstratio*, arrivando a giustificare le scelte interpretative su basi non giuridiche. Questo problema si ricollega alla sovraccitata "razionalità topica" e genera un sistema normativo costellato di deroghe ed eccezioni, nonché dominato dalla contrattazione collettiva, fonte del diritto nell'ambito lavoristico. Evidentemente la contrattazione favorisce un alto grado di flessibilità e consente di applicare regolamentazioni *ad hoc* per i contesti territoriali e produttivi (con particolare riferimento alla contrattazione di secondo livello e prossimità), ma l'assenza di efficacia soggettiva del contratto collettivo, dovuta all'incapacità definitoria della nozione di "maggiore rappresentatività comparata"⁶⁶, amplia i margini di incertezza del diritto. Se si considera che l'azione del diritto sindacale è rivolta sia verso l'interno (rapporti privati) che verso l'esterno (dimensione pubblica sostanziata nella pluralità di interessi e valori concorrenti del *c.d.* conflitto industriale), nasce spontanea la considerazione per cui, soprattutto in alcuni settori (terziario, servizi) l'attività di contrattazione collettiva assume un ruolo di integrazione delle politiche economiche dello Stato. In questo senso (ma non solo) si può dire che il diritto del lavoro è stato assorbito dal diritto dell'economia, (assurgendo ad un ruolo integrativo di quest'ultimo), nonché dal diritto pubblico. Di fatto, il concorso tra fonti formali (basate su una rappresentanza politica generale e sul principio di legalità) e fonti

⁶⁶ Il tema della rappresentatività appare assai sfuggente in rapporto al *c.d.* ordinamento intersindacale. Infatti il rapporto tra contrattazione collettiva e legge è sempre stato sbilanciato a favore della norma inderogabile, secondo un orientamento legislativo di tipo paternalistico. Secondo buona parte della dottrina (Pizzorusso, Rusciano, Giugni) la norma inderogabile trova un limite nella contrattazione collettiva, per cui necessariamente si pone il tema della rappresentatività che appare tanto più complesso in quanto rappresenta un concetto meta-giuridico più facilmente inquadrato dalla scienza sociologica che da quella giuridica (Cella, Bordogna, Ferrera, Reineri). Adottando come punto di partenza dell'analisi le disposizioni *ex art.* 39 Cost co. 2 ss., rimaste inattuato, è possibile chiedersi se e in che misura sia possibile ricavare il concetto di rappresentatività dall'art. 39 (è solo un idealtipo, o un concetto dotato di operatività?). Questa domanda è fondamentale per superare l'*impasse* in cui ci troviamo oggi, discendente dal fatto che gli attori della rappresentanza collettiva non sono "presuntivamente" più rappresentativi. A questo punto, due potrebbero essere le vie interpretative: la prima, che vede un conflitto insanabile tra co. 1 e co. 4 della norma costituzionale, secondo cui la competizione sul mercato richiede di stare all'interno dei precetti costituzionali; la seconda, che vede l'art. 39 favorire un pluralismo sindacale "confinato" nei limiti posti dal co. 4. Dal momento che non esistono i presupposti normativi per una risposta definitiva, ma solo ragioni di opportunità, motivo appare particolarmente difficoltoso risolvere il problema a livello sistematico. Anche l'art. 51 d.lgs. n. 81/2015, equiparando i livelli di contrattazione, non consente di individuare agilmente una definizione di rappresentatività. In conclusione, per quanto non si abbiano risposte certe sulla problematica, ciò che è consentito osservare è il rischio che il concetto di rappresentatività vada scomparendo, venendo quindi meno quell'elemento di fiducia che consentiva un parallelo tra legge e contrattazione collettiva.

sociali (ancorate a funzione e consenso di gruppi di interesse particolari) andrebbe regolato dall'interno dell'ordinamento generale e dei suoi criteri di legittimazione del diritto.

Il secondo problema metodologico che viene a profilarsi in ambito giuslavoristico inerisce all'inflazione delle premesse empiriche nel ragionamento giuridico. L'aspettativa di significato di cui il diritto si fa portatore viene infatti accolta nei contenuti dello stesso piuttosto che, come sarebbe opportuno, dalla comunità interpretativa. È evidente come questo aspetto risulti strettamente connesso al precedente, poiché l'approccio "casistico" della normativa lavoristica facilmente si presta ad una strumentalizzazione rispetto allo scopo, in particolare con riferimento alla legislazione provvedimentale.

In conclusione, la questione del metodo quando si tratta di manipolare la materia del diritto del lavoro appare spinosa e ancora insoluta. Le possibili soluzioni di tale questione metodologica sembrano convergere verso la necessità di riportare la stessa al centro del dibattito pubblico, incentivando la conciliazione tra neo – positivismo giuridico ed ermeneutica costruttivista. In questo senso, secondo una concezione squisitamente autopoietica (e di difficile realizzazione), si renderebbe auspicabile la realizzazione di un sistema giuridico aperto cognitivamente ma chiuso normativamente, in cui venissero quindi facilitate le contaminazioni discendenti dagli *input* esterni, benché secondo una struttura di regolamentazione ben definita⁶⁷. Trovare il punto di equilibrio appare molto difficile, il che causa un'inevitabile complicazione nell'applicazione di un metodo robusto all'analisi di tematiche lavoristiche; ciò tanto più, come si evidenziava in apertura, laddove si tratti di ambiti vergini e privi di adeguata dignità giuridica come quello oggetto della presente trattazione.

Un aiuto in questo senso può venire dall'apertura nei confronti di un approccio interdisciplinare che prenda in considerazione, portandoli a sistema, anche i risvolti economici della regolamentazione. Del resto, in relazione agli importanti cambiamenti organizzativi del lavoro messi in luce, emergono in modo abbastanza immediato interrogativi relativi alla regolamentazione normativa di queste tematiche e

⁶⁷ M. D'ANTONA, *L'anomalia post positivista del diritto del lavoro e la questione del metodo*, in *Rivista Critica del Diritto Privato*, Anno VIII, 1 – 2, Marzo – Giugno 1990, Jovene Editore, Napoli, pp. 207 ss.

dell'automazione, nonché all'aspetto empirico di alterazione della struttura organizzativa tramite l'utilizzo delle tecnologie e degli algoritmi. Per quanto riguarda la prima questione una parte della dottrina ha sostenuto che i mercati del lavoro siano costruiti primariamente dal diritto e in particolare da quello delle relazioni industriali⁶⁸. Dal momento che il diritto del lavoro si va sempre più assimilando a quello dell'economia, inoltre, viene da chiedersi in che misura sia possibile progettare una regolamentazione del mercato senza chiamare in causa le politiche economiche e una visione macroeconomica.

A tal proposito la generazione dei "Second – best economists" ha affermato che i profitti di mercato possono essere incrementati attraverso la regolazione o il coordinamento da parte dello Stato⁶⁹, dal momento che il diritto del lavoro è stato concepito fin dall'origine come uno strumento volto all'eliminazione delle disuguaglianze⁷⁰, contrapponendosi così agli economisti del "First Law and Employment Movement", secondo i quali non sarebbe possibile invece operare un incremento di produttività nel modello competitivo tramite l'intervento del Governo o delle parti sociali, poiché ciò inficierebbe in termini di appesantimento del mercato, oltre a porsi come la causa di gran parte delle disuguaglianze in esso presenti⁷¹.

Date queste premesse sarebbe quindi possibile ipotizzare che la regolamentazione giuridica ad opera della legge o della contrattazione collettiva potrebbe contribuire non solo alla valorizzazione della professione *ex se*, ma anche all'aumento della produttività di mercato, motivo per cui l'indagine in oggetto riveste un peculiare interesse anche nell'ottica della valorizzazione della ricerca non accademica come leva produttiva.

Delineato questo scenario, si pone un interrogativo rispetto alla misura in cui un approccio così flessibile possa favorire la costruzione di un mercato della ricerca non accademica e in che misura rischia invece di limitarlo. Il caso di studio preso in analisi

⁶⁸ B. ROGERS, *Beyond Automation: The Law and Political Economy of Workplace Technological Change*, Roosevelt Institute Working Paper, 2019.

⁶⁹D. RODRIK, Why Economists Disagree, web blog at http://rodrik.typepad.com/dani_rodrik_weblog/economists_blindspots/; D. MCKLOSKEY, *The good old Coase Theorem and the Good Old Chicago School: A Comment on Zerbe and Medema*, in S. MEDEMA, ed., *Coasen Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics*, Boston, MA: Kluwer, pp. 239 – 248.

⁷⁰ P. ALBI, *Le dottrine sulle flessibilità e sulla disarticolazione del tipo contrattuale*, in *Lavoro e diritto*, n. 3-4/2004, pp. 607-618.

⁷¹ B. E. KAUFMANN, *Economic Analysis of labor markets and labor law: an institutional industrial relations perspective*, SSRN Electronic Journal, giugno 2011 pp. 53 – 56.

appare di per sé emblematico in questo senso, poiché la natura ambivalente della Fondazione Bruno Kessler dal punto di vista istituzionale e la regolamentazione del rapporto di lavoro (rispondente prevalentemente a logiche di diritto privato, ma in parte anche di carattere pubblico) fa sì che le “zone grigie” di applicazione e interpretazione normativa guadagnino sempre più spazio.

La contaminazione tra logiche di carattere privatistico e pubblicistico pone inoltre con una certa urgenza il tema della separazione dei poteri e dell’ingerenza, implicitamente connessa, di interessi politici in settori strategici della produzione, come quello preso in esame.

La peculiarità del caso di studio, inoltre, imponendo l’analisi empirica e, nell’esperienza quotidiana, l’applicazione di soluzioni operative immediate, pone con evidenza il problema della razionalità topica di cui sopra abbiamo avuto modo di trattare. Del resto l’applicazione delle fonti, individuata come nodo metodologico dall’autorevole dottrina sopra citata, è apparsa insieme al sistema interordinamentale come una delle principali criticità per FBK.

CAPITOLO II

LITERATURE REVIEW

Sommario: **1.** Nuove logiche organizzative. – **2.** Flessibilità e oggetto del contratto di lavoro ai tempi del *c.d.* post – fordismo. – **3.** Contrattualizzazione nella ricerca non accademica, paradigma del lavoro che cambia e delle nuove esigenze di flessibilità. – **4.** Orario di lavoro e forme di conciliazione nell'era del lavoro liquido. – **5.** Conclusioni.

1. Nuove logiche organizzative

In virtù dei cambiamenti socio-economici in corso (e futuri) si rende necessario strutturare una riflessione sul ruolo chiave della progettazione nell'avvento delle nuove tecnologie, che rappresentano uno dei tre pilastri della Quarta Rivoluzione Industriale (insieme a modello di *business* e lavoro), al fine di ridefinire i modelli organizzativi in ottica di adeguamento agli inarrestabili cambiamenti che investono la professionalità dei lavoratori di oggi (**F. BUTERA, *Le chiavi del nostro futuro*, in *Harvard Business Review*, maggio 2018**). In questa prospettiva, il ruolo delle organizzazioni nella ricerca e delle professioni organizzative appare fondamentale ed una parte della dottrina suggerisce che esso sia ispirato alle cliniche mediche e alla progettazione architettuale, secondo criteri di ordine e rilevanza (**F. BUTERA, *La ricerca-intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi*, in *Sviluppo e Organizzazione*, maggio/giugno 2017**). Al centro di questa progettazione si trova senza dubbio il grande tema dei ruoli, raggruppabili in mestieri e professioni *c.d.* a banda larga, basati su competenze tecniche e trasversali nonché su un crescente grado di responsabilità e gestione autonoma dei propri compiti e dei processi (anche tecnologici). Ovviamente ciò ha un impatto visibile in termini di strategie organizzative e richiede la messa in campo di una serie di azioni (politiche industriali, progettazione e sviluppo di piattaforme e tecnologie abilitanti, forme innovative e di impresa) a livello partecipato dai vari *stakeholders* interni ed esterni e su vari livelli territoriali (**F. BUTERA, *Persone e lavori ibridi: nuove competenze per nuove professioni*, atti del Workshop della Community “Progettare Insieme”, Padova, 22.3.2018**).

I profili di problematicità conseguenti alla liquidità del lavoro moderno hanno richiesto soluzioni di flessibilità organizzativa. In merito, il lavoro agile gioca un ruolo fondamentale negli indici di produttività e sviluppo aziendale italiano. I principali profili problematici della normativa introdotta dalla l. 22 maggio 2017, n. 81 in materia si focalizzano sulla responsabilità della contrattazione collettiva nella risoluzione dei nodi interpretativi della legge. Inoltre, lo *smart working* appare parte integrante di un processo di destrutturazione della categoria giuridica del lavoro subordinato, oltre che espressione di una modalità flessibile di esecuzione della prestazione di lavoro (così **D. IODICE, R. COLOMBANI, *Il lavoro agile nella legge n. 81/2017 – Flessibilità o destrutturazione del rapporto?*, Working Paper n. 9, ADAPT University Press**). Da notare come la recentissima emergenza sanitaria Covid – 19, che ha visto l’Italia tra i Paesi più colpiti, abbia impattato massicciamente sulla gestione del lavoro in remoto, suggerendo inoltre la necessità di progettare soluzioni in quelle aree problematiche che concernono per lo più vincoli normativi, tecnologici ed organizzativi. In particolare, il ripensamento di queste aree configura una serie di benefici sia per i lavoratori che per il datore di lavoro e, su larga scala, contribuisce a fornire la spinta propulsiva per il cambiamento sistemico (in meglio, dal punto di vista qualitativo) del lavoro e della vita in generale che tenga conto delle esigenze individuali e organizzative. Ovviamente alcuni degli impatti più significativi riguarderanno la costruzione spaziale e temporale del lavoro, sempre più smaterializzato e fluido, c.d. “*work and life blurring*” (**F. BUTERA, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e professioni a banda larga*, in *Studi organizzativi*, n. 1/2020, pp. 142 ss.**).

Un esempio concreto di come le nuove logiche di mercato siano andate ad impattare sull’organizzazione del lavoro è dato dal passaggio dell’Istituto Trentino di Cultura (ITC) a Fondazione Bruno Kessler (FBK). La narrazione della trasformazione in questione ha messo in luce come le esigenze economico – finanziarie (incremento di risorse disponibili) e di flessibilità in termini di gestione delle risorse umane, nonché di snellimento organizzativo, abbia richiesto il ripensamento giuridico, istituzionale e organizzativo dell’ente e che questa trasformazione è processo fluido e in divenire che passa attraverso la percezione dei suoi attori e delle persone che l’hanno vissuta, a conferma dell’indubbia centralità della persona nella nuova concezione del lavoro,

nonché dell'imprescindibile ricerca di flessibilità e agilità di schemi richiamati dalla dottrina sopracitata (A. ZANUTTO (a cura di), *Trasformazioni, Identità istituzionale e organizzazione della ricerca: la Fondazione Bruno Kessler*, FBK Press, 2010).

2. Flessibilità e oggetto del contratto di lavoro ai tempi del c.d. “post – fordismo”.

Dato quanto appena esposto a fronte dei profondi cambiamenti che stanno attraversando le logiche organizzative del lavoro, si impone la necessità di trattare l'immediato punto di caduta giuridico degli stessi, dato dalla flessibilità del lavoro e della sua regolamentazione. Infatti le nuove logiche organizzative vanno ad impattare considerevolmente le categorie giuridiche fondamentali, richiedendone il ripensamento; ciò vale sia per le forme contrattuali che per le altre condizioni di impiego. L'interesse di approfondimento deriva dal fatto che la flessibilità è un tratto caratteristico del lavoro di ricerca, per cui indagare l'evoluzione delle condizioni di impiego e delle relative categorie giuslavoristiche risulta fondamentale sia per individuare le possibili soluzioni di progettazione per il settore che per tentare di elaborare un nuovo paradigma che possa ispirare anche il resto della compagine produttiva.

In particolare, la trattazione della flessibilità contrattuale caratterizzante l'odierno mercato del lavoro, strettamente connessa all'attenuazione del dualismo tra lavoro autonomo e subordinato, impone una precisazione preliminare concernente le due facce che il concetto di flessibilità può assumere: una di carattere occupazionale, l'altra concernente la prestazione lavorativa. L'occupazione instabile e discontinua identificata con la precarietà può essere imputata in parte alla presenza di forme contrattuali flessibili, ma in larga misura anche a quella del lavoro sommerso, caratterizzato da situazioni irregolari dal punto di vista contributivo e fiscale, oltre che di tutela. La precarietà è a sua volta definibile come il più alto costo umano del lavoro flessibile, in quanto la mancata acquisizione del diritto alla stabilità lavorativa impedisce agli individui anche un affidamento esistenziale, con forti ripercussioni dal punto di vista sociologico. L'entità di tale costo varia, in ogni caso, a seconda del sistema lavorativo preso in esame.

Per comprendere la *ratio* alla base della flessibilità si rende opportuno indagare le reali esigenze sottese all'introduzione di forme contrattuali atipiche e flessibili in rispondenza alle necessità economiche a livello globale. In particolare, essa si struttura intorno ai principi del tempismo, della produzione su domanda e della struttura reticolare della moderna impresa. Tali principi hanno la capacità di assorbire ogni facoltà psichica e intellettuale dell'individuo, in quanto causano un'intensificazione e una densificazione dell'attività lavorativa, ormai basata su una produttività continua. In questo il progresso tecnologico non sembra avere portata risolutiva.

La naturale conseguenza di tali dinamiche produttive si riscontra nella deregolamentazione legislativa, la quale si traduce a sua volta nello smantellamento della protezione occupazionale. In questo senso appaiono particolarmente significativi, nel processo di destandardizzazione del ciclo produttivo, il mutamento dell'unità di misura del lavoro (non più parametrata alle ventiquattro ore giornaliere) e la frammentazione spazio-temporale caratterizzante il lavoro di oggi, frammentazione che risulterà sempre più accentuata nel futuro. Il "non-tempo" e il "non-luogo" peraltro sono, insieme al concetto di rete, alla continuità del ciclo produttivo e al ruolo pregnante delle nuove tecnologie, elementi caratterizzanti di una "società liquida", prima ancora che di un processo di flessibilizzazione della dimensione lavorativa. Questo modello sociale non tiene conto di alcune categorie sociologiche fondamentali, prima fra tutte quella relativa al valore dell'integrazione, basato sulla costruzione di relazioni sociali stabili tra individui e gruppi e sulla presenza di una significativa componente rituale. Questo valore passa dall'attuazione tramite le *c.d.* società intermedie, che oggi sono in crisi a vari livelli (istituzioni familiari, religiose e sindacali).

Di fatto, la frammentazione in questione causa una distanza sempre maggiore tra persona e attività lavorativa, assurgendo ad un grado di autonomia concettuale tale da rendere quest'ultima "mercificabile", proprio perché separata dalla figura del lavoratore. Il concetto di professionalità emergente da questa strutturazione prevede quindi che il contenuto della prestazione lavorativa non si avvalga delle caratteristiche della personalità di chi la pone in essere, venendo completamente a mancare quella dimensione soggettiva che rende dignitoso e libero il contenuto di qualsiasi mestiere o professione.

Il problema riscontrato in questa dinamica risiede nella mancanza di interventi sulle cause all'origine della stessa; si è, invece, posto rimedio con riguardo agli effetti tramite sistemi di *welfare*, politiche attive e monetarie, ammortizzatori sociali di ogni specie (soprattutto in Italia), finendo per anteporre la sicurezza dell'occupazione alla sicurezza del posto di lavoro. Le politiche del lavoro rimangono comunque un problema centrale rispetto all'innalzamento delle tutele sui diritti fondamentali dei lavoratori. Una possibile soluzione potrebbe essere rappresentata dal supporto legislativo a livello nazionale (per quanto concerne la peculiarità dei problemi da affrontare) e a livello di organizzazioni sovranazionali per la creazione di una politica del lavoro globale portatrice di quella cogenza di diritto che non si riesce a rinvenire nei principi dettati dall'ordinamento internazionale. Tale articolata concezione di flessibilità si rinviene nell'analisi sociologica di **L. GALLINO, *Il lavoro non è una merce – contro la flessibilità*, Editori Laterza, 2011.**

È evidente che tutto ciò avrà un impatto anche sulla concezione tradizionale di diritto del lavoro, come sostenuto da **M. WEISS, *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?*, in *Professionalità Studi*, n. 1 – 2019, Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press.** La domanda centrale della trattazione dell'Autore verte sulla duplice opportunità di mantenere i riferimenti giuslavoristici tradizionali o, viceversa, di ripensare le categorie e gli strumenti impiegati. Al centro di questo tema si configurano tre fattori primari: il ruolo della formazione, il sistema di nuove tutele e le forme di rappresentanza. Un ulteriore nodo problematico è dato dalla distinzione tra lavoro autonomo e subordinato, sempre più sfumata nell'era digitale: al riguardo è auspicabile una riforma della normativa di riferimento, la quale può essere attuata con l'ampliamento della nozione di subordinazione (con il rischio di un'estensione della stessa) oppure tramite la creazione di una categoria intermedia (con possibile aumento del contenzioso e del grado di complessità). Una terza, ulteriore alternativa, è quella di includere gli autonomi tra i profili tutelati dal diritto del lavoro subordinato. In ogni caso, la subordinazione si definisce non solo in relazione alla figura del prestatore di lavoro, ma anche in relazione alla nozione di datore di lavoro e alla sua ampiezza. In questo quadro, la rappresentanza

ha un ruolo fondamentale nella ridefinizione degli equilibri tra necessità delle aziende e dei lavoratori.

In primo luogo, appare ovvio che per ipotizzare una rivisitazione delle categorie giuslavoristiche si rende necessario indagare l'oggetto dell'attività lavorativa, tecnicamente identificato nella prestazione di lavoro. Sul punto la dottrina si è ampiamente spesa, costruendo una varietà di tesi. Al centro di tale ricostruzione dottrinale si ravvisa il concetto di professionalità, anch'esso suscettibile di una molteplicità di interpretazioni.

La professionalità può essere definita come un prerequisito per lo svolgimento dell'attività lavorativa e la prestazione consisterà in un'utilità acquisita dal datore di lavoro per lo svolgimento di un obiettivo contrattuale. In questo senso, ciò che viene acquisito dal datore di lavoro mediante la stipula del contratto non è la professionalità, bensì l'utilità consistente nella possibilità di disporre, in caso di necessità, dell'abilità del lavoratore. Del resto lo scambio vertente sulla professionalità produrrebbe, in ultima analisi, uno scambio tra retribuzione e individuo, vietato dal principio secondo cui il lavoro non è una merce.

L'aumento della disoccupazione è imputabile alla rapidità delle trasformazioni del mercato del lavoro, per cui il diritto al lavoro si traduce, oggi, nel diritto alla formazione professionale continua sia per mantenere una spendibilità di competenze sul mercato che per orientare la professione a seconda delle proprie possibilità e della propria scelta lavorativa in ottica di inserimento, come sostenuto da **G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. Napoli (a cura di), *La professionalità, Vita e pensiero*, 2004.**

Tale posizione è assimilabile per alcuni aspetti a quella di **M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni, II, Giuffrè, Milano, 1995***); in questo caso l'Autore sostiene che l'oggetto dell'obbligazione fondamentale è dato dalla collaborazione insita nel rapporto di lavoro subordinato, all'interno della quale si esplica la professionalità. Il contributo, di importanza centrale a livello dottrinale, si occupa infatti di effettuare una ricognizione tipologica del pluralismo dei rapporti di lavoro, interrogandosi sulla possibilità di

collegarli ad una fattispecie unificante (ravvisata nel contratto di lavoro). In questo senso la ricostruzione dovrà basarsi non su aprioristiche categorie dogmatiche, bensì sulla peculiarità di situazioni ordinamentali non rinvenibili in altre aree del diritto. Per questo motivo la trattazione viene suddivisa in due gruppi: il primo che analizza le differenze orizzontali in relazione alla datorialità (dove il datore di lavoro può essere una figura imprenditoriale o meno); il secondo che prende in considerazione gli elementi di flessibilità del rapporto (e quindi le differenze verticali tra lavoratori assunti presso lo stesso datore di lavoro). All'interno di tale ricognizione tipologica rileva la contrapposizione tipo legale – specialità che corrisponde alla contrapposizione tra applicazione delle normali regole lavoristiche ed un nucleo di disciplina specifica. Oggi assistiamo ad una notevole frammentazione legislativa, caratterizzata dall'assenza di unitarietà della regolamentazione. Tale frammentazione, se da una parte può condurre alla configurazione di più tipi legali, dall'altra appare come una condizione strutturale del diritto del lavoro. Ciò conduce all'abbandono progressivo della fattispecie costitutiva del lavoro subordinato, finora individuata tramite indici normativi quali il notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del prestatore di lavoro, la finalizzazione del potere disciplinare alle inadempienze contrattuali e la liberalizzazione del mercato del lavoro, in cui il contratto passa dall'essere mera fattispecie costitutiva del rapporto di lavoro a fonte di regolamentazione dello stesso. Del resto, la dottrina ha tentato di fornire una nozione unitaria di subordinazione, capace di superare la distinzione tipologica tramite l'applicazione di un metodo sussuntivo che consenta di selezionare la fattispecie in funzione degli effetti che essa è in grado di produrre, con conseguente graduazione delle tutele a seconda dell'intensità della subordinazione. Viceversa, l'approccio giurisprudenziale ha operato un giudizio di approssimazione del rapporto da qualificare al tipo sotteso all'art. 2094 c.c. in base alla prevalenza dei dati di regolamentazione sugli elementi della fattispecie. Nonostante sussistano dei profili giuridici di unitarietà inerenti alla categoria giuridica della subordinazione (profilo fiscale, trattamento previdenziale, livello processuale, libertà sindacale/diritto di sciopero) la reale difficoltà di approdare all'unitarietà nasce dalla modalità secondo cui la subordinazione è disciplinata all'interno del codice civile. La dottrina le ha infatti attribuito la valenza di eterodirezione, intesa come potere di conformazione o specificazione rispetto a quanto dovuto in concreto dal lavoratore. In questo senso

l'eterodirezione non coincide con il potere direttivo in modo che il carattere dell'eterodirezione può mancare sul piano pratico, purché non risulti assente su quello giuridico: in altre parole, l'eterodirezione, ove si manifesti, rappresenta uno degli indici più significativi della subordinazione, tuttavia, anche laddove essa non si manifesti, non si avrà l'esclusione dall'alveo della subordinazione. Semmai, l'elemento che appare intrinsecamente legato al lavoro subordinato è la collaborazione posta in essere: l'oggetto del contratto risiede nel lavoro svolto con altri, sia in senso verticale che in senso orizzontale, in modo continuativo nel tempo e relazionale, entrando in gioco il carattere personale della prestazione lavorativa e, in particolare, la professionalità (soggettiva ed oggettiva). La collaborazione assume, in questa prospettiva, valenza caratterizzante la subordinazione e non quello di indice di allargamento della stessa; essa si svolge infatti in un ambito normativo caratterizzato da dipendenza e direzione (da e per opera dell'imprenditore). La prospettiva fornita in questo contributo appare particolarmente originale, in quanto supera la reticenza nella valorizzazione della collaborazione quando si viene a trattare la definizione della subordinazione, dovuta all'adozione prevalente di una prospettiva conflittuale e alla presupposta (ma, come si accennava sopra, smentita) dilatazione dei confini della subordinazione stessa. Inoltre, la collaborazione denota il legame tra professionalità soggettiva e mansioni esigibili, mentre il nesso strutturale tra organizzazione e prestazione è dato dal potere organizzativo del datore di lavoro. In conclusione, la voce dottrinale in questione identifica la subordinazione nella collaborazione alle altrui dipendenze; il contratto è elemento costitutivo dell'obbligazione e l'organizzazione del lavoro pressiste allo stesso, delimitando l'ambito normativo di svolgimento dell'attività. Non si tratta quindi di un regolare rapporto di scambio *facio ut des*, in quanto la peculiarità dello stesso risiede tutta nel *facere*.

Anche **M. Persiani**, *Considerazioni sulla nozione e sulla funzione del contratto di lavoro subordinato*, in **RIDL**, n. 3., 2010, p. 455 e ss. afferma che il contratto di lavoro presuppone un'organizzazione che delinea il contesto entro cui il lavoro viene prestato con l'effetto di inserire il lavoratore al suo interno. Tuttavia, diversamente da Napoli, nonostante la collaborazione mantenga un ruolo centrale, poiché funzionale a realizzare l'interesse del datore di lavoro, consistente in uno scambio di beni e servizi, viene

operata la qualificazione (in senso improprio) del contratto di lavoro dipendente come “contratto di organizzazione”, con l’intento di fornire rilevanza giuridica al fenomeno organizzativo ma, al tempo stesso, di non postulare una comunione di interessi tra le parti che del sistema di produzione fanno parte, con una prevalenza della logica conflittuale cui si accennava sopra⁷². Secondo alcuni autori questa accezione avrebbe esteso l’area dei comportamenti dovuti dal lavoratore, andando ad incidere negativamente sulla sua posizione⁷³

A questa conclusione l’Autore arriva dopo aver preso in esame tutte le teorie contrattuali discendenti dal Codice Civile del 1865, a partire da quella istituzionalistica (che vede la prestazione di lavoro come componente essenziale del rapporto), a quella giuridica, fondata sul contratto di lavoro, fino ad arrivare a quella neo-istituzionalistica che pone al centro, appunto, l’organizzazione del lavoro. A seguire sono intervenute anche la teoria del contratto di lavoro a causa associativa, con cui si è sancita la comunione di scopo tra le parti (svolgimento dell’attività produttiva) per poi approdare alla concezione *c.d.* paleocapitalistica, con cui si è avuta una svalutazione del contratto di lavoro dal momento che si è attribuita a quest’ultimo la mera messa a disposizione delle proprie energie lavorative.

Storicamente la natura della qualificazione del contratto di lavoro è stata indagata operando una distinzione tra lavoro concreto e lavoro astratto, superata con le Rivoluzioni Industriali, durante le quali si è pervenuti alla concezione di contratto di lavoro subordinato come contratto di locazione. Con la creazione di un mercato del lavoro l’attività lavorativa diventa l’oggetto del contratto; la subordinazione diviene una particolare forma di possesso del bene “lavoro”. È proprio in questo contesto che si inizia a distinguere tra salario (prezzo del lavoro che si acquista sul mercato) e onorario (ricompensa per la prestazione d’opera): alcune professioni (*c.d.* liberali) ritenevano

⁷² Sul punto, *cfr.* anche F. SANTORO – PASSARELLI, *L’impresa nel sistema di diritto civile*, in *Saggi di diritto civile*, II, Jovene, 1961, pp. 953 ss.

⁷³ In particolare: F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, 1982, pp. 50 ss.; A. PERULLI, *Il potere direttivo dell’imprenditore*, Giuffrè, 1992, p. 51; S. LIEBMAN, *Individuale e collettivo nel contratto di lavoro*, Giuffrè, 1993, pp. 112 ss.; L. ZOPPOLI, *La corresponsività nel contratto di lavoro*, Jovene, 1991, pp. 352 ss.; A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, Jovene, 2000, pp. 30 ss.

infatti che la speciale qualità dei servizi da loro resi fosse incompatibile con la condizione di lavoratore dipendente.

La dicotomia autonomia – subordinazione si è sviluppata secondo schemi diversi a seconda del contesto di riferimento. Nei paesi *c.d.* di *civil law* essa è diventata il “modello base” di contratto di lavoro e le altre forme contrattuali sono andate a definirsi per differenziazione; nei paesi *c.d.* di *common law*, invece, si è sviluppato un approccio casistico di definizione della subordinazione. In tutti i Paesi europei, comunque, quest’ultima è stata qualificata come “dipendenza” dal datore di lavoro, dando origine alla teoria della dipendenza economica e a quella della subordinazione tecnico-funzionale che, rivelatesi insufficienti per caratterizzare la subordinazione, hanno in seguito ceduto il passo alla tecnica degli indici qualificatori della fattispecie (indici che variano a seconda dell’ordinamento giuridico di riferimento). Tale tecnica ha fortemente indebolito il concetto di subordinazione, in quanto si adatta ad una grande indipendenza da parte del lavoratore; in generale, a partire dagli anni ’60 del secolo scorso ha iniziato farsi strada l’idea di una “autonomia nella subordinazione⁷⁴” che, oltre a valorizzare le capacità professionali della persona come fattore di produttività (andando quindi oltre agli schemi del modello taylor-fordista), ha tracciato la strada al dibattito sulla “zona grigia” tra autonomia e subordinazione (*c.d.* lavoro del “terzo tipo”). Per il futuro si prospetta una questione di tutela sostanziale, perseguita tramite la costruzione di un sistema di “diritti speciali” che tengano conto della varietà delle attività umane (A. Supiot, *Lavoro subordinato e lavoro autonomo, in Diritto delle Relazioni Industriali, fasc.2, 2000, pp. 217 ss*).

Il dibattito sulla nuova professionalità, infine, discende dal panorama evolutivo dei contenuti del lavoro all’epoca della Quarta Rivoluzione Industriale; lavoro che da manuale è passato ad avere una rilevante componente intellettuale, incentrato su ruoli, competenze trasversali e appiattimento gerarchico.

Esso si è posto al centro anche di posizioni dottrinali (A. Accornero, *Il lavoro che cambia, in Parte seconda: Il lavoro minuscolo, Era il secolo del lavoro, Il Mulino,*

⁷⁴ Cfr. al riguardo il contributo dottrinale di A. PERULLI, *Costanti e varianti in tema di subordinazione e autonomia*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2015, pp. 259-285.

2000, pp. 101 – 144), che vedono quest’ultima come “professionalità processiva” rispondente ad una “impresa processiva”, in cui si è effettuato il passaggio dalla produzione quantitativa (tipicamente taylor – fordista) alla produzione qualitativa (tipica dei nostri giorni), in cui si assiste ad una nuova autonomia dell’operaio per rispondere alle esigenze del modello “*just – in – time*” tipico della produzione *c.d.* post – fordista. Ovviamente un modello così configurato andrà a ripercuotersi sulla configurazione dei rapporti di lavoro, sia in termini di durata che in termini di tutela. In particolare, i rischi configurati in punto di tutela sembrano essere quello della precarizzazione, della divaricazione e della de – solidarizzazione (a loro volta imputabili all’autonomia nella subordinazione, alla contrattazione universalistica o, viceversa, frammentata/individualistica, nonché a durate contrattuali determinate).

3. Contrattualizzazione nella ricerca non accademica, paradigma del lavoro che cambia e delle nuove esigenze di flessibilità

Il complesso quadro relativo alla contrattualizzazione dell’attività dei ricercatori merita una particolare attenzione analitica, con un occhio di riguardo ai profili privatistici connessi al riconoscimento dei diritti dell’attività di ricerca. Si rende necessario un livello minimo di regolamentazione, dal momento che nel nostro ordinamento non esiste una nozione legale di invenzione, ma essa è data per presupposta. La classificazione delle tipologie inventive è stata infatti operata tramite il Codice della Proprietà Industriale, d.lgs. 10 febbraio 2005, n. 30. La disciplina dell’attività inventiva è rimessa all’autonomia contrattuale e, nello specifico, al ricorso a forme contrattuali atipiche (*c.d.* contratti di ricerca). Tale flessibilità formale è resa necessaria dal fatto che il settore è caratterizzato da un forte dualismo “autonomia-subordinazione” e da situazioni *borderline* riconducibili perlopiù a forme di lavoro parasubordinato; il grosso tema si pone sempre per quanto concerne la tutela delle situazioni lavorative e gli strumenti di protezione offerti. Nel lavoro di ricerca la classificazione tiene conto del tipo di legame tra invenzione e rapporto di lavoro che può avere, a seconda dei casi, natura eziologica o cronologica, come sottolineato da **S. D’ASCOLA**, *Gli apporti originali e le invenzioni del lavoratore autonomo*, in **G. ZILIO GRANDI e M. BIASI (a cura di)**, *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia – CEDAM, 2018.

Le varie tipologie inventive discendenti dal regime di proprietà intellettuale sono oggetto di una precisa classificazione e disciplina, così come dettata dal codice della proprietà intellettuale, d.lgs. n. 30/2005. Inoltre il *c.d.* contratto di ricerca, di forma atipica e avente ad oggetto un'obbligazione di mezzi, introduce al grosso tema inerente alla regolamentazione del rapporto di lavoro incentrato su una prestazione di natura aleatoria e per lo più intellettuale, che solo in alcuni casi si esplica nell'*output* di un prodotto finito (E. M. IMPOCO, *L'autonomia contrattuale nel sistema della ricerca scientifica e tecnologica*, in E. M. Impoco, M. Tiraboschi, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0 – Contratti di ricerca e lavoro di ricerca in impresa e nel settore privato*, Giuffrè Editore 2016, pp. 147 ss).

Nell'era della *knowledge economy*, del resto, il rapporto di lavoro si esplica per lo più in forme "non – standard" che impattano il più delle volte sul sesso femminile, a causa delle costruzioni di genere che identificano i lavori ad alta qualificazione con un modello *full – time* e posizioni maschili. Di fatto quindi la costruzione di genere e delle disparità passa anche dalla narrazione giuridica del lavoro in termini di forme contrattuali (A. MURGIA, *Gendered Ways of Knowledge Work? Stories of Gender Hegemony and Resistance in Temporary Jobs*, in S. KNAUSS, T. WOBBE, G. COVI, *Gendered Ways of Knowing in Science, Scope and limitations*, FBK Press, 2012, p. 217 ss.).

La questione della contrattazione atipica è trasversale ad una pluralità di situazioni, anche quelle in cui l'attività inventiva o di ricerca è condotta da giovani in fase di formazione che collaborano nell'ambito di imprese o enti. Al riguardo, sussistono ancora varie criticità riguardanti l'utilizzo dell'apprendistato di alta formazione e ricerca in contesti privati e produttivi e, nello specifico, la difficoltà di una visione di questo strumento contrattuale in ottica di *placement*. Il problema culturale alla base depotenzia soluzioni di inserimento che di per sé sarebbero atte ad assicurare non solo l'alta qualificazione professionale, ma anche un efficace collegamento tra università e mondo produttivo (sul punto, M. TIRABOSCHI, *I percorsi di accesso al lavoro di ricerca in azienda: dottorati innovativi e apprendistato di alta formazione e ricerca*, in E. M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry*

4.0. Contratti di ricerca e lavoro di ricerca in impresa e nel settore privato, Giuffrè Editore, 2016).

4. Orario di lavoro e forme di conciliazione nell'era del lavoro liquido

Così come avviene per le categorie giuridiche autonomia – subordinazione, anche per quanto riguarda l'orario la liquidità del lavoro odierno ha portato al ripensamento concettuale, nonché all'evidenza delle criticità normative della sua regolamentazione. L'analisi dei cambiamenti inerenti alla regolamentazione dell'orario di lavoro, così come quella relativa ai contratti e all'inquadramento giuridico di cui nelle sezioni precedenti, è fondamentale per progettare possibili soluzioni rispetto alla regolamentazione del lavoro di ricerca che è, per antonomasia, estremamente fluido e frammentato dal punto di vista spazio – temporale.

Oggi l'impatto tecnologico ha reso possibile lavorare secondo modalità del tutto innovative che consentono la delocalizzazione e l'operatività da remoto (lavoro agile, telelavoro, lavoro a domicilio, lavoro su piattaforma digitale). I profili di eterodirezione caratteristici della subordinazione vengono meno in questo contesto e si rende necessario effettuare un'operazione interpretativa basata su indici di subordinazione diversi, spesso conati dalla giurisprudenza. Ma in ogni caso, come anche nella trattazione di Supiot, si tratta di decidere se intervenire attraverso categorie generali o regolazioni *ad hoc* delle nuove forme di lavoro. Mentre nell'era del taylor – fordismo elemento fondante del lavoro subordinato risiedeva nel coordinamento spazio – temporale della prestazione, oggi siamo di fronte ad una frammentazione dettata a livello micro dall'impatto tecnologico, a livello macro dalla globalizzazione, con conseguenze dal punto di vista giuslavoristico in termini di adattamento della disciplina, ripensamento del regime di flessibilità oraria e, infine, di profili qualificatori e di tutela. Anche per quanto concerne la frammentazione spaziale emerge chiaramente come la sostituzione dei processi ai luoghi richieda con sempre maggiore urgenza un adeguamento in via interpretativa e/o normativa (M. MAGNANI, *I tempi e i luoghi di lavoro. L'uniformità non si addice al post – fordismo*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT – 404/2019).

In punto di disciplina, in particolare, alcuni Autori (**V. FERRANTE, *Tempo di lavoro, in Enciclopedia del diritto, Annali IV, Giuffrè, Milano, 2011, pp. 1181 ss.***), si sono occupati di fornire una panoramica sulla normativa nazionale in tema di orario e sugli sviluppi della contrattazione collettiva in materia, in particolare di quella di prossimità, concentrandosi soprattutto sulla complessità della disciplina dei riposi dovuta, da una parte, alla destandardizzazione dei processi produttivi, dall'altra, ad una questione culturale. Anche la questione degli straordinari appare soggetta all'evoluzione normativa ed interpretativa; in generale, si evidenzia l'inadeguatezza italiana nel recepimento della normativa europea in materia di orario invocando il ruolo "riparatore" della contrattazione collettiva.

In particolare, la disciplina dell'orario di lavoro nell'ordinamento italiano ha evidenziato come la legislazione inerente alla conciliazione si incentri essenzialmente sulla flessibilità oraria e vada dettagliata per il tramite della contrattazione collettiva di secondo livello, stante l'inefficienza della normativa nazionale nel recepire adeguatamente le direttive europee sull'orario e il sistema di deroghe introdotto dal d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66. A tal proposito viene fatto riferimento al sistema di contrattazione di prossimità introdotto con l'art. 8 D.L. 13 agosto 2011, n. 138. Si pone inoltre un'ulteriore questione relativa all'inderogabilità "leggera" del diritto alle festività, concetto che sta ad indicare l'inderogabilità limitata agli effetti economici del riposo festivo, tuttavia derogabile sulla base del consenso individuale. In questo senso non sarebbe possibile la deroga ad opera della contrattazione collettiva di prossimità, poiché la materia delle festività rientra tra quelle con risvolti pubblicistici oltre che lavoristici, in quanto concernente l'individuazione di tempi civili di libertà collettiva. Permane quindi il principio della *c.d.* inderogabilità *in pejus* tra legge e contratti collettivi (**A. OCCHINO, *Orari flessibili e libertà, in Rivista italiana di diritto del lavoro, fasc. 1, 2012, pp. 169 ss.***).

Da quanto emerso sopra si intuisce che l'orario appare concettualmente inadeguato a rispecchiare quella che è la realtà fluida del lavoro oggi, in cui il tempo viene scandito in modo molto diverso rispetto al passato. Sul punto si è interrogata buona parte della dottrina. Ad esempio, è stato sottolineato come i cambiamenti dettati dalle tecnologie e

dalla digitalizzazione abbiano portato ad una concezione, estremamente rischiosa nonché paradossale dal punto di vista giuridico, per cui il lavoro si esplica non solo nell'attività remunerata, ma qualsivoglia attività che valorizzi il “nuovo” capitale composto dalla rete informatica e dai suoi contenuti (*big data*), attività che potrebbe essere anche gratuita. La commistione lavoro – gratuità, dal punto di vista giuridico, rappresenta però un ossimoro. Tra i molti elementi di valutazione, senza dubbio il tempo assume una dimensione centrale per fornire una lettura giuridica del lavoro digitale. La discontinuità temporale non risulterebbe incompatibile con la subordinazione in sé e per sé, ma darebbe semmai vita a nuove forme di subordinazione in cui il tempo considerato “produttivo” discenderebbe sì da una obbligazione contrattuale, ma non andrebbe necessariamente a coincidere con l'orario. Di fatto il tempo di lavoro si dilata, continuando ad assoggettare il lavoro digitale al regime capitalistico e qualificandolo come lavoro astratto e non concreto, come sostenuto da alcuni (V. BAVARO, *Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale: dottrina, giurisprudenza, legislazione*, n. 1/2018, pp. 35-64).

Il rapporto tra tempo e categoria giuridica della subordinazione è stato ripreso anche in relazione all'individuazione dell'oggetto del contratto. La disponibilità continuativa alla prestazione sarebbe indice della sottoposizione, da parte del lavoratore, alla volontà potestativa del datore di lavoro; perciò secondo alcuni l'oggetto del contratto si sostanzierebbe, di fatto, nella disponibilità del prestatore nei confronti del datore di lavoro e quindi, del tempo dedicato alla prestazione lavorativa. Si parla al riguardo di “continuatività” della prestazione, differenziandola dalla “continuità” (dimensione temporale da intendersi in riferimento alla durata contrattuale). L'orario di lavoro riguarda nello specifico il lavoro effettivo e la sua nozione legale serve ai fini del calcolo di tale effettività; ciò è tanto più vero all'epoca del lavoro flessibile, dove i confini temporali della prestazione possono risultare dilatati, frammentati o fluidi (V. BAVARO, *Tesi sullo statuto giuridico del tempo nel rapporto di lavoro subordinato*, in B. VENEZIANI, V. BAVARO (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, Cacucci, 2009, pp. 13 ss.).

Oggi il concetto di flessibilità e quello di conciliazione appaiono fortemente intrecciati; in particolare, si può dire che la flessibilità diventa strumento della conciliazione, ma anche viceversa (la conciliazione è strumento per l'attuazione di flessibilità da parte dell'azienda). In un certo senso la conciliazione impedisce alla flessibilità di diventare una modalità di sovrapposizione dei tempi di vita e lavoro, assumendo un ruolo integrativo e complementare alla stessa. In questo contesto, l'importanza dei fattori "tempo" e "maternità" nel discorso di genere inerisce ad una questione che non è solo organizzativa, ma culturale. Per questo motivo la flessibilità si rivela essere un'arma a doppio taglio, a causa degli effetti indiretti delle politiche di conciliazione. La dimensione individuale infatti viene penalizzata; d'altro canto, anche in caso di fenomeno collettivo (e.g. *part – time*) il rischio è quello di rafforzare meccanismi "di ghettizzazione" o rendere più tangibile il c.d. "tetto di cristallo". La conciliazione, infatti, per risultare compiutamente realizzata, deve basarsi su strumenti indirizzati sia agli uomini che alle donne, valorizzando le esigenze individuali e le differenze tra i due; deve inoltre inerire non solo alla trasformazione organizzativa, ma anche a quella della cultura aziendale di impresa (B. POGGIO, *Flessibilità, conciliazione e trappole di genere*, in C. BARBARULLI E L. BORGHI, *Forme della diversità. Genere, precarietà e intercultura*, CUEC, Cagliari, pp. 207-215).

Del resto è alla dimensione socio – culturale che appartengono le trasformazioni intervenute, alle quali le misure conciliative chiedono di rispondere. Se in passato era più diffuso il c.d. *universal care giver model* ("*dual earner – dual carer*"), con *caregivers* c.d. prevalenti (nei confronti dei quali si rendeva comunque necessario ripensare le politiche sociali e l'organizzazione del lavoro) oggi, a causa dell'invecchiamento demografico, gli andamenti ondulatori del mercato del lavoro hanno archiviato il prototipo del *single breadwinner* e sono andati verso la condivisione dei ruoli parentali. Il nuovo modello vede quindi due percettori di reddito e si pone come rimedio di contrasto alla povertà (trovando però un freno sulla questione della cura degli anziani). Tra l'altro, il cambiamento del modello familiare è un ulteriore fattore importante da considerare (famiglia intesa come "forma stabile di condivisione affettiva" - coppie omosessuali, nuclei monoparentali, nuclei transnazionali, nuclei allargati per la presenza di anziani conviventi) ai fini della creazione di nuove soluzioni

da parte dei *policy makers*. Il cambiamento della famiglia vede anche protagonista un cambiamento del ruolo della donna. La prospettiva della conciliazione vita professionale – vita familiare è ancora una chiave di lettura importante nella definizione della partecipazione femminile al mercato del lavoro; tuttavia la dimensione di integrazione non è l'unica da tenere in considerazione. Il problema in Italia oggi è l'assenza di politiche organiche di intervento, poiché ci si ferma all'ambito di applicazione soggettivo a livello di dibattito, vale a dire ai destinatari delle misure. Proprio a questo risultano improntate le politiche legislative nazionali e UE (**F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 238/2015).**

Dell'evoluzione del concetto di famiglia e genitorialità parla anche **M. DEL FRATE, *La conciliazione lavoro – famiglia alla luce delle recenti riforme*, in *Iustitia* n. 2/16, pp. 183 ss.**, affiancando la riflessione all'evoluzione del concetto di lavoro e prendendo in considerazione le disposizioni legislative nazionali che si sono occupate di conciliazione nel corso del tempo. Parlare di conciliazione significa necessariamente, infatti, assumere un angolo visuale specifico e dall'interpretazione fornita sul tema discende di fatto la correlata traduzione normativa.

La concettualizzazione di famiglia e lavoro appare di primaria importanza dal momento che questi ultimi sono considerati i due ambiti fondamentali di realizzazione personale. Appare ovvio come tra le due sfere privata e lavorativa viga un conflitto di interessi che pongono i *c.d.* problemi di conciliazione, discendenti *in primis* da tre fattori: eccessiva femminilizzazione del problema, eccessivo utilitarismo in ottica di aumento della produttività, eccessivo individualismo dell'approccio. La flessibilità, per andare incontro alle esigenze di conciliazione tra i due ambiti, dovrà rendersi quindi trasversale alla sfera organizzativa, del mercato del lavoro, culturale, familiare e delle politiche fiscali. Essa si tradurrà poi in politiche nazionali e regionali, anche attraverso l'attuazione delle azioni positive e della contrattazione collettiva (**M. FAIOLI, L. REBUZZINI, *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working papers Fondazione G. Brodolini).**

Al riguardo sembra opportuno rendere conto di come alcune forme di lavoro flessibile (in particolare il *part – time*, ma anche il telelavoro e il lavoro agile) siano state disciplinate dalla normativa nazionale senza che fosse contemplato un equo bilanciamento con le esigenze del lavoratore, nell’ottica di una flessibilità improntata all’impresa ma non sufficientemente alle esigenze di vita (C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2018, pp. 804 ss.).

In generale, la letteratura internazionale ha posto in evidenza come le disuguaglianze di genere in ambito conciliativo non riguardino soltanto le politiche attuate, ma anche l’eccesso di carichi di lavoro, in particolare tra i c.d. “*knowledge workers*”. In questo senso intervenire sul fronte delle politiche di conciliazione assume sicuramente un significato, laddove però vengano presi in considerazione anche altri fattori (stress – lavoro correlato, strutturazione del lavoro e suddivisione dei compiti, cura degli aspetti concernenti l’impatto motivazionale e il passaggio da “*work – family policies*” a “*work – life policies*”) che contemplino il problema come maschile oltre che femminile (J. GRÜNENFELDER, *Balancing work life and home life: The “overwork” challenge and its implications for academic gender equality practice*, Paper presented at the 8th European Conference on Gender Equality in Higher Education, 3 – 5 September 2014, Vienna, Austria).

Per concludere le riflessioni inerenti ai risvolti di genere alla regolamentazione di molti degli aspetti sovraindicati (in particolare quelli conciliativi) una parte della dottrina (J. FUDGE, *Feminist Reflections on the Scope of Labour Law*, in *Feminist Legal Studies*, 22, 2014 pp. 1-23) ha tentato di illustrare le costruzioni sociologiche che stanno alla base delle dinamiche del mercato del lavoro femminile, focalizzandosi principalmente sul lavoro di cura e sull’importanza dello stesso in termini di conciliazione e utilizzando il concetto di *social reproduction* in relazione alla dimensione transnazionale del mercato del lavoro e all’impatto sul lavoro dei migranti, nonché l’interazione con il diritto del lavoro che spesso ha istituzionalizzato e naturalizzato il modello SER. L’importanza di questo apporto dottrinale risiede nella metodologia di indagine: il filtro dato dall’analisi di genere è utilizzato per far emergere

problematiche trasversali all'intero mercato del lavoro produttivo ed ai relativi strumenti di regolamentazione.

Sul tema della riduzione dell'orario di lavoro è stato osservato come storicamente la tendenza a lavorare meno sia stata caratterizzata da un *trend* di crescita piuttosto omogeneo, con un aumento particolare del lavoro *part – time* e, a cascata, qualche effetto “*boomerang*” negativo sulla popolazione femminile. Oggi appare quindi importante ripensare ad un sistema di redistribuzione del lavoro che fornisca un alto grado di tutela non solo in ambito di salute e sicurezza, ma anche per quanto concerne la parità di genere, la conciliazione vita – lavoro, il contenimento di stress e *burn – out*, l'aumento occupazionale, la sostenibilità economica, la valorizzazione della persona, la produttività, la *retention* delle risorse sul mercato e un miglioramento della condizione sociale a livello macro. Stabiliti gli obiettivi che si vogliono perseguire, si tratta poi di capire come organizzare questa riduzione, la quale porta con sé una serie di problemi di carattere anche economico (chi sostiene i relativi costi? Quali strumenti normativi e di regolazione è più auspicabile utilizzare? È preferibile una riduzione collettiva o individuale, obbligatoria o volontaria? E molti altri). Inevitabilmente la soluzione a questi interrogativi apparirà piuttosto eterogenea e varierà a seconda del contesto di riferimento e del tessuto produttivo considerato, nonché degli obiettivi che si intendono perseguire. Ciò non toglie che il *fil rouge* alla base di un ripensamento dell'orario di lavoro dovrà mirare ad una rivoluzione culturale prima ancora che tecnico – organizzativa, poiché l'era digitale comporta inevitabilmente la smaterializzazione spazio – temporale della prestazione di lavoro, la quale dovrà quindi essere parametrata e valutata secondo schemi nuovi slegati dalla presenza fisica (S. DE SPIEGELAERE, A PIASNA, *Perché e come ridurre l'orario di lavoro*, ETUI, 2018).

La costruzione di sistemi di *welfare* appare come la modalità più efficace di garantire condizioni di impiego adeguate in termini conciliativi. I pilastri pubblici appaiono ormai insufficienti a garantire l'effettività delle tutele e il problema del *welfare* italiano risiede nella mancanza di struttura da cui risulta affetto. La soluzione più efficace sembra essere quella di un co – finanziamento pubblico – privato volto al sostegno familiare e all'autosufficienza della persona, la cui tutela è incentrata su occupabilità, prevenzione e

cura dello stato di salute, nonché di un sistema sostenibile di sicurezza sociale. Per quanto riguarda il secondo punto è presente in Italia un “falso universalismo” discendente dal sistema regionale; la sicurezza sociale è invece ancora oggi incentrata sul reddito. Più in generale, il problema alla base dello Stato sociale nel nostro Paese è dovuto alla subordinazione al lavoro.

In generale, si è senza dubbio verificata un’evoluzione a partire dal dettato costituzionale fino ai giorni nostri; attualmente le soluzioni da incentivare ineriscono la sistematizzazione organica delle politiche di conciliazione e sostegno in materia di famiglia, la formazione in punto di politiche attive e passive (con un occhio di riguardo ai mercati transizionali) e, non da ultimo, il contrasto alla povertà tramite misure di incentivo fiscale a livello strutturale per incoraggiare l’occupazione e i temi di salute e sicurezza (**ADAPT, *Il welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio***).

5. Conclusioni

L’interesse dei temi trattati, a prescindere dagli aspetti tecnici di regolamentazione e dalla creazione di un regime di flessibilità del lavoro di ricerca non accademico, risiede anche negli spunti di riflessione sulla natura e il significato del lavoro oggi, poiché le caratteristiche dell’ambito preso in analisi, come si è visto, ricalcano molte di quelle del lavoro così come si sta trasversalmente sviluppando nella quasi totalità dei settori produttivi.

In questo senso si propone una riflessione sulla natura ontologica del lavoro, che approda inevitabilmente a considerarne l’orientamento personocentrico. L’umanizzazione del lavoro consiste proprio nel riportare il *focus* sulla persona, anche per quanto concerne i risvolti di regolamentazione e gli aspetti critici da considerare. Il cambiamento a livello globale, dettato da fattori tecnologici, sociali, ambientali ed economici, ha portato ad una crisi che si può affrontare solamente con una rivisitazione delle tutele da mettere in atto (il che non significa smantellare “il vecchio”, ma semplicemente adeguarlo). Ciò appare imprescindibile senza l’intervento della contrattazione collettiva, l’unico strumento in grado di interpretare l’evoluzione socio – economica in corso (**M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una***

nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico, ADAPT University Press, 2019).

In generale, il diritto si forma sempre dal basso, nella realtà concreta e mutevole delle dinamiche sociali. Il rapido mutamento delle stesse sta mettendo a dura prova la resilienza degli strumenti giuridici a disposizione, costretti ad abbandonare rigidità e formalismi per mettersi al servizio di un contesto mosso da forze intellettuali e spirituali, oltre che da cambiamenti strutturali (**P. GROSSI**, *Il diritto in una società che cambia. A colloquio con Orlando Roselli*, Il Mulino, 2018).

CAPITOLO III

PROSPETTIVE DEL LAVORO DI RICERCA NON ACCADEMICO: UNA LETTURA IN CHIAVE ORGANIZZATIVA E GIURIDICA

Sommario: **1.** Introduzione – **2.** La transizione organizzativa come chiave di lettura dei cambiamenti del lavoro nella progettazione di nuove soluzioni giuridiche – **3.** L'evoluzione della prestazione lavorativa nell'era della *knowledge economy*, tra autonomia e subordinazione – **3.1.** Problemi definatori della categoria giuridica della subordinazione – **3.2.** La commistione tra autonomia e subordinazione: cause, prospettive di regolamentazione ed evoluzione delle tipologie contrattuali – **3.3.** Considerazioni sull'incentivo della flessibilità per il tramite della deregolazione contrattuale – **4.** Atipicità contrattuale: rischio od opportunità? I contratti per la ricerca – **5.** L'orario come misura della prestazione lavorativa – **5.1.** Significato e funzione della nozione di orario di lavoro: la teoria della disponibilità continuativa – **5.2.** Dalla nozione di orario al concetto di tempo nell'era del lavoro liquido – **5.2.1.** La relazione tra tempo di lavoro e destrutturazione della categoria giuridica della subordinazione – **6.** Il tempo come misura della durata contrattuale – **7.** La centralità del tempo di lavoro nei nuovi sistemi di *welfare*. La conciliazione vita – lavoro – **7.1.** Previsioni di regolamentazione a livello UE – **7.2.** Panoramica della legislazione italiana – **7.3.** L'intervento della contrattazione collettiva – **7.4.** Ostacoli all'implementazione delle politiche conciliative a livello nazionale – **7.5.** Approcci regionali al tema della conciliazione – **8.** La riduzione oraria come strategia di occupabilità e strumento di conciliazione – **8.1.** Modalità di attuazione della riduzione oraria – **9.** Il valore del tempo in ottica antidiscriminatoria e di costruzione di un regime di pari opportunità per le ricercatrici.

1. Introduzione

Il presente studio si ripropone di indagare le caratteristiche del lavoro di ricerca non accademico nell'ambito della nuova grande trasformazione del lavoro e di proporre soluzioni efficaci di regolamentazione. L'ambito lavorativo in questione è caratterizzato

dal proliferare di contratti atipici e da modalità flessibili della prestazione lavorativa, *in primis* per quanto concerne l'orario di lavoro. L'organizzazione dell'attività di ricerca su progetti o, per usare una nota dicitura normativa "per fasi, cicli e obiettivi"⁷⁵, infatti, richiede un importante livello di astrazione rispetto alle tradizionali categorie giuslavoristiche, nonché la ricerca attiva di soluzioni tecniche e organizzative volte da una parte all'incremento della produttività, dall'altra a quello dei livelli di protezione del personale di ricerca.

Risultano indubbie al riguardo le ripercussioni in punto di tutela del personale, in quanto non sempre è possibile estendere a tutti i lavoratori la protezione offerta dagli strumenti tipici della subordinazione. In questo senso appare centrale l'evoluzione di sistemi di *welfare* con funzione sempre meno compensativa rispetto al sistema pubblico e maggiormente rispondenti alle nuove esigenze poste in essere dalla trasformazione organizzativa del lavoro.

Quest'ultima, peraltro, sta subendo una notevole accelerazione nel panorama odierno. Sono sempre più presenti gruppi di lavoro trasversali, in cui operano non solo coloro che sono in possesso di determinate competenze, ma anche chi abbia il desiderio di intervenire su un'area operativa non direttamente connessa al suo *background* professionale o, più banalmente, in cui non si trova ad agire normalmente nell'ambito della propria attività. È in questa peculiarità di sistema che si registra il passaggio dal sistema di competenze a quello dei ruoli. La componente motivazionale, di valorizzazione individuale e le logiche di gruppo (il più delle volte di carattere interdisciplinare) costituiscono gli ingredienti della nuova professionalità così come inizia a svilupparsi nelle organizzazioni fluide e personocentriche richieste dal mercato del lavoro. In questo senso si registra un'incapacità delle declaratorie contrattuali di declinarsi in senso trasversale: proprio perché si sta verificando un passaggio qualitativo dal sistema di competenze a quello dei ruoli, si indica sì cosa fare, ma non come farlo. Ecco quindi che nell'elenco delle nuove mansioni e nella loro codificazione appare fondamentale l'intervento della contrattazione collettiva: il nuovo mercato del lavoro

⁷⁵ Art. 17 l. 22 maggio 2017, n. 81: "Le disposizioni del presente capo, allo scopo 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".

necessita di mansioni ad alto profilo che siano compatibili con l'eterogeneità e la trasversalità dei ruoli agiti nei contesti produttivi. Le rappresentanze sono protagoniste del passaggio dalla professionalità statica a quella dinamica e di tutte le conseguenze da essa derivanti (sistema di valutazione e sviluppo di carriera, certificazione delle competenze). In questo contesto appare indebolito anche il concetto di *seniority*, poiché nei contesti organizzativi trasversali non è strettamente necessario distinguere tra profili *junior* e *senior*, bastando l'apporto personale di ciascuno in termini di contribuzione all'*output* innovativo. La competenza e la *seniority* vanno quindi a basarsi sui ruoli, più che sull'anzianità di servizio, in modo da apportare reale valore aggiunto alla gestione dei processi. Ciò non toglie, in ogni caso, che le competenze tecniche continuino ad avere rilievo: anche nell'ottica della trasversalità, l'organizzazione deve essere in grado di garantire un nucleo duro di *skills* specifiche, in modo che l'appiattimento gerarchico e la fluidità del ruolo non ceda il passo ad una completa scissione dal "saper fare", che deve risultare comunque presente ed agibile nel contesto produttivo. In altre parole, cambia la struttura del ruolo in termini di varietà di componenti, si allargano le maglie interpretative sulle qualifiche e mansioni tecnicamente intese, ma non si abbandona la concezione di competenza, centrale nella formulazione del concetto di professionalità. La flessibilità organizzativa appare dunque, prima di tutto, una questione di metodo, oltre che di adempimenti e contenuti, in quanto il fine ultimo è quello di abbandonare la concezione tipica secondo cui ognuno è responsabile solo di alcuni aspetti dell'attività aziendale, nei quali riesce a conseguire un'iperspecializzazione senza però acquisire una visione di ampio respiro dei problemi e perseguire conseguentemente una utile e proficua cooperazione.

In qualche modo viene richiesto l'espletamento della *c.d.* professionalità soggettiva, con cui si richiede all'individuo di portare la propria dimensione umana, relazionale e intellettuale oltre a quanto richiesto dalla professionalità oggettiva individuata dal contratto e dalle mansioni svolte⁷⁶. Proprio per questo, secondo una parte della

⁷⁶ Tratto caratteristico della professionalità del ricercatore non accademico, il tema è stato affrontato in dottrina con riguardo ai lavoratori autonomi, con uno specifico *focus* sul carattere di "personalità" della prestazione resa. Quest'ultima è distintiva del lavoro autonomo, ma anche in fattispecie diverse e a prescindere dalle posizioni contrattuali. In un momento storico caratterizzato da transizioni di mercato e temporaneità del rapporto di lavoro, si rende necessario approntare tutele adeguate che garantiscano (anche) il passaggio tra lavoro subordinato e lavoro autonomo. Così G. PERONE, *L'implicazione della persona nel lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2008, pp. 885 – 910.

dottrina⁷⁷, la professionalità non potrebbe costituire l'oggetto del contratto di lavoro, in quanto la retribuzione andrebbe a compensare la componente soggettiva individuale, oltre che le abilità tecniche⁷⁸. Si andrebbe a contraddire, quindi, il principio stabilito dall'OIL⁷⁹ secondo il quale il lavoro non è una merce e non può essere di conseguenza compravenduto.

Non a caso quando si parla di diritto del lavoro ci si riferisce anche al “diritto al lavoro”, in una concezione dinamica dello stesso che coinvolge sia la dimensione umana che quella lavorativa⁸⁰. Dal punto di vista sociale la nostra epoca è caratterizzata da trasformazioni in rapida evoluzione, le quali si riflettono anche sulla dimensione lavorativa delle persone. Ciò rende indispensabile il configurarsi di un ulteriore diritto, quello all'adeguamento della professionalità, il cui contenuto discenderebbe direttamente, a detta di alcuni Autori, dall'art. 4 della Costituzione⁸¹ come “diritto alla libertà di scelta ed esercizio di una professione”. La professionalità avrebbe, inoltre, un fondamento contrattuale dettato ai sensi dell'art. 2103 c.c.⁸² in tema di mansioni, norma derogabile laddove il diritto alla tutela della professionalità venga limitato per far prevalere il diritto al lavoro, inteso anche come conservazione di quest'ultimo. In questo senso l'istruzione non è vista in ottica statica e separata dal mondo del lavoro, bensì come un canale imprescindibile per l'acquisizione di una professionalità diversificata in virtù delle possibilità e delle scelte di ognuno⁸³. Il diritto alla formazione assume così anche una funzione teleologica e costituzionalmente orientata alla piena realizzazione dell'individuo nella società.

⁷⁷ G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004; L. GALLINO, *Il lavoro non è una merce – contro la flessibilità*, Ed. Laterza, 2011.

⁷⁸ Tale posizione è confutata, nei fatti, dall'evoluzione dei modelli organizzativi nell'era della *knowledge economy* (cfr. oltre, par. 3).

⁷⁹ ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE DEL LAVORO, *Dichiarazione di Philadelphia*, 1944.

⁸⁰ G. LOY, *op. cit.*, p. 18 ss.

⁸¹ “La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società”.

⁸² “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 (...)”.

⁸³ G. LOY, *op. cit.* pp. 49 ss.

2. La transizione organizzativa come chiave di lettura dei cambiamenti del lavoro nella progettazione di nuove soluzioni giuridiche

I profili organizzativi del lavoro, con peculiare attenzione al tema dei ruoli, impattano direttamente sulla disciplina del lavoro, la contrattualistica e l'orario, che costituiscono lo scopo di indagine della presente trattazione. Osservare come si va sviluppando l'assetto organizzativo del nuovo mercato del lavoro risulta quindi strumentale per arrivare a comprendere quali mezzi di regolamentazione e tutela approntare.

I nuovi lavori della Quarta Rivoluzione Industriale costituiscono "copioni" da agire nel nuovo contesto di lavoro e appaiono basati su responsabilità su risultati, autonomia e governo dei processi, gestione positiva delle relazioni (interpersonali e con la tecnologia), nonché su competenze tecniche e sociali. La base metodologica su cui è stato costruito il sistema dei ruoli è volta ad assicurare il massimo valore economico e sociale al lavoro e il massimo sviluppo alla qualità della vita lavorativa, mentre il fine dell'uso del modello risiede nell'uso di strumenti di regolazione e compenso. Di fatto i ruoli, così concepiti, tendono poi ad organizzarsi in mestieri e professioni *c.d.* "a banda larga" che per contenuto, livello e *background* formativo presentano un alto livello di eterogeneità, il che consente il passaggio da un ruolo all'altro e il mantenimento di un alto livello di flessibilità, pur senza che ciò comporti la perdita dell'identità professionale. La progettazione dei ruoli appare strumento di peculiare rilevanza per fornire un'indicazione a istituzioni e organizzazioni in termini di pianificazione di istruzione e mobilità, proponendosi quindi come leva di occupabilità rispetto al sistema produttivo.

Ciò è tanto più vero rispetto al lavoro di ricerca che merita di essere valorizzato attraverso politiche economiche e adeguati percorsi formativi. La professione del ricercatore, (in particolare quella di chi svolge attività di ricerca fuori dal contesto accademico e pubblico, interfacciandosi con il tessuto produttivo e le logiche di mercato) sta inoltre evolvendo e acquisendo caratteri peculiari: se da un lato il profilo scientifico e le competenze tecniche continuano a ricoprire un'importanza centrale, emerge al contempo in capo al ricercatore la necessità di acquisire capacità manageriali e competenze trasversali inerenti a organizzazione, coordinamento e pianificazione (anche finanziaria, ai fini della gestione di risorse e commesse). Non è forse un caso che

tra le nuove professioni a banda larga spicchino alcune figure ascrivibili, nell'espletamento delle proprie attività, anche a professionalità tipiche dell'ambito di ricerca. Il riferimento è in particolare: agli architetti dei nuovi sistemi tecnologico – organizzativi, categoria in cui non rientrano solo i tecnologi ma tutte quelle figure di formazione multidisciplinare operanti sulla forma del *design thinking* e addette alla progettazione di nuovi modelli produttivi; ai tecnici e ai *professional integrator* con il compito di governare sistemi complessi, con forti competenze tecniche conseguite tramite la formazione presso istituti tecnici e lauree professionalizzanti⁸⁴.

Le competenze costituiscono il nucleo duro su cui va ad innestarsi il ruolo. Esse rappresentano “unità minime”, la cui composizione può variare ai fini del ruolo di cui si necessita.

Ovviamente la formazione delle competenze non può prescindere dalla trattazione della questione inerente alla transizione scuola – lavoro, poiché essa incarna quella “forte alleanza strutturale tra sistema educativo e sistema produttivo⁸⁵” atta a valorizzare il tessuto produttivo territoriale. Anche i mercati transizionali scuola – lavoro, peraltro, necessitano di una progettazione giuridica in termini contrattuali, soprattutto in quei contesti e per quei settori produttivi che postulano, per peculiarità strutturali e conformazione, il ricorso a strumenti giuridici e contrattuali rispondenti a particolari esigenze formative. Ragionamento valido a maggior ragione per le attività di ricerca orientate all'impresa, le quali necessitano di un dialogo costante tra il sistema scolastico/universitario ed il tessuto produttivo (*cf.* oltre, Capitolo IV).

La progettazione dei ruoli, per avere un impatto tangibile, deve considerare tre azioni da mettere in campo: in primo luogo, a livello strutturale si rende necessaria la pianificazione di politiche industriali su scala territoriale, nazionale ed europea. Tali politiche dovrebbero contemplare l'inserimento dei ricercatori in azienda per incrementare sviluppo e innovazione e, di conseguenza, aumentare il livello di competitività e produttività. In Italia, nell'ambito del settore produttivo considerato, questo obiettivo è stato recentemente perseguito con la realizzazione del “Patto per la ricerca” presentato alla Camera dei Deputati il 23 ottobre 2019 che, oltre a programmare

⁸⁴ F. BUTERA, *Persone e lavori ibridi: nuove competenze per nuove professioni*, atti del Workshop della Community “Progettare Insieme”, Padova, 22.3.2018, p. 3.

⁸⁵ F. BUTERA, *op. cit.*, p. 5.

un'azione strutturale di rilancio dell'economia nazionale attraverso l'attuazione di una sinergia con gli enti di ricerca e l'impresa, rappresenta *ex se* un mezzo di valorizzazione a livello programmatico della stessa, attestandosi sulla stessa linea di tutti i tentativi di valorizzazione normativa della figura del ricercatore non accademico precedentemente espletati (Progetto di legge ADAPT su "Riconoscimento e valorizzazione del lavoro di ricerca nel settore privato", Proposta di legge Vignali 3 marzo 2016⁸⁶). Il "Patto" si ripropone anche di ripensare strumenti e percorsi formativi per gli studenti che vogliono sviluppare un progetto interno ad alcuni enti aderenti per poi utilizzarne le risultanze nel percorso di laurea o dottorato.

In secondo luogo, i ruoli, come anche i mestieri e le professioni, andranno ripensati in parallelo alle nuove forme organizzative di impresa, le quali si sviluppano sempre più spesso tramite piattaforme di tecnologie abilitanti e processi partecipativi che vedono coinvolta la rete territoriale di attori (imprese, istituzioni, sistemi educativi, sindacati, lavoratori, utenti) aventi interesse nella suddetta progettazione⁸⁷.

Nello specifico le tecnologie, insieme all'organizzazione e al lavoro, costituiscono i tre fattori caratterizzanti la Quarta Rivoluzione Industriale. Esse consentono la disintermediazione, gestione e generazione della conoscenza; la nuova organizzazione del lavoro porta con sé nuove concettualizzazioni, come quella dell'"*economy of scope*" e del "*workplace within*", affiancate da una nuova concezione di reti organizzative di produzione improntata alla personalizzazione dell'offerta. Infine, il lavoro, caratterizzato come sopra esposto, necessita senz'altro di essere progettato sia a livello di singole unità produttive interaziendali che a livello territoriale e di pianificazione nazionale.

La pianificazione di sistemi sociotecnici aperti e non gerarchici comporta una serie di vantaggi sia per i lavoratori che per i datori di lavoro in relazione ad una pluralità di fattori. Nello specifico, per quanto concerne l'implementazione dello *smart working* (misura tipica tra le nuove modalità di prestazione di lavoro), si ravvisa per i primi una riduzione di costi, microconflittualità e assenteismo a fronte di un aumento della produttività, mentre a vantaggio del datore di lavoro si registrano una crescita

⁸⁶ "Modifica all'articolo 2095 del codice civile, concernente l'introduzione della figura del ricercatore quale prestatore di lavoro subordinato, nonché disciplina dell'attività di ricercatore e norme per la valorizzazione della ricerca nel settore privato".

⁸⁷ F. BUTERA, *op. cit.*, p. 5.

dell'integrazione e dell'inclusività, nonché in termini dimensionali e geografici della struttura produttiva. Tuttavia, anche a livello collettivo si ravvisano notevoli vantaggi: *in primis*, una riduzione del costo ambientale, ma anche una maggiore inclusività produttiva e occupazionale, sia sul piano geografico (territori più degradati) che dei soggetti più fragili o emarginati.

Appare evidente in ogni caso che l'introduzione dello *smart working* su larga scala, come si prospetta a seguito dell'emergenza sanitaria Covid – 19, comporterà inevitabilmente la necessità di un ripensamento a livello di sistema lavoro e vita. Varie sono le aree di progettazione più problematiche sul tema. In primo luogo spiccano quelle della regolamentazione normativa (la quale assumerà senza dubbio caratteri sempre più flessibili), e del potenziamento tecnologico, il quale non dovrà però culminare nella standardizzazione e rendersi accessibile a tutte le realtà produttive e sociali (grandi aziende, PMI, pubbliche amministrazioni, classi agiate e non). Senza dubbio la “normalizzazione” del lavoro agile, finora non pienamente sfruttato dagli attori della produzione nazionale, comporterà anche il ripensamento dei confini vita – lavoro per evitare l'incorrere in una rischiosa sovrapposizione e confusione tra i due ambiti; tra queste soluzioni spicca anche la pianificazione di nuovi ambienti fisici in bilanciamento con il governo digitale dei processi. Il tutto con riguardo primariamente alla tutela della salute sui luoghi di lavoro, in modo che anche metodo e *mindset* utilizzati da lavoratori e lavoratrici non siano lasciati al caso, ma appaiano inseriti strutturalmente nel mutato contesto gestionale ed operativo⁸⁸. In questo senso appare fondamentale la ridefinizione del lavoro da casa e di quello in ufficio, secondo il paradigma unificante del *seamless flow* e degli uffici “*blended*”, in cui sia ha una commistione di spazi reali e virtuali. Inoltre, l'elemento fiduciario acquisisce sempre maggiore rilevanza all'interno del rapporto lavorativo; la crescente trasversalità e l'appianamento delle gerarchie organizzative hanno del resto impattato anche sulla composizione degli spazi fisici: ad esempio si registra la perdita di importanza dell'“ufficio direzionale” come luogo fisico (oltre che simbolico) del potere, poiché vi si passa sempre meno tempo. Oltre all' “ufficio direzionale” possiamo identificare anche

⁸⁸ F. BUTERA, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in *Studi organizzativi*, n. 1/2020, pp. 142 ss.

L'“ufficio fabbrica” e l'“ufficio studio”, intesi rispettivamente come costruito mentale (che permane anche nel *c.d.* post – fordismo) e ambiente creativo – intellettuale (tipico del lavoro del “*knowledge worker*”). Di fatto l'ufficio in senso fisico tende alla smaterializzazione e al mutamento in un “non luogo”, aggregato intorno ad un “sistema di fini” significativi che guardino alla sostenibilità e alla qualità della vita di lavoro (quest'ultima da intendersi come integrità fisica, psicologica, professionale, sociale e identitaria). L'ufficio, quindi, costituisce oggi un'entità tesa al raggiungimento di plurimi risultati economico – sociali.

In ultima istanza, ciò che occorre progettare è una forma mista di lavoro a distanza e lavoro in presenza che contempra la massimizzazione dei vantaggi, la minimizzazione degli svantaggi, il riequilibrio del tempo di vita e lavoro e la revisione strutturale degli uffici. Ovviamente ciò dovrà essere perseguito tenendo conto delle differenze individuali e organizzative (organizzazioni basate su progetti vs organizzazioni basate – ancora – su procedure). Vale la pena accennare in merito a quanto esposto, riservandoci di approfondirlo nel Capitolo IV della presente trattazione, come il caso di studio su cui si incentra la ricerca in oggetto abbia innegabilmente le caratteristiche di un'organizzazione a progetto e il ripensamento delle strutture sia stato effettuato in occasione dei termini sopra descritti ben prima dell'emergenza Covid – 19 con il processo di riorganizzazione del Servizio Risorse Umane secondo un modello a matrice, di cui si parlerà diffusamente (*cf.* oltre, cap. IV, par. 1.3).

3. L'evoluzione della prestazione lavorativa nell'era della *knowledge economy*, tra autonomia e subordinazione

Le economie moderne avanzate, come ampiamente illustrato sopra, sono soggette ad una riconfigurazione del sistema produttivo e sociale, in quanto le nuove tecnologie di informazione e comunicazione hanno contribuito in larga misura allo sviluppo di nuove forme organizzazione del lavoro, oltre che all'avvicinamento tra quelle che in passato risultavano dimensioni ben distinte (tempo di lavoro e tempo di vita, spazi professionali e spazi privati, produzione e riproduzione). Tale processo è stato accelerato dall'avvento

della *knowledge economy* e delle tecnologie mobili⁸⁹. È dunque emersa, come già sottolineato nel paragrafo precedente, la figura del c.d. *knowledge worker*, inteso come un consulente specialistico salariato operante nell'era c.d. post – fordista⁹⁰, nella cui definizione rientra senza dubbio anche la figura professionale del ricercatore.

Alla luce del quadro sovraesposto e per quanto di interesse ai fini della presente trattazione, la prima questione di cui si impone l'analisi riguarda la qualificazione giuridica del rapporto di lavoro in un contesto di mercato in forte mutamento⁹¹.

Nell'ordinamento italiano il rapporto di lavoro subordinato appare particolarmente significativo in relazione alle tutele che tradizionalmente lo caratterizzano. Tuttavia, le regole gestionali proposte all'interno delle imprese dalle ultime teorie del *management* (c.d. "partecipativo") presentano come elemento centrale l'idea di un'autonomizzazione del lavoratore subordinato⁹², soprattutto al fine della realizzazione di prodotti diversificati e di alta qualità in cui diventano centrali non solo le competenze tecniche ma anche le qualità personali (c.d. *soft skills*) del lavoratore. In questo senso il lavoro viene "personalizzato" e il sistema gerarchico alleggerito. Spesso, infatti, le figure apicali presentano un grado di conoscenza e competenza tecnica specifica inferiore a quello dei subordinati; di conseguenza il potere gerarchico non può derivare da un maggior grado di *hard skills*, ma dalla capacità di valutazione delle *performance* del subordinato⁹³. In altri termini, non viene meno l'elemento del controllo del lavoratore, ma lo stesso appare diretto al risultato della prestazione. L'obiettivo perseguito rimane infatti quello della massimizzazione del profitto, che si ottiene tramite l'impiego delle proprie competenze e aderendo ai valori dell'impresa nel contesto produttivo di riferimento. L'oggetto dello scambio, quindi, non si sostanzia più nel tempo di lavoro bensì nelle competenze (con una sempre maggiore centralità di quelle trasversali) che

⁸⁹ A. MURGIA, *Gendered Ways of Knowledge Work? Stories of Gender Hegemony and Resistance in Temporary Jobs*, in S. Knauss, T. Wobbe, G. Covi, *Gendered Ways of Knowing in Science, Scope and limitations*, FBK Press, 2012, pp. 177 – 178.

⁹⁰ Questa la definizione data da E. RULLANI, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.

⁹¹ M. DE LUCA, *Rapporto di lavoro subordinato: tra «indisponibilità del tipo contrattuale», problemi di qualificazione giuridica e nuove sfide dell'economia postindustriale*, in *Rivista italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3/2014.

⁹² A. SUPLOT, *Lavoro subordinato e lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 2, 2000, p. 230.

⁹³ Al riguardo, *cfr.* metodo Hay di valutazione delle mansioni, menzionato in A. SUPLOT, *op. cit.* p. 231.

conducono ad ottenere un prodotto finale di qualità sempre più elevata⁹⁴. In altre parole, l'oggetto del contratto di lavoro appare sempre più coincidente con la professionalità del lavoratore⁹⁵ e la messa a disposizione di quest'ultima viene compensata con politiche remunerative e incentivi decisi sulla base di criteri astratti di valutazione della *performance* lavorativa. Ciò ha condotto, da una parte, all'appiattimento gerarchico e alla concezione trasversale del potere nelle organizzazioni, dall'altra ad una forma di individualizzazione degli stipendi (in particolare negli USA) che valorizza la componente di autonomia insita nel moderno lavoro subordinato⁹⁶.

Tale nuova concezione organizzativa ha introdotto cambiamenti sostanziali nel mondo del lavoro: in primo luogo, il potere direttivo è passato dall'essere un potere imprenditoriale discrezionale a potere funzionale; secondariamente, l'oggetto del contratto di lavoro è stato messo in discussione nella sua natura; infine, la dicotomia autonomia – subordinazione appare parallelamente caratterizzata da confini sempre più labili e si è verificata una sovrapposizione tra le due categorie giuridiche, con lo sviluppo di forme di lavoro *c.d.* “atipico”⁹⁷.

In relazione alla dicotomia sopra menzionata, secondo alcuni Autori⁹⁸ il lavoro autonomo è rimasto fortemente legato al lavoro concreto (vale a dire, alle caratteristiche proprie del servizio reso o del prodotto realizzato). Esso appare inoltre legato al diritto commerciale e normato su una base di regole collettive di carattere tecnico, mentre a livello contrattuale l'inquadramento avviene sulla base di “contratti – tipo” individuali coincidenti con un livello collettivo.

La distinzione fra le professioni subordinate e le professioni indipendenti ha lasciato posto all'interno di ciascuna di esse, anche a causa dell'avvento delle nuove tecnologie⁹⁹, alla coesistenza fra la subordinazione e l'autonomia. E ciò che è vero per il lavoro, lo è anche per i suoi prodotti¹⁰⁰.

⁹⁴ Su questa lunghezza d'onda si colloca la posizione di V. Bavaro, di cui si veda al par. 4.1 del presente capitolo.

⁹⁵ M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, II, Giuffrè, Milano, 1995, p. 1060 ss.

⁹⁶ A. SUPLOT, *op. cit.*, p. 231.

⁹⁷ P. SCHOUKENS, A. BARRIO, *The changing concept of work: When does typical work become atypical?* In *European Labour Law Journal*, 8(4), 2017, pp. 306–332.

⁹⁸ A. SUPLOT, *op. cit.*, p. 20 ss.

⁹⁹ O. RAZZOLINI, *La nozione di subordinazione alla prova delle nuove tecnologie*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2014, pp. 974 – 998.

¹⁰⁰ *Cfr.* oltre, pp. 126 – 127.

Di fatto, la contrapposizione fra lavoro subordinato e lavoro autonomo rimane una *summa divisio* del diritto del lavoro in Europa. Allo stesso tempo, però, è necessario tenere conto del crescente avvicinamento tra regime giuridico dell'autonomia e della subordinazione che dovrebbe incentivare a pensare le relazioni fra le stesse in termini di articolazione e non più di contrapposizione.

Al riguardo giovi notare, a titolo di esempio, come nel Regno Unito esiste un approccio casistico e non sistematico, diversamente da quanto avviene in altri paesi *c.d.* di *civil law* (Italia, Germania). Nel primo caso appare prioritaria l'esigenza di diversificazione tra i lavoratori, mentre nel secondo l'intento è quello di unificare lo *status* dei lavoratori subordinati¹⁰¹.

Anche a livello UE è stato prediletto l'approccio casistico e la dicotomia lavoro autonomo – subordinato non ha mai acquisito il carattere sistematico che si è poi sviluppato in alcuni degli Stati membri (*cf. supra*). Infatti, la diversità delle forme di manifestazione del lavoro concreto ha portato ad esigenze di diversa qualificazione e alla possibilità che il soggetto potesse essere inquadrato, a seconda delle circostanze, come lavoratore autonomo o subordinato. Tuttavia, in Europa si ha la tendenza al superamento di tale approccio casistico nell'ottica di fornire una base uniforme di tutela tramite l'applicazione delle disposizioni sociali.

3.1. Problemi definitivi della categoria giuridica della subordinazione

In definitiva, stante il progressivo attenuamento dei confini tra le due categorie giuridiche, la dottrina si è interrogata sui risvolti problematici della carenza del criterio della subordinazione: come si può caratterizzare la situazione dei lavoratori qualificati che godono di autonomia oggettiva¹⁰²? La lista degli indici di subordinazione varia, infatti, a seconda del sistema giuridico preso in considerazione. Alcuni Autori¹⁰³ parlano di indici di subordinazione tratti dalla regolamentazione del rapporto (orario, inerenza della prestazione all'organizzazione produttiva, retribuzione, ma anche potere direttivo che diventa elemento probante laddove si accompagni ad altri indici che denotino un collegamento strutturale e non meramente funzionale con l'impresa). Alcuni ritengono

¹⁰¹ A. SUPLOT, *op. cit.*, p. 5.

¹⁰² A. SUPLOT, *op. cit.*, p. 9.

¹⁰³ A. SUPLOT, *op. cit.*, p. 10.

tuttavia che questi indici detengano carattere meramente indiziario, non risultando vincolanti in quanto astrattamente compatibili anche con il lavoro autonomo¹⁰⁴. La giurisprudenza, in particolare, ha individuato due criteri per caratterizzare la dipendenza del lavoratore. Il primo, di carattere positivo, consiste nell'inserimento in un'organizzazione; il secondo, di carattere negativo, inerisce alla partecipazione all'impresa d'altri (il che si traduce, tautologicamente, nell'impossibilità per il lavoratore di avere dipendenti o clientela propria).

Gli indici di subordinazione non sostituiscono quindi concetto di subordinazione stessa, ma rappresentano una sua mera modalità di attuazione. L'ampliamento di tale concetto ha finito per indebolirlo e gli stessi indici qualificatori, restringendo o allargando a seconda della necessità la definizione di subordinazione, accentuano tale indebolimento. Quindi neppure l'orario di lavoro (*focus* del paragrafo 5.1. del presente capitolo), costituisce indice inequivocabile di subordinazione, avendo piuttosto natura indiziaria; l'unica soluzione definitiva appare quindi la codificazione normativa in senso restrittivo ad opera del legislatore¹⁰⁵; in tal senso si sono sviluppate varie teorie dottrinali.

Una parte della dottrina¹⁰⁶ identifica il concetto di subordinazione con la situazione che si verifica alla concomitanza dei tre fattori di dipendenza (economica o tecnico – funzionale), onerosità e impegno personale. Altri Autori¹⁰⁷, invece, si rifanno agli elementi contenuti nella definizione dell'art. 2094 c.c.¹⁰⁸, vale a dire collaborazione, dipendenza ed eterodirezione, dove la collaborazione sarebbe caratterizzata da elementi di personalità, continuità e professionalità, la dipendenza si riferirebbe all'alienità dell'organizzazione o all'inserimento del lavoratore nell'impresa e, infine, l'eterodirezione sarebbe da intendersi come un impulso dinamico di carattere gestionale in capo al datore di lavoro, codificato *ex art.* 2086 c.c.¹⁰⁹ e compatibile con un'alta dose

¹⁰⁴ M. NAPOLI, *op. cit.*

¹⁰⁵ A. SUPLOT, *op. cit.*, pp. 27 ss.

¹⁰⁶ A. SUPLOT, *op. cit.*

¹⁰⁷ M. NAPOLI, *op. cit.*, p. 1116 ss.

¹⁰⁸ “È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”.

¹⁰⁹ “L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di

di autonomia nell'esecuzione della prestazione. In questo senso il sintagma “sotto la direzione” starebbe ad indicare che il potere direttivo non arriva a configurare il contenuto stesso della prestazione di lavoro¹¹⁰, ma rappresenta il collegamento strutturale di quest'ultima con la direzione organizzativa dell'impresa, andando a costituire quindi elemento probante della subordinazione laddove si accompagni ad altri indici che denotano un collegamento strutturale (e non meramente funzionale) con la stessa.

Per quanto concerne nello specifico le caratteristiche della collaborazione, rileva in particolare il concetto di disponibilità continuativa che verrà esposto più avanti in connessione al tema dell'orario di lavoro.

3.2. La commistione tra autonomia e subordinazione: cause, prospettive di regolamentazione ed evoluzione delle tipologie contrattuali

A questo punto giova considerare le modalità secondo cui si sarebbe verificato l'avvicinamento del lavoro subordinato al lavoro autonomo. Si è infatti passati da un arretramento del potere discrezionale a vantaggio del potere funzionale e, più in generale, l'accentramento del potere direttivo è retrocesso a vantaggio di una distribuzione dei poteri. Il problema della commistione tra autonomia e subordinazione dà origine, nello specifico, a tre differenti soluzioni consistenti nello spostamento delle frontiere tra le due categorie, alla creazione di una zona grigia o alla nascita di un diritto comune del lavoro in grado di porre in essere *standard* comuni di tutela¹¹¹.

In Italia e in Germania esiste già la *c.d.* “zona grigia”, consistente rispettivamente nella parasubordinazione e nella categoria della “quasi – subordinazione”. La giurisprudenza e la dottrina si sono a lungo interrogate sul significato dei due termini¹¹².

Nel caso della parasubordinazione è stato individuato un nucleo duro di autonomia nella prestazione di lavoro che non è soggetto all'applicazione del diritto del lavoro se non nei casi espressamente previsti dalla legge (processo del lavoro, salute e sicurezza).

attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.

¹¹⁰ M. NAPOLI, *op. cit.*, pp. 1132 – 1133.

¹¹¹ A. SUPIOT, *op. cit.*, pp. 25 ss.

¹¹² Per tutti, A. PERULLI, *Lavori atipici e parasubordinazione tra diritto europeo e situazione italiana*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 4/2006, pp. 731 – 752.

Questo apparente vuoto di tutela è stato comunque colmato dalle disposizioni migliorative dei contratti collettivi a vantaggio dei lavoratori parasubordinati.

In Germania il “quasi – subordinato” è un soggetto che deve svolgere autonomamente la maggior parte della prestazione lavorativa e le entrate del compenso devono provenire da una sola persona o istituzione.

Tra i rischi dell’istituzione di un lavoro del terzo tipo sono stati rilevati, da una parte, l’ostacolo dell’iniziativa economica secondo le organizzazioni imprenditoriali (costituzione di uno statuto del lavoratore autonomo), dall’altra il proliferare dei falsi autonomi che andranno ad aumentare i ranghi dei *c.d. working poors* e le forme di lavoro irregolare o sommerso¹¹³. Nei fatti è quindi continuata la proliferazione delle collaborazioni nel nostro Paese.

La dottrina ha prospettato una serie di interrogativi sulle possibilità evolutive del diritto del lavoro. Un primo quesito riguarda il potenziale futuro evolutivo del diritto del lavoro come diritto comune di tutti i rapporti di lavoro: di fatto tale contaminazione è già avvenuta, travalicando i confini del lavoro subordinato. Ma da ciò discende immediatamente una problematica, quella incentrata sulle conseguenze di un ampliamento del campo di applicazione¹¹⁴. Una possibile soluzione arriva dalle organizzazioni sindacali, le quali hanno proposto il superamento del modello del contratto di lavoro per tramite di una Carta del lavoro che non si occupi solo dello *status* professionale, ma anche delle transizioni tra autonomia e subordinazione, il che implicherebbe necessariamente la creazione di un apparato di diritti speciali, questione che non si era posta fino ad oggi data la dicotomia esistente (subordinazione/diritto del lavoro generale/lavoro concreto da una parte, autonomia/diritti professionali/lavoro astratto dall’altra). Di per sé, un diritto comune del lavoro non sarebbe quindi sufficiente alla regolamentazione di tutte le tipologie di rapporto esistente laddove non

¹¹³ Un’autorevole dottrina ha del resto individuato non pochi rischi discendenti dall’ampliamento della subordinazione, dalla creazione di una categoria intermedia e dall’inclusione del lavoro autonomo nell’apparato di tutela tipico della subordinazione (M. WEISS, *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?*, in *Professionalità Studi*, n. 1- 2019, Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press, p. 1 ss.).

¹¹⁴ Sul punto, inoltre, F. MARTELLONI, *La zona grigia tra subordinazione e autonomia e il dilemma del lavoro coordinato nel diritto vivente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.3/2010, pp. 647 – 673.

fosse posto in relazione con la specificità dei diritti professionali, secondo quanto dettato dal principio di sussidiarietà UE¹¹⁵.

Una volta ricostruite le principali posizioni dottrinali in materia di autonomia e di subordinazione, si rende necessario comprendere come lo sgretolamento dei confini tra le suddette categorie giuridiche sia andato ad impattare sull'utilizzo delle tipologie contrattuali e quindi, a monte, sulla natura dell'oggetto contrattuale, sull'organizzazione e sulle condizioni di lavoro: le nuove forme contrattuali, caratterizzate da un alto grado di flessibilità, sono solo il riflesso dell'accentuata frammentazione del ciclo produttivo nell'economia moderna¹¹⁶. Stando alla ricostruzione di fonti autorevoli¹¹⁷, tre sono le teorie che si sono susseguite nel corso del tempo a partire dal codice civile del 1942, che si differenzia da quello del 1865 (nel quale il contratto di lavoro subordinato risultava ancora ascrivibile all'istituto giuridico della locazione) per avere introdotto il concetto di collaborazione nella definizione di subordinazione.

Inizialmente l'impresa era vista come istituzione/ordinamento giuridico (*c.d.* teoria istituzionalistica) e conseguentemente la prestazione lavorativa si configurava come componente essenziale del rapporto, il quale appariva indipendente dalla stipula contrattuale. Tale concezione è stata superata dalla *c.d.* teoria giuridica, fondata sul contratto di lavoro e, quindi, sul lavoro liberamente accettato¹¹⁸. Tuttavia, dal contratto individuale di lavoro non derivano tutte le posizioni che fanno parte del rapporto: in questo senso si registra una "restrizione della volontà del prestatore"¹¹⁹. Abbiamo poi la *c.d.* teoria neo-istituzionalista di seconda generazione, nella quale l'organizzazione del lavoro ha determinato una situazione complessa dal momento che il rapporto di lavoro scaturisce dalla combinazione del contratto individuale di lavoro con la fattispecie dell'impresa. Poiché il *focus* appare incentrato sull'assetto organizzativo, rimane da chiedersi quale sia la natura del potere direttivo. C'è chi in passato ha sostenuto che tale

¹¹⁵ A. SUPLOT, *op. cit.*, pp. 40 ss.

¹¹⁶ L. GALLINO, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Ed. Laterza, 2011, p. 27 ss.

¹¹⁷ M. PERSIANI, *Considerazioni sulla nozione e sulla funzione del contratto di lavoro subordinato*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, fasc. 3, 2010, p. 455 ss.

¹¹⁸ Tuttavia, dalla subordinazione discende la debolezza economica del lavoratore; Mancini connette la subordinazione alla destinazione dell'attività promessa, estraniandola rispetto al contratto di lavoro (G. F. MANCINI, *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè. 1957).

¹¹⁹ G. D'EUFEMIA, *Diritto del lavoro*, Jovene, 1963.

potere sia riconducibile all'iniziativa economica in sé considerata¹²⁰; secondo altri, invece, al principio di gerarchia¹²¹; altri ancora, infine, lo associano all'art. 41 della Costituzione e all'art. 2086 c.c.¹²², in quanto esso deriverebbe dalla proprietà dei mezzi di produzione¹²³. Di fatto tali concezioni sottraggono rilevanza alla volontà delle parti: infatti l'autorità aziendale deve necessariamente fondarsi sul contratto di lavoro, pena la contestazione da parte dell'iniziativa sindacale e giurisdizionale. Appare quindi opportuno indagare la natura del contratto di lavoro, partendo dal contratto di lavoro come contratto a causa associativa, in cui l'impresa è vista nelle vesti di una comunità che gode di una situazione partecipativa. L'interesse comune riguarderebbe in tal senso l'attività strumentale comune¹²⁴ ovvero la prosperità dell'impresa¹²⁵. La comunione inerisce di fatto all'obiettivo di maggior tutela dei lavoratori ex art. 46 Costituzione¹²⁶ in relazione allo svolgimento dell'attività produttiva. Anche in questo caso, trattasi di una concezione superata in quanto appare impossibile riscontrare un interesse comune tra lavoratori e datore di lavoro.

Con la teoria paleocapitalistica¹²⁷ l'effetto del contratto di lavoro si sostanzia in un obbligo meramente secondario, coincidente con la messa a disposizione delle energie lavorative da parte del lavoratore. Si tratta evidentemente di una concezione che svaluta il contratto di lavoro, in cui l'impresa è vista come una collettività organizzata, portatrice quindi di un interesse di carattere collettivo, in virtù del quale viene esercitato il potere dell'imprenditore. L'obbligazione lavorativa, dunque, costituirebbe una mera conseguenza della conclusione del contratto¹²⁸. Stiamo parlando, in sostanza, di un'obbligazione di mezzi e non di risultato, categorizzazione che fa il paio con la natura

¹²⁰ F. MAZZIOTTI, *Contenuti ed effetti del contratto di lavoro*, Jovene, 1974.

¹²¹ G. GHEZZI, U. ROMAGNOLI, *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, 1987.

¹²² Cfr. *supra*.

¹²³ G. MAZZONI, *Problematica generale sull'organizzazione del lavoro nell'impresa*, in *L'organizzazione di lavoro e la responsabilità dell'imprenditore*, Giuffrè, 1970.

¹²⁴ A. CESSARI, *In tema di struttura del contratto di lavoro*, RTDPC, 1958, 1257 e ss.; Id., *Fedeltà, lavoro, impresa*, Giuffrè 1969.

¹²⁵ G. NOVARA, *Il recesso volontario dal rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1961, pp. 55 ss.

¹²⁶ "Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende".

¹²⁷ Definizione di L. MENGONI, *Le modificazioni del rapporto di lavoro alla luce dello statuto dei lavoratori*, in *L'applicazione dello Statuto dei lavoratori. Tendenze e orientamenti*, a cura di G. PERA, Giuffrè 1973 e, ora, in *Diritto e valori*, Il Mulino, 1985, p. 373 ss.

¹²⁸ G. SUPPIEJ, *La struttura del rapporto di lavoro*, CEDAM, 1963, pp. 63 ss.

del potere direttivo di cui abbiamo avuto modo di discorrere abbondantemente in precedenza.

Per concludere l'analisi sulla questione inerente alla (ormai superata) scissione tra lavoro autonomo e subordinato, si intende di seguito riportare per brevi cenni l'ultima questione di rilievo, inerente al *c.d.* tipo legale e al criterio di specialità¹²⁹. Dal momento che il mercato del lavoro cambia rapidamente, risultano in mutamento anche tutte le forme contrattuali e le nostre categorie giuridiche e definitorie non appaiono più esaustive.

Si può ritenere che l'isolamento della *ratio* dell'istituto contrattuale costituisca elemento discriminante per il suo inquadramento nella categorizzazione delle tipologie di contratto. Dipende tutto, in buona sostanza, da dove si intende porre il *focus* di indagine. Ciò comporta risvolti fondamentali anche nella concezione del lavoro e del suo ruolo sociale, oltre che dell'intero assetto sociologico (come già sottolineato). La tematica appare quindi di non secondaria importanza, dal momento che la disciplina normativa può ampiamente condizionare la visione del lavoro.

Più in generale, adottare strumenti (anche contrattuali) di diversificazione che contemplino le possibilità e le scelte dei singoli, anche in ottica di inserimento lavorativo ed inclusività (*cfr.* categorie protette e fasce deboli) appare comunque auspicabile. In questo senso il diritto alla formazione assume una funzione teleologica, laddove la finalità della formazione professionale sia configurata nell'ottica del conseguimento della professionalità necessaria ai fini dell'ingresso e della permanenza nel mercato del lavoro.

3.3. Considerazioni sull'incentivo della flessibilità per il tramite della deregolazione contrattuale

A parere di chi scrive, ciò che emerge rispetto a quanto esposto è che i cambiamenti non andrebbero impediti o evitati, bensì direzionati e regolamentati con ogni strumento utile e necessario a disposizione. Tra questi, compare la stessa deregolazione contrattuale, laddove sia funzionale al reimpiego e alla tutela dei lavoratori. In questo senso si

¹²⁹ M. NAPOLI, *op. cit.*, p. 1087.

intende qui sottolineare l'angolatura da cui si sviluppa l'analisi di alcuni Autori rispetto all'impatto prodotto dalle distorsioni del moderno mercato in punto di tutela dei lavoratori, per cui si renderebbe essenziale intervenire sulle cause piuttosto che sugli effetti, imputabili alle rapide trasformazioni del mercato del lavoro¹³⁰. Non basterebbe in questo senso il riconoscimento di un diritto all'adeguamento della professionalità volto a realizzare le inclinazioni lavorative dei cittadini e direttamente discendente dall'art. 4 Cost.,¹³¹ ma si renderebbe necessario andare ad agire sulle strutture sociali ed economiche che regolano il mercato del lavoro. Infatti, i fattori del cambiamento non sono da ravvisarsi meramente nella congiuntura delle condizioni economiche e produttive di mercato, ma altresì in fenomeni di carattere sociologico. In questa accezione il concetto di flessibilità viene associato alla precarietà dettata dal sistema capitalistico, dove non si ha acquisizione del diritto al lavoro in quanto la mutevolezza delle condizioni economiche e di tutela, adeguata a quelle di produzione, impedisce la salvaguardia dei diritti fondamentali e agendo con grande incidenza sulla dimensione privata della vita delle persone, sulle strutture sociali, nonché sulla natura delle relazioni umane¹³². Per quanto l'osservazione appaia pertinente sotto molti aspetti, l'equivoco in cui si rischia di incorrere è quello di ritenere che la limitata o nulla possibilità di impostare la propria vita in base alle condizioni lavorative sul lungo periodo dipenda dalla mancata risposta al duplice ordine di domande "Chi sono?" e "Chi sei?", attinenti rispettivamente alla sfera pubblica e privata. In dottrina è stato infatti sostenuto che "dalla risposta pubblica dipenda l'idea e l'atteggiamento che gli altri, quasi tutti coloro con cui si viene in contatto, avranno verso la persona"¹³³. Questa affermazione coltiva in sé il paradosso per cui l'essenza naturale della persona atterrebbe, in un certo qual modo, a ciò che l'uomo fa piuttosto che a ciò che è che. Tale concessione, se vogliamo, è infatti figlia proprio del pensiero capitalistico, nel quale si rinviene la causa di un panorama umano e lavorativo desolato, caratterizzato da oggettualizzazione, non-senso e insicurezza esistenziale. Se è vero che lavoro e umanità di chi lo svolge non sono nettamente separabili, bisogna anche accettare che, tautologicamente, l'affermazione di cui sopra sia falsa, ma ancor più che il senso di una vita umana, nella sua pienezza, non

¹³⁰ L. GALLINO, *op. cit.*, p. 119 ss.

¹³¹ G. LOY, *op. cit.*, p. 24.

¹³² L. GALLINO, *op. cit.*, p. 75 ss.

¹³³ L. GALLINO, *op. cit.*, p. 79.

possa essere rimesso a fattori esterni. Il problema è in questo senso mal posto. Senza voler divagare in digressioni filosofiche sulla natura del diritto del lavoro, appare comprensibile che la propria dimensione esistenziale non sia compiutamente identificata nello stesso. Il *focus* dell'analisi andrebbe quindi forse più ragionevolmente spostato verso quelle che sono le risposte fornite dalla società ad una condizione esistenziale determinata da problematiche sociologiche, prima di imputare la soluzione al mercato del lavoro che, in ogni caso, non deve per questo sottrarsi alle proprie responsabilità¹³⁴. Non a caso la letteratura sociologica¹³⁵ ha ravvisato come il senso di comunità si costituisca su due dimensioni del benessere, una privata e una collettiva. La prima si incentra su fattori di benessere soggettivo e benessere psicologico, (*c.d.* interni). Il primo, in prospettiva edonica, è determinato dalla meta cui si attribuisce valore, mentre il secondo inerisce, in prospettiva eudaimonica, alla realizzazione del potenziale individuale. Viceversa, la dimensione collettiva del benessere si fonda su fattori di contesto, quali l'integrazione, l'accettazione, l'attualizzazione e la coerenza sul piano sociale¹³⁶. Tutto ciò premesso, sembra potersi dire che anche se l'individuo risulta affetto da fattori esterni (discendenti dal fatto di essere inserito in una comunità sociale) una parte del suo benessere dipende anche dalla costruzione del suo personale sistema valoriale, parallelamente alle risposte fornite dalla società.

A prescindere da quale sia la soluzione o la risposta, ciò che appare veramente interessante rispetto all'adeguatezza di talune classificazioni è infatti la domanda sostanziale posta alla base delle stesse: che cos'è il lavoro? È dubbio che a questa domanda possa essere fornita una risposta univoca ed oggettiva. La percezione sarà inevitabilmente individuale e dipenderà anche (sebbene non soltanto) dal sistema personale di valori, oltre che da quello sociale e collettivo, intercettato tramite l'analisi

¹³⁴ Ad esempio, la regolamentazione oraria della prestazione, che verrà successivamente presa in analisi, appare molto significativa in questi termini in quanto la conciliazione vita – lavoro può fare la differenza rispetto alla salvaguardia delle esigenze della persona. In questo la flessibilità, se controllata e regolamentata, può avere un ruolo rilevante. La sempre maggiore fluidità sociale incoraggia una diversa gestione lavorativa dal punto di vista spazio-temporale, anche in ottica di *welfare*. Esso, infatti, è una componente dello scambio che entra nella retribuzione e nel compenso della professionalità che il lavoratore fornisce al datore di lavoro e ricomprende una serie di servizi e *benefits* che arricchiscono la dimensione esistenziale, prima ancora di quella lavorativa: ecco perché la gestione innovativa dell'orario di lavoro non deve essere interpretata solo come leva della produttività, ma anche come parte integrante del *welfare* moderno nell'accezione sovraesposta.

¹³⁵ T. MANNARINI, *Senso di comunità. Come e perché i legami contano*, Milano, McGraw – Hill Education, 2016.

¹³⁶ T. MANNARINI, in riferimento agli studi di Jorgensen & a., 2010, op. cit., p. 62 ss.

dei bisogni comuni. Il *welfare*, per come si sta sviluppando a livello macro, costituisce già un valido indicatore. Le esigenze di conciliazione sono in prima linea, non solo per necessità pratiche (es. lavoro di cura, gestione dei carichi familiari), ma anche in termini di benessere individuale. Il tempo *extra-lavorativo* può essere considerato, ove connesso con iniziative conciliative, componente retributiva *sui generis*, motivo per cui orario e tempo, se da una parte costituiscono un tema superato dal punto di vista formale (lavoro per obiettivi), risultano al contempo centrali. Il tempo appare come parametro di misurazione del valore del lavoro, benché non in senso tradizionale (orario): quasi per sottrazione, invece, il tempo dedicato al lavoro costituisce una privazione per l'individuo; in questo senso il *focus* si sposta dal datore al lavoratore (tenuto anche conto del fatto, come sopra ribadito, che ad oggi l'evoluzione delle modalità secondo cui si esplica il lavoro subordinato ostacola l'inserimento dell'orario lavorativo tra gli indici significativi di subordinazione). In termini di specialità, tanto per riprendere la categorizzazione di Napoli, il punto di osservazione appare quindi sovvertito. L'Autore parla di differenziazione verticale tra lavoratori; l'ottica dovrebbe diventare quella dell'incentivo, nel senso che il datore non si trova "costretto a differenziare in base alle esigenze individuali dei dipendenti", ma incentiva, in prospettiva antropocentrica, la realizzazione di forme di flessibilità innescando un meccanismo di inversione rispetto ai rapporti regola-eccezione. In questo senso, le forme di lavoro flessibile come il *part-time* arriverebbero ad essere la norma e il rapporto di specialità risulterebbe essere in capo al *full-time* e non viceversa. Qualcuno potrebbe obiettare che ciò va di fatto in contrasto con i cicli di produttività, soprattutto in relazione ai momenti di picco di attività¹³⁷. Ciononostante, questa visione non tiene in dovuta considerazione un dato non trascurabile, vale a dire l'aumento della competitività aziendale in relazione, direttamente proporzionale, all'aumento del benessere lavorativo ed individuale dei lavoratori.

Giova tuttavia considerare come la tendenza ad avvicinare il regime del lavoro autonomo a quello subordinato, benché comprensibile in ottica di tutela e strumenti di protezione, potrebbe seguire una logica inversa dal punto di vista organizzativo-gestionale, attraverso l'avvicinamento del secondo al primo. Forzare le maglie

¹³⁷ Nello specifico L. Gallino, *op. cit.*, parla di forme di lavoro flessibile come risposta alla frammentazione del moderno ciclo produttivo.

interpretative della disciplina civilistica sul lavoro dipendente significherebbe infatti attribuire significati e categorie inesistenti al lavoro autonomo. Ad esempio, è opportuno tenere a mente che il lavoro subordinato, oltre ad essere caratterizzato dalle tradizionali componenti di eterodirezione e controllo, è costituito da una componente di rischio di impresa a carico del datore di lavoro, del tutto assente nel caso di autonomia. In Italia l'adozione del modello di *flexicurity* ha registrato una notevole prevalenza dei caratteri di flessibilità su quelli della sicurezza, in quanto un intervento sulla flessibilità risulta più semplice da effettuare rispetto alla complessa realizzazione di un sistema di ricollocazione dei lavoratori che parta dalla riqualificazione professionale e consenta la rioccupabilità in altre imprese. In quest'ottica, i rimedi primari appaiono l'introduzione di un sistema di formazione continua, il potenziamento delle politiche industriali di innovazione e ampliamento dei mercati di riferimento e l'accettazione della frequenza delle transizioni occupazionali. Si rende necessario, in buona sostanza, ripensare l'intero tessuto produttivo ed il mercato del lavoro¹³⁸.

4. Atipicità contrattuale: rischio od opportunità? I contratti per la ricerca

La ricerca presenta di per sé un grado elevato di frammentazione spazio-temporale della prestazione lavorativa e la contrattualistica nell'ambito della ricerca non accademica, non soggetta al regime pubblicistico bensì a quello di diritto privato, si presenta come atipica.

Il *c.d.* contratto di ricerca assume un ruolo cardine in quanto, nell'ambito della ricerca non accademica, acquisisce l'indispensabile funzione di mettere in relazione le attività collaborative che prevedono lo sviluppo di nuova conoscenza e il trasferimento tecnologico, favorendo la transizione dalla ricerca di base a quella applicata (e quindi tra ente pubblico e impresa)¹³⁹. Nello specifico l'atipicità in questione è frutto dell'autonomia contrattuale delle parti che possono introdurre elementi nuovi o misti dei contratti che pongono in essere, oppure usufruire delle forme contrattuali già esistenti

¹³⁸ Per un approfondimento sul punto cfr. F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Non solo cassa integrazione: in gioco ci sono le politiche del lavoro*, in Bollettino ADAPT, 1° ottobre 2018).

¹³⁹ E. IMPOCO, *Inquadramento giuridico dei rapporti tra imprese, università, enti pubblici di ricerca*, in E. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0. Contratti di ricerca e lavoro di ricerca in impresa e nel settore privato*, Giuffrè, 2016, p. 129.

per finalità diverse da quelle normativamente previste, al fine di far fronte alla inadeguatezza degli strumenti tipici esistenti rispetto alle esigenze economiche¹⁴⁰.

Di fatto quando si parla di “contratto di ricerca” si sottendono tutta una serie di accordi economici con cui il soggetto committente affida al ricercatore un incarico, dietro compenso e senza vincolo di subordinazione¹⁴¹. Da ciò è già intuibile come le nuove forme giuridiche di impresa, improntate ad una struttura reticolare¹⁴², e la distribuzione del potere dall’alto al basso che non si ferma più alle rappresentanze ma arriva ai lavoratori stessi (accentuazione del carattere di autonomia), rafforza l’esigenza di costruzione di una “zona grigia” del mercato del lavoro¹⁴³.

Il contratto di ricerca è qualificabile in due sottocategorie: la prima, quella inerente alle commesse di ricerca, dette anche conto terzi, la seconda ai contratti *c.d.* di promozione della ricerca. Mentre nel primo caso rileva l’interesse del committente, nel secondo risulta centrale quello dell’intera collettività e la somma erogata dall’ente finanziatore non costituisce il corrispettivo dovuto per la prestazione posta in essere, bensì una parte del contributo spese da sostenere: di fatto il finanziatore partecipa ai risultati della ricerca¹⁴⁴. Da notare inoltre che le commesse di ricerca sono (parzialmente) disciplinate da una legge speciale laddove affidate da un’amministrazione statale o da altri enti pubblici, per cui viene meno l’atipicità, mentre le commesse tra impresa e università o altro EPR lasciano spazio all’autonomia privata¹⁴⁵. Di solito, tuttavia, è più probabile che sia un imprenditore privato ad incaricare un EPR di svolgere attività di ricerca: al riguardo preme sottolineare come in passato si ricorreva al contratto di *know – how* per acquistare pacchetti tecnici “preconfezionati” in modo da non dover più sopportare i costi della ricerca né i rischi connessi all’attività stessa. Infatti, i costi sostenuti dal committente privato di solito riguardano sia la componente diretta (personale,

¹⁴⁰ E. IMPOCO, *L'autonomia contrattuale nel sistema della ricerca scientifica e tecnologica*, op. cit., p. 132.

¹⁴¹ E. M. IMPOCO, cit., p. 133.

¹⁴² La quale si ritrova anche nel *case study* considerato nella presente trattazione, *cfr.* oltre.

¹⁴³ Per quanto concerne la professionalità del ricercatore, la dicotomia tra lavoro autonomo e subordinato appare sempre meno accentuata in virtù dell’evoluzione per cui i sistemi di *welfare* citati in precedenza appaiono avere un ruolo fondamentale nell’integrazione delle tutele.

¹⁴⁴ E. M. IMPOCO, *La tipologia dei contratti di ricerca: i contratti di promozione della ricerca e le commesse di ricerca*, op. cit., p. 168.

¹⁴⁵ E. M. IMPOCO, cit., p. 133.

strumentazione, materiali, ecc.) che quella indiretta, di solito ammontanti al 20% dei costi diretti (costi di struttura e gestione)¹⁴⁶.

L'oggetto del contratto di ricerca è dato dall'attività di ricerca, la cui descrizione si ha solitamente in un allegato tecnico che costituisce parte integrante e sostanziale del contratto. In questo senso l'oggetto contrattuale andrebbe ad identificarsi con la professionalità, come teorizzato da Napoli, poiché il momento esecutivo della prestazione si può esplicare grazie alle competenze agite da una figura ad alta qualificazione professionale. La natura dell'attività di ricerca è di per sé aleatoria, poiché nessuna garanzia di risultato è data rispetto alle risultanze di un processo di cui risulta impossibile stabilire *ex ante* la buona riuscita¹⁴⁷. Dal momento che l'attività di ricerca costituisce un processo di costruzione della conoscenza, si potrebbe affermare che per quanto riguarda i contratti di ricerca l'obbligazione sia di mezzi e non di risultato¹⁴⁸. In ogni caso la prestazione presuppone un risultato obiettivo che si identifica nell'esecuzione della ricerca, sia che si raggiungano apprezzabili risultati e innovazioni o meno. Tuttavia, si potrebbe parlare di obbligazione di risultato solo laddove sia richiesta una prestazione di fare quale l'esecuzione di un'analisi, misura, taratura o dalla realizzazione di un prototipo¹⁴⁹. Del resto, se è vero che il frutto dell'attività inventiva può essere dato da prodotti finiti, in futuro si tratterà probabilmente di elementi smaterializzati (in questo senso verrà inoltre in considerazione il regime della proprietà intellettuale). Esistono comunque vari casi in cui l'attività di ricerca approda ad un prodotto finito di carattere fisico, quindi "una cosa che funge da mezzo di esteriorizzazione della scoperta e che, a seconda della natura di questa, può consistere in un documento, in un prototipo, in un modello e così via"¹⁵⁰.

¹⁴⁶ E. M. IMPOCO, *La tipologia dei contratti di ricerca: i contratti di promozione della ricerca e le commesse di ricerca*, op. cit., pp. 169 – 170.

¹⁴⁷ E. M. IMPOCO, *Il contenuto – tipo dei contratti di ricerca*, op. cit., p. 193.

¹⁴⁸ Da notare comunque che sul tema è intervenuta la Corte di Cassazione S.U. con sentenza 11 gennaio 2008, n. 577. Secondo la Suprema Corte la distinzione tra obbligazioni di mezzi e di risultato, specialmente se applicata alle ipotesi di prestazione d'opera intellettuale, è da ritenersi superata poiché un risultato è dovuto in tutte le obbligazioni. nello specifico, esso è richiesto dall'art. 1218 c.c. che ammette quale unica causa di esonero dalla responsabilità l'impossibilità sopravvenuta della prestazione. Tuttavia, come affermato in A. NICOLUSSI, *Sezioni sempre più unite contro la distinzione fra obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi. La responsabilità del medico*, in *D&R*, 2008, nn. 8-9, p. 873, il risultato oggetto dell'obbligazione è misurabile solo laddove lo si valuti in termini di utilità o convenienza per il creditore.

¹⁴⁹ E.M. IMPOCO, *cit.*, pp. 199 – 200.

¹⁵⁰ M. BASILE, voce *Ricerca scientifica (contratto)*, in *Enc. dir.*, 1989, XL, p. 414.

In relazione proprio all'attività inventiva, la normativa attualmente vigente è data dal d.lgs. 10 febbraio 2005, n. 30, meglio conosciuto come "Codice della Proprietà Intellettuale". Se da una parte la definizione di invenzione non è stata codificata dalla legge, possiamo comunque distinguere tre tipologie inventive, disciplinate ex art. 64 del decreto summenzionato: invenzione di servizio (co. 1), invenzione d'azienda (co. 2), invenzione occasionale (co. 3). Nel primo caso l'attività inventiva è oggetto del contratto e viene a tale scopo retribuita; nel secondo non è prevista a titolo retributivo ma di fatto viene realizzata in adempimento al contratto di lavoro; infine, le invenzioni occasionali, dette anche "libere" sono quelle che si verificano in occasione del rapporto di lavoro, nonostante non fossero state previste. In tutti questi casi sussistono due tipo di collegamento tra invenzione e attività lavorativa, il primo di natura eziologica (causa e origine dell'invenzione sono da rinvenirsi nell'attività lavorativa), il secondo di natura cronologica (l'invenzione si verifica in orario di lavoro). Si ha in questo caso una commistione tra obbligazione di mezzi e di risultato. Da notare comunque che, anche nella seconda ipotesi, ciò che emerge è la messa a disposizione della professionalità e delle capacità innovative del ricercatore, permanendo *ab origine* l'aleatorietà del risultato.

Infine, dalle invenzioni possono discendere diritti di natura patrimoniale (*c.d.* diritti di utilizzazione economica) e non (*c.d.* diritti di natura morale)¹⁵¹. I profili di complessità della disciplina in questione sono dati dalla necessità di regolare l'attività inventiva non solo nell'alveo della subordinazione, ma anche in quello del lavoro autonomo, in particolare con riferimento alla titolarità dei diritti citati. Un timido ma incompleto tentativo di regolamentazione in tal senso è stato avanzato dall'art. 4 della legge 22 maggio 2017, n. 81¹⁵².

Più che in altri settori, il mercato della ricerca appare personocentrico ed emerge il ruolo fondamentale (e personale) dell'inventiva. Ecco come, quindi, si vanno inserendo elementi di autonomia anche nei casi in cui il lavoro si configuri come subordinato e si confonda ciò che è l'oggetto della prestazione con l'apporto soggettivo (e quindi strettamente inerente alle qualità personali del lavoratore), generando non pochi quesiti

¹⁵¹ S. D'ASCOLA, *Gli apporti originali e le invenzioni del lavoratore autonomo*, in G. ZILIO GRANDI e M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia – CEDAM, 2018, pp. 302 – 306.

¹⁵² S. D'ASCOLA, *op. cit.*, pp. 309 – 311.

sulla natura ontologica del lavoro stesso e sulla possibilità di “mercificarlo”. L’importanza di studiare i contratti per la ricerca dipenderebbe quindi anche dall’identificazione dei *knowledge workers* con il lavoro che conducono. Infatti, per quanto concerne figure professionali come quelle del ricercatore, appare per lo più impossibile separare la persona che lavora dal prodotto finale del lavoro, perché la componente intellettuale, cognitiva, e perfino emotiva costituiscono parte integrante di quest’ultimo. Al fine di evitare forme di sfruttamento sembra particolarmente importante, quindi, delineare tipologie contrattuali, oggetto del contratto e condizioni di impiego.

Da notare, ai fini dell’approfondimento che seguirà nei prossimi paragrafi, che il cambiamento del modello organizzativo e contrattuale potrebbe indurre anche al cambiamento dei modelli dominanti di genere nel mondo del lavoro: nello specifico, l’introduzione di forme contrattuali atipiche e/o flessibili potrebbe andare incontro al lavoro femminile, ma anche penalizzarlo¹⁵³. Infatti, la sproporzionata responsabilità gravante ancora oggi sulle donne in relazione al lavoro di cura non pagato si traduce in impiego precario¹⁵⁴. Di fatto non dobbiamo dimenticare che i lavori c.d. “non – *standard*” sono quelli che sostengono i posti di lavoro e i percorsi di carriera a più alta qualificazione, non sono compatibili con il lavoro di cura¹⁵⁵. Le tipologie contrattuali proliferate nel nuovo quadro della frammentarietà del mercato e del rapporto di lavoro non forniscono un livello di protezione sufficiente, soprattutto per quanto concerne la maternità, nell’alveo del c.d. lavoro atipico¹⁵⁶. Si tratta di un tema delicato che verrà affrontato anche più avanti, in relazione al tema della conciliazione.

Nei contesti non accademici di ricerca (come il *case study* del presente lavoro) l’utilizzo dei contratti a tempo determinato (che appaiono tarati su una durata massima di sei o otto anni, eccezione fatta per gli amministrativi, per cui la durata massima è computata nel termine di due anni) sta diventando la regola. Soprattutto nel contesto europeo, la durata a termine dei contratti non è percepita come una minaccia dal punto di vista occupazionale, anzi, essa viene presentata come un’opportunità che consente il *turn-*

¹⁵³ A. MURGIA, *op. cit.*, pp. 180 – 181.

¹⁵⁴ J. FUDGE, *Feminist Reflections on the Scope of Labour Law*, in *Feminist Legal Studies*, 22, 2014, p. 3.

¹⁵⁵ J. FUDGE, *op. cit.*, p. 5.

¹⁵⁶ E. STENICO, *La tutela della maternità nel lavoro "atipico"*, in *Lavoro e diritto*, n. 3/2010, pp. 439-454.

over generazionale e lo sviluppo di carriera anche in contesti diversi. Inoltre, il contratto a termine è strutturato in modo tale da fornire competenze altamente spendibili nel mercato del lavoro esterno. Un modello di flessibilità strutturata, quindi, che appare in grado di sopperire in maniera efficiente alla stabilizzazione contrattuale¹⁵⁷, andando a scongiurare i rischi dello sconfinamento nella precarietà.

Anche il contratto di ricerca si caratterizza come un contratto di durata e appare strettamente legato all'oggetto dell'attività di ricerca che l'ente/ricercatore¹⁵⁸ si appresta a svolgere. Non sussiste un termine essenziale *ex art. 1457 c.c.*¹⁵⁹, poiché l'interesse del committente di massima non è colpito dall'assenza di perentorietà della conclusione della prestazione lavorativa (che può quindi protrarsi). In generale, i contratti di ricerca si caratterizzano per un'incompatibilità con la disciplina del termine che appare definibile con maggiore precisione solo in corso d'opera¹⁶⁰.

In conclusione, l'atipicità delle forme contrattuali per il lavoro di ricerca in impresa e nel settore privato si caratterizza come una costante che, pur ponendo margini di dubbio dal punto di vista interpretativo data la natura dell'oggetto della prestazione, nonché la frammentarietà della relativa disciplina, costituisce l'unica possibilità di inquadramento contrattuale di un lavoro che appare soggetto ad un elevato coefficiente di fluidità in termini di modalità di svolgimento della prestazione e garanzia di risultato.

5. L'orario come misura della prestazione lavorativa

La dicotomia relativa alle categorie giuridiche di autonomia – subordinazione appare strettamente connessa alla questione del tempo di lavoro, poiché la disciplina dell'orario della prestazione lavorativa è da sempre vincolata alle modalità di svolgimento della

¹⁵⁷ Ciò emerge in particolare dalla documentazione del FRAUNHOFER – GESELLSHAFT, *Fixed – Term Contract Policy Guidelines*.

¹⁵⁸ Per quanto concerne le parti del contratto, preme in questa sede precisare come i contratti di ricerca tendano ad individuare un responsabile della ricerca (*principal investigator*) che materialmente dirigerà la ricerca oggetto del contratto, mentre per quanto concerne la committenza si tende ad individuare un referente ai fini della sottoscrizione. Così E. M. IMPOCO, *op. cit.*, p. 202.

¹⁵⁹ “Se il termine fissato per la prestazione di una delle parti deve considerarsi essenziale nell'interesse dell'altra, questa, salvo patto o uso contrario, se vuole esigerne l'esecuzione nonostante la scadenza del termine, deve darne notizia all'altra parte entro tre giorni. In mancanza, il contratto si intende risolto di diritto anche se non è stata espressamente pattuita la risoluzione”.

¹⁶⁰ M. BESSI, *Risoluzione e recesso nel contratto di ricerca*, in G. DE NOVA (a cura di), *Recesso e risoluzione nei contratti*, Giuffrè, 1994, p. 578.

prestazione. Dal momento che la fluidità del lavoro di ricerca, per cui rilevano significativi profili di autonomia, vede un dissolvimento dell'orario di lavoro (si veda al riguardo il tema dell'*overwork*, cfr. oltre par. 6.1), giova interrogarsi su quale sia stata l'evoluzione del concetto di tempo di lavoro e quale sia la forma di regolamentazione più efficace dello stesso.

In premessa sembra opportuno ricordare che la normativa in materia di orario di lavoro è data dal d.lgs. 8 aprile 2003. In materia di orario la Costituzione prevede una riserva di legge all'art. 36 co. 2 (durata massima della giornata lavorativa) volta alla tutela del diritto fondamentale alla salute. A quest'ultimo si affianca il principio di sussidiarietà non scritto, ma inscritto nella Costituzione, che sancisce una più ampia tutela della persona (salute fisica e psichica). Da notare che l'art. 36 necessita di essere bilanciato con il diritto all'iniziativa economica privata ex art. 41 co. 2¹⁶¹ Cost.

Con l'introduzione della possibilità di intervento ad opera della contrattazione collettiva si è avuto un notevole allentamento al principio di inderogabilità in materia. Peculiare al riguardo è il dettato del D.L. 13 agosto 2011, n. 138, successivamente convertito in legge (l. 14 settembre 2011, n. 148). All'articolo 8 comma 2 del suddetto decreto si afferma, infatti, la possibilità di derogare a *standard* di legge e CCNL per quanto riguarda le materie inerenti l'organizzazione del lavoro e la produzione con riferimento ad una serie di istituti (tra cui contratti a orario ridotto, modulato e flessibile, nonché la disciplina dell'orario di lavoro) per il tramite della contrattazione di prossimità¹⁶². L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 aveva già previsto la contrattazione in deroga al paragrafo 7, benché a differenti condizioni: questa poteva infatti essere attuata a livello aziendale e solo rispetto al CCNL, in costanza di situazioni di crisi dello sviluppo economico e occupazionale. Era stato previsto, livello procedurale, il requisito del raggiungimento di una maggioranza della coalizione sindacale per l'efficacia generale delle intese modificative, con possibilità di deroga nei limiti e per il tramite delle procedure indicate dai singoli contratti nazionali a venire, oppure d'intesa con le organizzazioni sindacali CGIL, CISL e UIL. Successivamente all'accordo

¹⁶¹ “(L'iniziativa economica privata) non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana”.

¹⁶² Tale possibilità di deroga è stata utilizzata con la sottoscrizione, in FBK, del “Contratto aziendale di prossimità per la disciplina dei rapporti di lavoro a tempo determinato per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14”.

interconfederale è intervenuta la dichiarazione tra CGIL, CISL, UIL e Confindustria, con cui è stato posto un freno all'utilizzo delle più ampie possibilità derogatorie permesse dal legislatore, pur senza intaccare la materia dell'orario, già definita dall'accordo. Quest'ultimo, all'art. 8 co. 2 bis ha stabilito che, fermo il rispetto della Costituzione, delle norme UE e delle Convenzioni internazionali sul lavoro, in caso di contrasto la giurisdizione ordinaria potrà dichiarare la nullità dell'atto a struttura negoziale o la disapplicazione. La prima potrà essere totale o parziale per violazione di legge e risultare da contratto collettivo o atto datoriale.

In particolare, un sistema di deroghe ad opera della contrattazione collettiva nazionale, aziendale o territoriale è previsto per quanto concerne i riposi (artt. 16 e 17 d. lgs. n. 66/2003), purché firmatari dell'accordo risultino i sindacati comparativamente più rappresentativi¹⁶³. La legislazione europea in materia di riposi (direttiva 1993/104/CE) ha introdotto il concetto della media per il relativo calcolo (tetto minimo e massimo), introducendo un vero e proprio cambio di paradigma successivamente assorbito dalla legislazione italiana che lo ha tradotto in un concetto bipolare minimo – massimo. In caso di mancato riposo sono inoltre previste sanzioni civili e amministrative: è sancita l'illiceità del compenso per la monetizzazione dei riposi, con relativo risarcimento danni oltre alle sanzioni amministrative. Non è escluso un obbligo risarcitorio dei danni derivanti dal mancato rispetto dell'obbligo negativo in capo al datore di lavoro *ex art.* 2087 c.c.¹⁶⁴ consistente nel lasciare riposare il lavoratore.

Da notare che le deroghe ai contenuti del contratto di lavoro possono essere sia su base oggettiva che soggettiva¹⁶⁵.

5.1. Significato e funzione della nozione di orario di lavoro: la teoria della disponibilità continuativa

Secondo alcuni Autori¹⁶⁶ parlare di orario di lavoro significa parlare di società/istituzioni sociali. A tal proposito ci si chiede come interpretare il concetto di

¹⁶³ Sul problema della maggiore rappresentatività comparata *cf.* cap. I, p. 29 (nota 67).

¹⁶⁴ “L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”.

¹⁶⁵ A. OCCHINO, *Orari flessibili e libertà*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, fasc. 1, 2012pp. 169 – 171.

“esistenza libera e dignitosa” così come previsto al summenzionato art. 36 Cost. Esso parrebbe strettamente correlato al concetto della partecipazione all’organizzazione economica, politica e sociale del Paese (art. 3 Cost.). Dal momento che il tempo di lavoro e il paradigma sociale vanno di pari passo, possiamo ancora coniugare in questo senso libertà e dignità, prendendo in considerazione l’ipotesi per cui la *ratio* di tutela non risiede più nella salute e sicurezza, bensì nella dignità della persona. Se si prende in considerazione il valore fondamentale della dignità della persona umana, del resto, sembra inevitabile pervenire alla conclusione per cui l’esistenza della persona coincide con l’attribuzione di un significato che necessariamente passa dalla sua piena realizzazione, così come costituzionalmente sancito.

Dal punto di vista valoriale e concettuale sembra che si debba partire proprio da queste osservazioni al fine di considerare le possibilità regolatorie del tempo di lavoro nel mercato del lavoro odierno e, in particolar modo, in quello della ricerca.

Volendo operare un *excursus* storico in materia di orario di lavoro, si potrà ricordare come nel diritto romano lo schiavo veniva identificato nella *res corporales* e il lavoro coincideva con la dimensione corporea dello schiavo stesso: non si aveva, in buona sostanza, distinzione tra lavoro e persona e quest’ultima veniva dunque a coincidere con l’oggetto della prestazione. Dunque, la funzione dell’orario di lavoro, così come concettualmente concepito a partire dal momento dell’oggettivazione giuridica del lavoro, è quella di determinare una separazione necessaria tra prestatore di lavoro e oggetto del contratto. Di fatto, il tempo e la sua disciplina giuridica costituiscono un effetto della fattispecie di lavoro subordinato¹⁶⁷. Viene in gioco a questo riguardo la nozione di “lavoro effettivo”, da intendersi come il compimento di un’attività concreta, effettiva, durante la quale si esprime il contenuto qualitativo che produce valore utile al datore di lavoro. Tale nozione giuridica viene elaborata nella disciplina giuridica dell’orario di lavoro ai fini del calcolo retributivo.

In relazione alla funzione dell’orario appare centrale la teoria della disponibilità continuativa, rispetto alla quale la dottrina ha sviluppato accezioni diverse. Alcuni sostengono che essa si vada a sostanziare nella dipendenza nel tempo dell’obbligato al

¹⁶⁶ V. FERRANTE, *Tempo di lavoro*, in *Enciclopedia del diritto, Annali IV*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 1181 ss.

¹⁶⁷ V. BAVARO, *Tesi sullo statuto giuridico del tempo nel rapporto di lavoro subordinato*, in V. BAVARO (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, Cacucci, 2009, p. 13 ss.

potere di direzione e organizzazione del datore di lavoro¹⁶⁸; altri che, nell'accezione di collaborazione subordinata, essa sia da intendersi come prestazione di un'attività lavorativa continua e, perciò, disponibile al coordinamento temporale e organizzativo del datore di lavoro¹⁶⁹. Di fatto, secondo la teoria della disponibilità continuativa come sostanza oggettiva del contratto, il lavoro si sostanzia nel tempo che il debitore di lavoro cede alla disposizione potestativa del datore di lavoro. In questo senso appare di particolare interesse considerare che ormai il tempo di lavoro, non potendo più costituire oggetto del contratto, potrebbe configurarsi come una forma di retribuzione e compenso da parte del datore di lavoro.

Tale nozione giuridica presenta apparenti limiti intrinseci, dovuti al fatto che essa viene elaborata ai soli fini del calcolo orario¹⁷⁰ e quindi, metodologicamente, si va incontro alla problematica dell'inflazione delle premesse empiriche nel ragionamento giuridico di cui abbiamo precedentemente fatto cenno¹⁷¹.

Se si vuole tentare di operativizzare il concetto applicandolo alla realtà del lavoro di ricerca, in particolare alla ricerca libera prevista e disciplinata nel contesto di riferimento¹⁷² (che, come più volte rilevato, presenta rilevanti profili di autonomia), l'accezione che sembra confarsi maggiormente al modello organizzativo generale della professione del ricercatore è quella secondo cui la disponibilità continuativa si andrebbe a sostanziare nella sottoposizione al potere di direzione e organizzazione in capo al datore di lavoro.

Dati gli elementi di cui sopra, è facile concludere che il tempo della disponibilità continuativa è dato non solo dalla durata del contratto, ma anche dalla messa a disposizione altrui, la quale costituisce un *facere* continuativo. Di fatto si verifica la sottoposizione ad una volontà potestativa, dove il potere appare costitutivo della fattispecie del rapporto di lavoro, benché diversamente rispetto a quanto avviene nella

¹⁶⁸ M. GRANDI, *Rapporto di lavoro*, in *ED*, vol XXXVII, 1987, p. 313.

¹⁶⁹ E. GHERA, *La subordinazione tra tradizione e nuove proposte*, in *DLRI*, 1988, P. 621.

¹⁷⁰ "L'orario di lavoro, con la sua nozione legale plasmata sulla concezione del lavoro effettivo, diviene il parametro oggettivo e oggettivante del valore di scambio, valore per misurare l'adempimento contrattuale (...)" (V. BAVARO, *op. cit.*, p. 18).

¹⁷¹ M. D'ANTONA, *op. cit.*

¹⁷² Art. 57 CCPL: "Le Fondazioni possono consentire ai ricercatori di utilizzare, in presenza di specifiche e adeguate motivazioni e a condizione che ciò non arrechi pregiudizio alle stesse, gli impianti, gli strumenti e le strutture dell'Ente per lo svolgimento di attività proprie dei ricercatori, le quali siano utili per l'arricchimento professionale e scientifico e non abbiano finalità di lucro, confermando le parti che tali attività non costituiscono prestazioni di lavoro".

condizione servile poiché si ha la frapposizione del contratto (oggettivazione del lavoro); così che, come si accennava sopra, è la prestazione lavorativa a costituire oggetto di scambio, non il prestatore di lavoro. In questo caso non risulta semplice operativizzare il concetto, dal momento che il lavoro di ricerca presenta alti profili di prestazione intellettuale per cui risulta particolarmente difficile separare l'apporto soggettivo del prestatore di lavoro e, quindi, la sua persona in senso lato, dal prodotto finale reso dallo stesso (data peraltro anche la natura processiva del lavoro in questione). Quando si parla di oggettivazione contrattuale del lavoro si intende "l'attribuzione di una forma alla sostanza lavoro che lo renda delimitato, determinato come oggetto di scambio contrattuale"¹⁷³. Questa è la funzione della determinazione qualitativa e quantitativa della sostanza oggettiva, in altre parole, la funzione della categoria giuridica delle mansioni e dell'orario di lavoro¹⁷⁴.

Per quanto concerne la tecnica di misurazione, essa può essere di carattere organizzativo o normativo. L'RDL N. 692/1923¹⁷⁵ aveva fornito una nozione di orario di lavoro basata sul concetto di lavoro effettivo, adottata in funzione costitutiva del lavoro subordinato: in tale nozione il lavoro effettivo costituisce oggetto della prestazione, oltre che della misurazione. In questo senso si delinea una netta linea di demarcazione tra lavoro effettivo, inteso come agito, concretamente effettuato, e disponibilità (in potenza) del prestatore di lavoro (che non necessariamente si tramuta in azione). Tale scostamento tra azione e potenza è tipica dei lavori *c.d.* discontinui. Se il lavoro di ricerca possa rientrare tra questi è un interrogativo che si pone con una certa impellenza laddove si tratti di regolamentare l'orario rispetto ad una prestazione professionale che si caratterizza per fluidità di tempi (necessari per l'elaborazione, lo studio e la sedimentazione dei dati), prima di approdare al prodotto finale o anche solo ad un assetto operativo/concreto.

Anche la mera disponibilità può essere considerata un esercizio di funzioni; ad esempio, in riferimento alla prestazione senza orario ci si rimette in particolare alle figure che vengono escluse dal computo dell'orario *ex art.* 17 co. 5 d. lgs. n. 66/2003. Come si

¹⁷³ V. BAVARO, *op. cit.*, p. 17.

¹⁷⁴ V. BAVARO, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de – oggettivazione del tempo lavoro*, Cacucci, Bari, 2008.

¹⁷⁵ Regio Decreto Legge 15 marzo 1923, n. 692, convertito dalla legge 17 aprile 1925, n. 473, "Limitazioni all'orario di lavoro per gli operai ed impiegati delle aziende industriali o commerciali di qualunque natura".

vedrà nel capitolo successivo (par. 3), anche il comparto ricerca della Fondazione Bruno Kessler è stato incluso nell'ambito di applicazione soggettivo della norma, in relazione allo svolgimento di prestazioni "la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi".

5.2. Dalla nozione di orario al concetto di tempo nell'era del lavoro liquido

L'impatto della digitalizzazione in termini di orario lavorativo e *work-life balance* assume grande rilievo, comportando non pochi risvolti in punto di disciplina giuslavoristica e regolazione del rapporto di lavoro. La forte mobilità sul territorio e la frammentazione spaziale della sede lavorativa (in alcuni casi, come avviene con lo *smartworking*, il suo stesso dissolvimento) favorisce il verificarsi di alcune anomalie di difficile regolamentazione giuridica. Questo avviene ad esempio nel caso, sempre più frequente, in cui il "tempo di viaggio", inteso come il tempo trascorso, ad esempio, sui mezzi di trasporto nel corso di trasferte o spostamenti geografici, divenga tempo di lavoro. Al riguardo si pongono numerosi interrogativi sulla struttura del trattamento retributivo nella dimensione "liquida" del lavoro odierno¹⁷⁶.

La frammentazione spaziale, legata a doppio filo con quella temporale, è testimoniata dalla nuova geografia del lavoro, all'origine della progressiva scomparsa di alcune professioni che non consentono di sostenere il costo della vita (*cfr.* le *c.d. megalopoli americane*). Un fenomeno di questo tipo si è verificato in Italia con la nascita della *c.d. megalopoli padana*, caratterizzata da una struttura policentrica, che quindi riesce a dare risposte diverse in termini occupazionali, consentendo di continuare ad attrarre lavoratori al proprio interno¹⁷⁷. La frammentazione spaziale riguarda due dimensioni, quelle della biosfera e dell'infosfera, quest'ultima relativa alla dimensione dei dati e delle informazioni, i quali al giorno d'oggi costituiscono uno spaccato fondamentale e massiccio del quotidiano.

¹⁷⁶ Sul punto, *cfr.* I. MOSCARITOLLO, *Lavorare nel tempo di viaggio? Una ricerca inglese ci mostra i dati*, in *Bollettino ADAPT* n. 31/2018.

Mentre nel taylor – fordismo il coordinamento spazio – temporale costituiva elemento fondante della prestazione, oggi si richiede un adattamento della disciplina generale o dell’interpretazione della disciplina speciale ai lavori dell’era post – fordista; a tale riguardo, la contrattazione collettiva e la giurisprudenza hanno dovuto ripensare il regime di flessibilità oraria. Tra le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa maggiormente impattate in questo senso troviamo il lavoro agile, il telelavoro e il lavoro su piattaforma digitale. In particolare lo *smart working*, inquadrato dal Legislatore nella tipologia del lavoro subordinato, risulta sintomatico rispetto ad una forzatura dettata dalla dicotomia autonomia – subordinazione sul piano di definizione della fattispecie¹⁷⁸. Infatti, nonostante la legge sancisca la collocazione del lavoro agile sotto la categoria della subordinazione, la *substantia* alla base della sistematizzazione delle norme suggerisce una diversa regolamentazione da parte della contrattazione individuale, collocando lo *smart working* in una “zona grigia” vicina alla parasubordinazione. È infatti evidente che, trattandosi di lavoro per obiettivi, sussiste l’esigenza imprenditoriale di configurare un diverso assetto del rapporto di lavoro, con profili di autonomia e assunzione del rischio a carico del lavoratore. Di fatto, il pericolo insito nell’associazione della categoria del lavoro subordinato al lavoro per obiettivi è dato dal depotenziamento delle tutele giurisdizionali residue del lavoro subordinato. Ad esempio, la valutazione della prestazione lavorativa sulla base del conseguimento degli obiettivi andrebbe ad ampliare l’accezione in materia di violazione del dovere di diligenza in caso al lavoratore, con evidenti ripercussioni in punto di giustificato motivo soggettivo di licenziamento e regime di onere della prova¹⁷⁹.

5.2.1. La relazione tra tempo di lavoro e destrutturazione della categoria giuridica della subordinazione

Il grosso tema del diritto del lavoro oggi è dunque quello di capire se sia necessario tornare a categorie generali fissando *standard* di tutela minimali oppure sia auspicabile

¹⁷⁸ G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia – CEDAM, 2018, p. 45 ss.

¹⁷⁹ D. IODICE, R. COLOMBANI, *Il lavoro agile nella legge n. 81/2017 – Flessibilità o destrutturazione del rapporto?*, Working Paper n. 9, ADAPT University Press pp. 5 – 6.

il ritorno a regolazioni *ad hoc* ed alla legislazione sociale¹⁸⁰. L'oggettivazione contrattuale del lavoro è fondamentale ai fini della sua delimitazione qualitativa e quantitativa e quindi per studiare il tempo di lavoro in funzione di tutela, è fondamentale comprendere in primo luogo cosa vada misurato e se questa misurazione sia realmente possibile. Ciò è tanto più vero laddove la nozione di lavoro effettivo possa ritenersi superata con riguardo al lavoro fluido del post-taylorismo e rispetto al lavoro intellettuale che caratterizza il lavoro di ricerca. In tal senso sorge l'esigenza di comprendere quali siano i profili o i ruoli nel lavoro di ricerca non accademico per cui, invece, la nozione risulta ancora di utile applicazione, dal momento che la peculiare figura professionale del ricercatore sta evolvendo verso una nuova configurazione che richiede, da una parte, l'inserimento della stessa nel panorama normativo al fine di fornire adeguati strumenti di tutela, dall'altra una precisazione delle condizioni di regolamentazione del lavoro che tale figura si trova a svolgere.

Rispetto al tema dell'effettività del lavoro, i caratteri della Quarta Rivoluzione Industriale appaiono ancora incerti e contraddittori. Alcuni hanno parlato al riguardo di "capitalismo cognitivo", volendo a tal proposito indicare un nuovo tipo di economia basato più sul sapere e sull'intelligenza di quanto lo sia la *new economy* o l'uso della cibernetica. Dal punto di vista giuridico il rischio è quello di giungere al paradosso per cui il lavoro si esplica non solo nell'attività remunerata, ma in ogni momento della vita delle persone che entra in contatto con la rete informatica¹⁸¹. In questa accezione evidentemente acquisiscono centralità i *big data*, in qualità di nuovo capitale per cui ogni attività che lo valorizza potrebbe essere definita "lavorativa", dando vita, come precedentemente rilevato, ad una commistione lavoro – gratuità che può essere tipica di un rapporto sociale, ma non giuridico contrattuale. Del resto, sarebbe un ossimoro parlare di "lavoro gratuito", andando a confondere la figura del lavoratore con quella del consumatore.

Altro nodo insoluto appare quello dato dall'affermazione per cui "il lavoro digitale è libero". Per definire la libertà, infatti, si rende necessario ragionare in termini relazionali, andando a definire l'oggetto rispetto al quale la libertà stessa si configura.

¹⁸⁰ M. MAGNANI, *I tempi e i luoghi di lavoro. L'uniformità non si addice al post – fordismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 404/2019, p. 7.

¹⁸¹ V. BAVARO, *Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale: dottrina, giurisprudenza, legislazione*, n. 1/2018, p. 37.

Appare evidente che quando parliamo di libertà del lavoro ci riferiamo a giudizi di valore retaggio dell'epoca taylor – fordista (e quindi della produzione in serie tramite catena di montaggio nella fabbrica), ma rinunciamo a considerare tutte quelle tipologie di lavoro (non da ultimo il lavoro su piattaforma tipico della *gig economy*) in cui il controllo sull'attività viene esercitato in modo stringente, tanto che si è giunti a parlare di neo – taylorismo.

Date le precedenti questioni, sorgono alcuni importanti quesiti da porsi per comprendere come il diritto del lavoro stia andando evolvendosi nei suoi vari aspetti.

In primo luogo: il diritto del lavoro sarebbe inadeguato a regolamentare i cambiamenti imputabili all'innovazione tecnologica, poiché eccessivamente improntato ad uno scenario taylor – fordista? In particolare, l'emersione del lavoro digitale giustifica il rialimentarsi del dibattito sulla dicotomia tra lavoro autonomo e subordinato?

Argomentare su queste prime rilevazioni impone di ricondursi ad una definizione di taylor – fordismo. Quest'ultimo può essere definito come il “modello, proprio della grande impresa industriale a produzione di massa, (...) fondato su una rigorosa specializzazione dei ruoli e delle competenze e su un'organizzazione piramidale del lavoro (inquadramento gerarchico della manodopera; separazione dei compiti di progettazione e realizzazione dei prodotti). [...] La caratteristica fondamentale del modello fordista è costituita dall'importanza preponderante dei contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato [...], fondati su uno scambio tra un alto livello di subordinazione e di controllo disciplinare a beneficio del datore di lavoro e un elevato livello di stabilità, di compensazioni economiche, di prestazioni sociali e di garanzie per il lavoratore [...] È oggi banale osservare che questo modello sta perdendo rapidamente la sua centralità”¹⁸². Secondo la maggior parte della dottrina giuslavoristica, il diritto del lavoro costituisce piena espressione del taylor – fordismo e, pertanto, si incentra sul contratto di lavoro subordinato. Di conseguenza, laddove si superi il modello taylor – fordista si supera necessariamente anche il vecchio diritto del lavoro e il modello del contratto di lavoro subordinato. Già in relazione a quest'ultima affermazione, comunque, emerge una certa confusione rispetto alla categoria giuridica della subordinazione e alla sua funzione. Quest'ultima è nata per un tipo di lavoro che è tutto

¹⁸² A. SUPIOT (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma, 2003, pp. 17 - 18.

meno che taylorista: il riferimento è in particolare al mondo lavorativo delle mondine e dei terzisti a domicilio, rispetto ai quali il modello produttivo in questione non rileva. Inoltre, il diritto del lavoro sviluppatosi in epoca *c.d.* “post – fordista” consiste, nella sostanza, in una non certo prolifica normativa emanata nel secondo dopoguerra, cui fa da sfondo la Costituzione Repubblicana con l’introduzione di alcuni diritti fondamentali per i lavoratori (diritto di sciopero, libertà sindacali, contrattazione collettiva, retribuzione minima sufficiente, riposo giornaliero e settimanale, ferie).

La reale domanda sottesa al quesito sovraesposto è dunque la seguente: la disciplina del lavoro subordinato risulta adeguata al lavoro *c.d.* post – fordista, tenuto conto che per quanto concerne quest’ultimo la produzione non si basa più sul “lavoro astratto”¹⁸³ (misurabile in termini temporali ai fini dello scambio contrattuale), bensì sul “lavoro concreto” (in cui la prestazione di lavoro è personocentrica)?¹⁸⁴ In premessa, giova notare che il lavoro astratto dipende di fatto dalla forma capitalistica del modo di produrre, non dall’organizzazione tecnica del lavoro. Esso trascende quindi il taylorismo: il lavoro della produzione capitalistica è oggetto di scambio contrattuale; infine, se si guarda allo sviluppo del capitalismo, esso si verifica proprio nell’ambito della Quarta Rivoluzione industriale.

Il lavoro *c.d.* digitale, è definito libero, nonché “concreto”, da buona parte della dottrina, la quale afferma anche l’inadeguatezza delle tutele discendenti dalla categoria della subordinazione. L’inquadramento del lavoro digitale come lavoro concreto rileva rispetto al dato del maggiore coinvolgimento dell’autonomia operativa del prestatore di lavoro. Tuttavia, anche con il lavoro digitale si ha produzione del valore di scambio, per cui esso potrebbe (e, a rigor di logica, dovrebbe) considerarsi lavoro astratto. A parere di alcuni Autori¹⁸⁵ il dato significativo da prendere in considerazione è dato dall’organizzazione tecnica della prestazione, non in base a chi ha la conoscenza tecnica dei mezzi, ma alla subordinazione del lavoro a tale tecnica. Di conseguenza la subordinazione non risulterebbe esclusa dall’avanzamento tecnologico (innovazione

¹⁸³ Si tratta, di fatto, della forza produttiva che l’uomo mette a disposizione del capitalista per produrre valore di scambio (V. BAVARO, op. cit., p. 50).

¹⁸⁴ Da valutare in ogni caso che, se considerato in senso marxiano, anche il lavoro pre – taylorista sia da considerarsi astratto, motivo per cui non varrebbe l’identificazione tra lavoro astratto e post – fordista (V. BAVARO, op. cit., p.45).

¹⁸⁵ G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in PD, 1986, p. 75 ss.

tecnica); risulta invece interessante capire come, in linea generale, l'innovazione tecnologica e digitale vadano ad impattare sulla prestazione lavorativa, la quale continua a configurarsi come lavoro subordinato. Tale analisi può essere condotta tenendo in considerazione i *c.d.* indici di subordinazione, *in primis* il tempo di lavoro.

Il lavoro digitale è caratterizzato da un alto grado di discontinuità, in contrapposizione al carattere continuativo della prestazione di lavoro subordinato. Tale discontinuità risponde ad un'esigenza di razionalità e convenienza in capo all'imprenditore, oltre a quella di gestire una pluralità di rapporti e non un rapporto unico come nella classica prestazione di lavoro subordinato¹⁸⁶. Tuttavia va precisato che l'intermittenza non appare incompatibile con la subordinazione; quello che emerge sono, semmai, nuove forme di subordinazione in cui si registra una tendenziale perdita dell'orario di lavoro per lasciare spazio al concetto di tempo di lavoro, da intendersi come il tempo produttivo che deriva da una obbligazione contrattuale ma non coincide necessariamente con l'orario. Il contratto di lavoro nell'era post – taylorista è, infatti, fondato su incertezza, imprevedibilità, incalcolabilità ed eventualità, il che impone una “de –oggettivazione” del tempo di lavoro¹⁸⁷.

In conclusione, anche il lavoro digitale, stando alle considerazioni di cui sopra, risulterebbe astratto e capitalistico. Di conseguenza si configura un certo scetticismo nell'affermare la “personalizzazione” apportata dal lavoro digitale rispetto al taylor – fordismo. Di fatto il modello capitalistico potrà dirsi superato solo quando la produzione si connoterà per essere comune e libera; viceversa, finché si avrà soggettivazione del lavoro (lavoro come soggetto, oltre che come oggetto) certamente si continuerà ad avere un grado significativo di assoggettamento al lavoro, proprio come nel taylor – fordismo. Il problema non è quindi la fase di sviluppo economico, ma l'eventuale approdo ad un modello post – capitalistico basato su criteri sostanzialmente diversi di sviluppo economico.

¹⁸⁶ P. ICHINO, *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, relazione al Convegno Agi, Torino, 15 settembre 2017.

¹⁸⁷ “Mentre l'oggettivazione del tempo-lavoro determina la separazione cronologica del tempo-subordinazione dal tempo-libertà e affida all'orologio la loro reciproca misurazione, la de-oggettivazione affida all'organizzazione produttiva la misura variabile del tempo-orario”, in V. BAVARO, *op. cit.*, p. 56.

6. Il tempo come misura della durata contrattuale

La riduzione degli orari di lavoro, la minore permanenza del lavoratore nell'impresa e, infine, l'intensificarsi del processo creazione – distruzione di impresa hanno modificato la durata dei tempi nell'arco della vita lavorativa, approdando ad orari e calendari lavorativi frammentati sulla giornata (congestione in certe ore, elasticizzazione delle riduzioni d'orario, giorni di riposo infrasettimanale), sull'orario annuo (reso “scorrevole” sulla base dei picchi di produttività) e sulla durata del rapporto.

Ulteriori effetti si hanno sulla durata contrattuale con evidenti ripercussioni in punto di tutela. Le organizzazioni produttive sono sempre più caratterizzate da *core workers* e *contingent workers*, i quali si differenziano perché mentre i primi fanno parte dell'organizzazione in pianta stabile, i secondi riguardano profili di lavoratori e rapporti di lavoro diversificati dalla collocazione temporale e non più da quella professionale. In buona sostanza si sta verificando una divaricazione fra i lavoratori, sia in termini di durata contrattuale che in termini di flessibilizzazione interna dell'orario. Ciò comporta intrinsecamente due rischi: il primo, relativo ad una precarizzazione dei lavoratori, il secondo concernente la desolidarizzazione del mondo del lavoro¹⁸⁸. Rientra in questa riflessione il grande tema del posto fisso e del contratto di lavoro a tempo determinato, che abbiamo avuto modo di affrontare nel paragrafo 3.3 del presente capitolo; la perdita del posto fisso, in particolare, è stata spesso demonizzata e associata ad un abbassamento degli standard di tutela della persona che lavora. Non sorprende, come già accennato, che l'argomentazione di alcuni Autori verta su un'aperta critica ad un sistema economico – produttivo poggiato su incertezze di carattere sociale¹⁸⁹. Per le persone è sempre più difficile stabilizzarsi, con l'incombere di una eccessiva mobilità del lavoro, ancor più sul mercato che in azienda. Ovviamente il senso di incertezza rispetto alla precarizzazione del lavoro è anche eredità di una condizione economica del secondo dopoguerra, delle lotte operaie e della crisi economica dei primi anni '90 (che aveva colpito anche le classi lavorative medio – alte). All'epoca le garanzie di stabilità, sicurezza e tutela erano date da un modello produttivo massificato e uniformato, accompagnato al paradigma della subordinazione, vincolante e garantista al tempo

¹⁸⁸ A. ACCORNERO, *op. cit.*, pp. 23 ss.

¹⁸⁹ L. GALLINO, *op. cit.*

stesso; evidentemente alle assunzioni in massa corrispondevano anche tutele contro i licenziamenti collettivi, quindi fornire protezione risultava meno oneroso. I vantaggi del posto fisso sono ben espressi dalla politica economica giapponese, rispetto a cui l'impiego a vita costituisce una forma di capitale sociale, dal momento che viene visto come mezzo di contrasto alla dispersione del *know – how* accumulato nell'organizzazione produttiva, oltre che come strumento di tutela. Va da sé che il contesto e la cultura lavorativa influiscono in misura importante su quella che può essere o meno la struttura di mercato nazionale; in generale, in Occidente dove si tende a guardare al “*post*” più che al prima, si reagisce con un certo grado di rigidità avvalendosi del baluardo delle norme di tutela che non rispondono però adeguatamente al disagio di quanti non rientrano, per contenuto professionale, nelle strette maglie della subordinazione e avrebbero invece necessità di trovare rappresentanza in nuove forme organizzative in cui muoversi con discrezionalità maggiore di coloro che, invece, riscontrano nel paradigma del lavoro subordinato e nelle relative tutele l'unica forma efficace di protezione. Questi lavoratori, che non si collocano in una zona di autonomia ma neppure nell'ambito della subordinazione in senso stretto, rischiano di trovarsi in posizioni atipiche non adeguatamente considerate e tutelate dall'ordinamento e soprattutto di rimanere nell'ombra¹⁹⁰ con tutte le implicazioni culturali e sociologiche del caso.

In questa sede si intende sottolineare come i ricercatori rientrino in questo tipo di professionalità e siano contrattualmente legati a lavoro su progetti che inevitabilmente conduce all'utilizzo di forme contrattuali a durata predeterminata (*cf.* par.4). Ciò non esenta comunque la categoria dalla sottoposizione a quel grado di incertezza di cui abbiamo accennato e che riguarda una condizione di vita con cui è, sì, possibile convivere, ma al quale deve corrispondere anche un adeguamento al percorso professionale. In quest'ottica sembra sussistere una differenza tra ricercatori *junior* e *senior*: mentre i primi possono avvantaggiarsi rispetto alla mobilità geografica e di contesto, costituendo quest'ultima arricchimento professionale e di competenza nel percorso di crescita lavorativa, per i ricercatori *senior* si potrebbe (e si dovrebbe) iniziare a pensare a formule di stabilizzazione che, pur non penalizzando il percorso

¹⁹⁰ Si vedano, tra gli altri, i lavori di cura e di relazione definiti “lavori ombra” (I. ILLICH, *Il lavoro ombra*, Milano, Mondadori, 1985).

professionale e la formazione continua, consentano una progressione di carriera in bilanciamento con le esigenze conciliative vita – lavoro imputabili all'età, al ruolo e in parte anche in ottica di conservazione del *know – how*.

Ciò che sembra dovere essere introiettato è un paradigma di incertezza e di instabilità, non tanto perché lo richiedano il capitalismo, la globalizzazione o la competizione, quanto a causa del superamento del modello taylor – fordista. Siamo in una fase di diversificazione del lavoro che richiede tutele mirate, basate su standard minimali di protezione caratterizzati da elasticità, rinegoziabili su base individuale o con le rappresentanze settoriali e territoriali¹⁹¹.

Sempre in relazione alla durata contrattuale emerge il concetto di continuità del rapporto di lavoro. La dottrina tedesca parla di *Vertragzeit* (tempo del contratto) e *Arbeitszeit* (tempo del lavoro). La prestazione di lavoro dedotta in contratto non andrebbe a coincidere, secondo alcuni, con la continuità di cui si accennava sopra, bensì con l'effettività del lavoro svolto¹⁹².

7. La centralità del tempo di lavoro nei nuovi sistemi di *welfare*. La conciliazione vita – lavoro

Quando si parla di occupazione flessibile, l'attributo della flessibilità si riferisce alle caratteristiche (tempi, luoghi, modi, condizioni giuridiche e garanzie) della prestazione. A partire dagli anni Novanta le politiche comunitarie sono intervenute per favorire l'integrazione delle donne nel mercato del lavoro, rendendo sempre più centrale il tema della conciliazione, che al concetto di flessibilità stesso va ad intrecciarsi stabilendo un rapporto di complementarità¹⁹³. Il tema conciliativo interessa ogni tipologia di lavoro, quindi non solo i rapporti di lavoro dipendente ma anche quelli autonomi o libero – professionali che quindi, nonostante siano inquadrati dall'immaginario collettivo come i maggiormente flessibili, tendono all'avvicinamento al regime della tutela della subordinazione, testimoniando così lo sfumare della dicotomia classificatoria¹⁹⁴.

¹⁹¹ A. ACCORNERO, *op. cit.*, p. 122 ss.

¹⁹² V. BAVARO, *Tesi sullo statuto giuridico del tempo nel rapporto di lavoro subordinato*, *op. cit.*, p. 15.

¹⁹³ Per una panoramica sul tema, si veda M. V. BALLESTRERO, *La conciliazione tra lavoro e famiglia. Brevi considerazioni introduttive*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2009, pp. 161-172.

¹⁹⁴ C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2018, p. 804.

Inizialmente la conciliazione aveva un'intrinseca connotazione femminile, discendente dalle costruzioni sociali intorno alle attività (categorizzate in "maschili" e "femminili"), nonché alle relative norme sociali e condizioni materiali¹⁹⁵. Tuttavia, in seguito il Legislatore ha dimostrato di considerarla un insieme di diritti "neutro", rivolto ad entrambi i sessi. Importante è a tal fine utilizzare forme di "flessibilità positiva", basata sul *c.d.* "tempo scelto" che vede il lavoratore/la lavoratrice modificare la prestazione lavorativa in termini di orari e di presenza per garantire ad ambo i sessi la possibilità di assumere i carichi di cura.

Strumenti tipici di flessibilità positiva sono dati dal potenziamento dei servizi per l'infanzia, dall'orario di lavoro (*part – time*, congedi, tipologie lavorative adattabili alle esigenze personali) e, infine, dalle politiche di coordinamento e *soft law*.

I concetti in analisi sono oggetto di dibattito politico e sociale e vanno a toccare temi quali quello della cittadinanza sociale, organizzativa e di genere. In particolare, si parla di cittadinanza di genere per indicare "l'insieme delle pratiche (i comportamenti, le azioni, i discorsi) attuate da persone che appartengono allo stesso contesto sociale, entro il quale negoziano il significato di norme sociali e giuridiche e lottano per definire le identità collettive e individuali"¹⁹⁶. La cittadinanza di genere si sviluppa per lo più all'interno delle organizzazioni, intese come costruzioni sociali di una sfera delimitata di società civile. Ci sono vari modi di "fare genere" all'interno delle organizzazioni: si può infatti configurare una cultura organizzativa "neutra", incentrata sostanzialmente sulla negazione delle differenze di genere; una cultura organizzativa che esprime la convinzione che le donne siano praticamente come gli uomini – (uguale trattamento per la stessa prestazione); uguaglianza di genere basata su integrazione culturale; una cultura di valorizzazione della specificità/unicità femminile, oppure basata su una concezione tradizionale dei ruoli di genere; viceversa, una cultura ispirata all'emancipazione o una cultura organizzativa post – moderna che tenta di stabilire un regime che consideri il mutamento costante del significato del genere e delle pratiche che lo sostengono.

La condizione della maternità, fortemente intrecciata a quella del tempo di lavoro, emerge con forza tra le problematiche di genere. Al riguardo spicca il concetto di "*face*

¹⁹⁵ J. FUDGE, op. cit., p. 4.

¹⁹⁶ S. GHERARDI, *Il genere e le organizzazioni*, Cortina, Milano, 1998.

– *time*”, da intendersi come tempo di facciata¹⁹⁷, stando al quale sarebbe più importante mostrare di esserci che esserci di fatto¹⁹⁸: trattasi del problema sociologico dell’apparenza, della forma, tipico della nostra epoca. Una parte della dottrina¹⁹⁹ ha fornito una definizione del tempo di lavoro secondo cui “Il tempo agisce dunque come indicatore di investimento e collaborazione, e quindi come criterio di classificazione e riconoscimento”. Appare del tutto evidente come l’accezione in questione sollevi dubbi in punto di discriminatorietà nei confronti delle donne che, essendo spesso e per lo più gravate da carichi di cura, si trovano a richiedere una riduzione dell’orario lavorativo o ad effettuare ritmi di lavoro meno “sostenuti” al fine di andare incontro alla gestione familiare. Sembra importante al riguardo sottolineare la necessità di passare dal concetto di maternità a quello di genitorialità, fenomeno non solo privato ma sociale, inerente alla sfera della vita adulta, in cui quindi è coinvolta non solo la responsabilità sociale delle persone, ma anche quella delle imprese. Inoltre, salta subito agli occhi come la legislazione lavoristica abbia contribuito a creare il divario tra gestione dei carichi di cura e familiari e attività lavorativa, relegando i primi alla regolamentazione in ambito sociale e di *welfare*²⁰⁰. Tuttavia il diritto del lavoro non può esimersi dal considerare le questioni inerenti ad orario e conciliazione vita – lavoro e a trattarle come oggetto della propria materia, anche se finora si è in qualche modo reso “complice” della naturalizzazione sociale di certi fenomeni²⁰¹. Ad esempio, le norme inerenti alla regolamentazione oraria dovrebbero essere progettate sulla base dell’assunto per cui i carichi di cura rappresentano un’incombenza per tutti i lavoratori e non devono essere sostenuti in via esclusiva dalle donne a vantaggio del resto della popolazione. Anche in

¹⁹⁷ Non a caso E. GOFFMAN, *On face – work: an analysis of ritual elements in social interaction*, in *Psychiatry*, 18, 1955, pp. 213 – 231, definisce *face work* l’insieme di azioni che contribuiscono a costruire l’immagine sociale di un soggetto in termini di attributi sociali approvati. Si parla quindi non di lavoro effettivo, ma della visibilità in azienda per tempi più lunghi di quelli formalmente richiesti – problema tipicamente italiano. Nel caso aziendale oggetto di studio, sito in Trentino, si ravvisa già una concezione diversa del tempo di lavoro (si ammette, questo sì, anche per la natura para – pubblica dell’ente); d’altra parte si registra anche una resistenza, di carattere prettamente culturale, in relazione alla gestione dell’istituto dello *smart working* – difficoltà nel concepire un lavoro per obiettivi, necessità di controllo (anche qui anche per questioni di rendicontazione – Corte dei Conti – e trasparenza pubblica).

¹⁹⁸ C. FUCHS EPSTEIN *et al.*, *The Past – time paradox: Time Norms, Professional Life, Family and Gender*, Routledge, New York, 1998.

¹⁹⁹ L. BAYLIN, *Breaking the Mold: Women, Men and Time in the New Corporate World*, The Free Press, New York, 1993.

²⁰⁰ J. FUDGE, *op. cit.*, p. 11.

²⁰¹ J. FUDGE, *op. cit.*, p. 17.

tema di congedi, di conseguenza, si auspica una parametrizzazione dei *benefit* non più proporzionale alla retribuzione, ma equivalente alla stessa sulla base della consapevolezza che il lavoro non retribuito, come quello domestico e di cura, ha lo stesso valore di quello retribuito²⁰².

Esistono tuttavia anche effetti indiretti delle politiche di conciliazione. Intanto c'è una dimensione individuale negativa che quindi viene anche individualmente penalizzata; d'altro canto, anche in caso di fenomeno collettivo (es. *part – time*) il rischio è quello di rafforzare meccanismi “di ghettizzazione” (tetto di cristallo). Ballestrero²⁰³ parla al riguardo di “segregazione qualitativa e quantitativa del lavoro”.

Due sono i modelli di conciliazione generalmente proposti: il primo, rivolto in via esclusiva al genere femminile, di stampo tradizionale; il secondo che contempla sia uomini che donne, affetto a sua volta da criticità, poiché pone il problema della “finzione sociale”²⁰⁴ secondo cui la neutralità, se presentata come tale, dell'accesso alle facilitazioni incoraggerebbe comunque molte più donne che uomini verso il ricorso a misure conciliative invisibilizzando il problema culturale sottostante.

Si tratta quindi di comprendere quali siano le soluzioni di conciliazione maggiormente auspicabili rispetto al raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale. Alcune di queste potrebbero consistere in misure esplicitamente dirette agli uomini; oppure si potrebbe pensare di favorire la cultura della responsabilizzazione a discapito di quella della presenza (sia per il sesso maschile che per quello femminile). Infine, sembra importante stimolare il dibattito extra – aziendale sul punto o concentrarsi sul rispetto delle diversità uomo – donna pur nell'evitare la riproduzione di disuguaglianze basate sul genere²⁰⁵.

²⁰² J. FUDGE, *op. cit.*, p. 18.

²⁰³ M. V. BALLESTRERO, *Le donne cambiano i tempi: cambieranno anche il lavoro?*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3, 1990, p. 63.

²⁰⁴ A. JUNTER – LOISEAU, C. TOBLER, *La conciliazione tra lavoro domestico e di cura e lavoro retribuito nella legislazione internazionale, nelle politiche sociali e nel discorso scientifico*, in *Ragion Pratica*, 6, 1996, p. 158.

²⁰⁵ B. POGGIO, *Flessibilità, conciliazione e trappole di genere*, in C. BARBARULLI E L. BORGHI, *Forme della diversità. Genere, precarietà e intercultura*, CUEC, Cagliari, pp. 207-215.

7.1. Previsioni di regolamentazione a livello UE

In materia di conciliazione le politiche europee hanno proposto numerosi spunti e tentativi di soluzione. L'Unione Europea ha infatti promosso politiche di sviluppo al fine di costruire un'economia sociale di mercato, basata quindi sulla possibilità di accedere al *welfare* tramite la partecipazione attiva al mercato del lavoro²⁰⁶.

La Raccomandazione 84/635/CEE²⁰⁷, *in primis*, ha posto come obiettivo le pari opportunità delle donne rispetto all'accesso al lavoro ed alla carriera tramite due principali filoni di intervento: 1. fronteggiare la situazione di svantaggio in cui si trovano le donne, eredità di una divisione dei ruoli di stampo tradizionale; 2. fronteggiare i fenomeni di segregazione orizzontale e verticale che vedono protagoniste le lavoratrici donne²⁰⁸.

Nel 2014, in un contesto di evoluzione demografica, crisi economica e finanziaria, disoccupazione, povertà ed esclusione sociale, il Parlamento dell'Unione Europea ha proposto la conciliazione come strumento per pervenire all'uguaglianza tra donne e uomini. I principali aspetti di impatto riguardavano la riduzione della disparità salariale di genere, l'occupazione sostenibile, la ripresa indotta dal reddito, l'impatto demografico positivo, l'assunzione di responsabilità familiari.

Il cambiamento del modello familiare vede anche protagonista un cambiamento del ruolo della donna, con il rilievo del fattore volontà; cambiano infatti le dinamiche di potere tra uomo e donna: quest'ultima non è più orientata al matrimonio e alla cura domestica, ma alla carriera. Inoltre, la famiglia non è più da intendersi in senso tradizionale, perché ciò che rileva al fine della sua identificazione è la stabilità del legame affettivo che la caratterizza, a prescindere dalle peculiarità dei suoi

²⁰⁶ L. BORZÌ, L. REBUZZINI, *La conciliazione vita/lavoro tra diritto esigibile e strumento strategico per nuove politiche di sviluppo*, in M. FAIOLI, L. REBUZZINI, *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working papers Fondazione G. Brodolini, p. 12.

²⁰⁷ Raccomandazione del Consiglio del 13 dicembre 1984 sulla promozione di azioni positive a favore delle donne.

²⁰⁸ Tale raccomandazione è stata recepita in Italia dalla legge n. 125/1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo – donna nel lavoro", la cui implementazione è prevista tramite adeguati percorsi formativi a partire dalla scuola e modificazioni organizzative e del tempo di lavoro. Il problema con la legge in questione è dato dal fatto che il Legislatore ha previsto come incentivo il rimborso degli oneri finanziari sostenuti per promuovere le azioni positive (totale o parziale), il che denota la mancanza di strutturalità di cui si accennava poco fa.

componenti²⁰⁹; ciò avrà un impatto evidente anche sulle scelte effettuate dai *policy makers*²¹⁰.

Pur evolvendo, la normativa (giuslavoristica in particolare) lascia vuoti di tutela. Ad esempio, per quanto concerne il congedo parentale, esso risulta retribuito solo per la famiglia nucleare²¹¹, il che costituisce un deterrente alla creazione di una platea allargata di *care givers*, colmati di solito dal ruolo creativo della giurisprudenza. A conseguenza di ciò si sono venuti a creare i c.d. *global circuits of care* o *care chains*, strategie di cura esternalizzate e in alcuni casi plurilocalizzate, perché le stesse donne che vengono in Italia a fare le badanti lasciano i figli nei paesi d'origine sotto la cura dei nonni o comunque di figure anziane che a loro volta avrebbero bisogno di cure. Infatti, laddove si decida di affidarsi a strutture apposite di cura dei figli, spesso emergono incompatibilità a livello di orari di lavoro e di costi e quindi la fruizione di tali servizi risulta ostacolata²¹².

La prospettiva della conciliazione vita professionale – vita familiare è ancora una chiave di lettura importante nella definizione della partecipazione femminile al mercato del lavoro; tuttavia la dimensione di integrazione non è l'unica da tenere in considerazione. In tal senso, si vedano anche i programmi quadro 2001 – 2005, 2006 – 2010, 2010 – 2015 della Commissione Europea, che promuovono un cambiamento ad ogni livello della società (famiglie, prassi istituzionali, organizzazione del lavoro) con l'obiettivo di costruire una democrazia solidale basata su un modello partecipato.

Inoltre, con la “Risoluzione concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare” del 29 giugno 2000 adottata dal Consiglio UE, si è rivolta specifica attenzione alla revisione dei regimi di agevolazione fiscale, all'accesso alla formazione permanente, alle politiche attive per l'occupazione, nonché alla lotta alla segregazione professionale e alla povertà, al potenziamento della protezione sociale, alla lotta alle discriminazioni multiple e alla violenza di genere e, infine, al sostegno all'indipendenza economica, alla rimozione del

²⁰⁹ Nello specifico, in Italia si è registrato un enorme ritardo normativo nel riconoscimento del diritto alle unioni civili, senza contare l'annoso dibattito sulla *stepchild adoption*.

²¹⁰ La direttiva 2010/18/UE del Consiglio, dell'8 marzo 2010, che attua l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale e abroga la direttiva 96/34/CE, afferma alla clausola 1 che si intende “tener conto della crescente diversità delle strutture familiari”.

²¹¹ Comunità riproduttiva composta da genitori e figli.

²¹² F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT – 238/2015, p. 11.

pay-gap, alla parità nei processi decisionali (secondo un approccio *c.d.* “globale integrato”).

Ancora, con la “Strategia per la sicurezza 2014 – 2020” si è operato un tentativo di controbilanciamento degli effetti dell’invecchiamento demografico tramite la promozione della salute durante tutto l’arco della vita lavorativa.

La società della conoscenza porta con sé un nuovo ruolo delle donne (soprattutto quelle istruite – e, quindi, anche delle ricercatrici)²¹³.

Rispetto a vari fattori, tra cui le diseguaglianze di reddito, il divario tra famiglie ricche e povere, l’aumento di rischi sociali nei gruppi tradizionalmente più vulnerabili, la marcata differenziazione degli investimenti nell’educazione dei figli, si è avuta una netta polarizzazione; di conseguenza le azioni correttive vanno adottate su vasta scala.

7.2. Panoramica della legislazione italiana

Anche sul piano nazionale si è avuta una successione di interventi regolatori²¹⁴. In relazione alla parità di genere, la normativa di livello primario (Costituzione) ha introdotto principi enormemente avanzati rispetto a quello che era lo *status quo* (art. 3²¹⁵, art. 29 co. 2²¹⁶ e 30²¹⁷, art. 37 co. 1²¹⁸ – quest’ultimo operante a sua volta il riconoscimento degli art. 51²¹⁹ e 117 Cost.²²⁰ – e 2²²¹, art. 48²²²).

²¹³ G. ESPING ANDERSEN, *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*, Il Mulino, Bologna, 2011, p. 41 ss.

²¹⁴ Un esempio tra tutti, l’intervento del Governo Monti che, nel giugno 2012, ha provveduto all’adozione di strumenti quali equità fiscale ed economica, politiche abitative, sostegno alla genitorialità, potenziamento dei servizi di cura e assistenza, rafforzamento della disciplina dei congedi, *welfare* aziendale.

²¹⁵ “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese”.

²¹⁶ “Il matrimonio è ordinato sull’uguaglianza morale e giuridica dei coniugi, con i limiti stabiliti dalla legge a garanzia dell’unità familiare”.

²¹⁷ “È dovere e diritto dei genitori mantenere, istruire ed educare i figli, anche se nati fuori del matrimonio. Nei casi di incapacità dei genitori, la legge provvede a che siano assolti i loro compiti.

La legge assicura ai figli nati fuori del matrimonio ogni tutela giuridica e sociale, compatibile con i diritti dei membri della famiglia legittima. La legge detta le norme e i limiti per la ricerca della paternità”.

²¹⁸ “La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l’adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione”.

²¹⁹ “Tutti i cittadini dell’uno o dell’altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini (...)”.

Un tema centrale è rappresentato dai congedi parentali, rispetto ai quali si registra una disparità tra le legislazioni europee. Ad esempio, mentre in Francia la fruizione risulta indifferenziata tra uomo e donna, in Italia la titolarità dei permessi discende dalla funzione sottesa alla fruizione. Obiettivo auspicabile è quello della presenza contestuale dei genitori, che risponde meglio ad esigenze di distribuzione dei ruoli di cura e di condivisione della vita familiare. Con il *Jobs Act* si è avuta delega al Governo²²³ per l'adozione di misure volte a tutelare la maternità e favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e lavoro per la generalità dei lavoratori, quale forma di sostegno alla genitorialità²²⁴. A tal proposito sono stati seguiti specifici principi e criteri direttivi²²⁵.

Per quanto riguarda la materia dei congedi, sicuramente l'Italia fornisce un buon grado di tutela in relazione a congedo e indennità di maternità, mentre molto rimane da fare per quanto riguarda le misure adottate in materia di congedo di paternità, poiché esso non andrebbe subordinato per estensione e possibilità di utilizzo alla fruizione del congedo di maternità, prevedendolo quindi anche al di fuori dei casi patologici previsti dalla legge²²⁶.

Nello specifico, il d.lgs. n. 80/2015 (*Jobs Act*) ha codificato la disciplina della fruizione del congedo anche per l'ipotesi di parto prematuro, di ricovero ospedaliero del figlio, o

²²⁰ “(...) Le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive (...)”.

²²¹ “La legge stabilisce il limite minimo di età per il lavoro salariato”.

²²² “Sono elettori tutti i cittadini, uomini e donne, che hanno raggiunto la maggiore età”.

²²³ L. 10.12.2014, n. 183 “*Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*”.

²²⁴ Sul punto, *cfr.* V. PASQUARELLA, *Work-life balance: esiste un modello italiano di «conciliazione condivisa» dopo il Jobs Act?*, in *Rivista italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1/2017, pp. 41 ss.

²²⁵ In particolare: 1. Ricognizione categorie beneficiarie dell'indennità di maternità e progressiva estensione della platea delle destinatarie, tra cui anche le parasubordinate, pure in assenza di versamento dei contributi da parte del datore di lavoro. 2. Introduzione del *tax credit*, per le lavoratrici subordinate e autonome con figli minori o disabili non autosufficienti, che si collochino in una determinata fascia di reddito individuale, oltre all'armonizzazione del regime di detrazione per il coniuge a carico. 3. Incentivo agli accordi collettivi sulla flessibilità dell'orario e utilizzo dei premi di produttività per favorire impegni di *childcare* ed *eldcare*, tra cui è annoverabile l'introduzione della banca delle ore; sul punto *cfr.* oltre approfondimento sull'istituzione di una Banca ore solidale in FBK, cap. IV. 4. Integrazione servizi privati e pubblici per la persona. 5. Flessibilizzazione nella fruizione dei congedi obbligatori e parentali e introduzione di congedi dedicati alle donne inserite in percorsi di protezione relativi alla violenza di genere. 6. Estensione dei criteri, ove compatibili e senza oneri aggiuntivi, ai rapporti di lavoro alle dipendenze della p.a. 7. Semplificazione e razionalizzazione di organismi, competenze, fondi e procedure connesse alla promozione di azioni positive in materia.

²²⁶ C. ALESSI, *op. cit.*, p. 809.

della sospensione del congedo obbligatorio (nel qual caso si è anche ravvisato, a fronte del principio di obbligatorietà di astensione dal lavoro, il mancato bilanciamento con gli interessi del datore di lavoro). L'indennità di maternità è stata inoltre mantenuta anche in caso di licenziamento per colpa grave.

La possibilità di fruizione del congedo in sostituzione della madre è stata introdotta, anche laddove si tratti di lavoratrice autonoma, per padri lavoratori autonomi o liberi professionisti. In termini di flessibilizzazione del congedo parentale, infine, è stata prevista la possibilità di fruizione del *part-time* al posto del congedo parentale.

Da notare che le lavoratrici precarie non fruiscono dei congedi dati dalla normativa europea e nazionale, ma esistono comunque soluzioni di sostegno economico (es. *voucher* Riforma Fornero); esse sono di particolare utilità, anche se andrebbero rivisti i sistemi di ancoraggio al reddito della lavoratrice o a quello familiare equivalente. Ciò non risolverebbe il problema di una redistribuzione paritaria dei compiti genitoriali, quindi un rimedio potrebbe fondarsi sul coinvolgimento nella cura dei più piccoli di familiari assunti a tempo indeterminato con la previsione di permessi equivalenti a quelli previsti *ex art.* 4 co. 2 della legge 8 marzo 2000, n. 53²²⁷.

In materia di congedi rilevante è il contenuto della legge 28 giugno 2012, n. 92 (*c.d.* legge Fornero); esso prevede di fatto il congedo paternità automatico (di durata troppo ridotta, con inadeguate modalità di fruizione) e l'acquisto servizi di cura a fronte della cessione di una porzione di congedo parentale²²⁸. In aggiunta, per quanto riguarda il *part-time*, il lavoratore può revocare il consenso alla gestione elastica o flessibile laddove insorgano esigenze familiari di particolare gravità. Ulteriori strumenti di conciliazione offerti ai genitori nel periodo del puerperio dalla recente legislazione si sostanziano nella fruizione su base oraria dei congedi parentali (estesi al 12° anno di età del bambino) e nel contributo economico per cura bambini in età prescolare volto a facilitare il rientro al lavoro delle mamme (anche se vincolato ad un *budget* di spesa pubblica piuttosto ridotto).

²²⁷ “I dipendenti di datori di lavoro pubblici o privati possono richiedere, per gravi e documentati motivi familiari, fra i quali le patologie individuate ai sensi del comma 4, un periodo di congedo, continuativo o frazionato, non superiore a due anni. Durante tale periodo il dipendente conserva il posto di lavoro, non ha diritto alla retribuzione e non può svolgere alcun tipo di attività lavorativa. Il congedo non è computato nell'anzianità di servizio né ai fini previdenziali; il lavoratore può procedere al riscatto, ovvero al versamento dei relativi contributi, calcolati secondo i criteri della prosecuzione volontaria”.

²²⁸ Portogallo e Irlanda prevedono invece 20 giorni di congedo, di cui 10 obbligatori e tre mesi rispettivamente. La media europea si attesta intorno ai 15 giorni.

7.3. L'intervento della contrattazione collettiva

Nella materia trattata la contrattazione collettiva assume un ruolo imprescindibile di regolamentazione, anche se tradizionalmente la politica sindacale non è mai stata organicamente orientata verso queste tematiche. Con l'Accordo interconfederale 7 marzo 2011 è stata sollevata la necessità di promuovere l'occupazione femminile attraverso una modulazione flessibile degli orari, in particolare indicando lo strumento della contrattazione di secondo livello come opportunità per assicurare nel modo migliore la distribuzione degli orari di lavoro.

A livello aziendale sono state assunte diverse iniziative: a titolo di esempio, riduzione della durata dell'orario di lavoro, modularizzazione e articolazione dei tempi di lavoro, misure destinate a garantire una maggiore possibilità di assentarsi dal lavoro. Altre politiche *c.d. family – friendly* si sono rivolte alla progettazione di asili nido e materne aziendali, convenzioni con ludoteche, relativi prolungamento e flessibilizzazione degli orari di servizio, interventi di sostegno alla carriera, *part – time* per i dirigenti, contrattazione di misure di accompagnamento per coloro che si trovano in stato di fruizione del congedo parentale (*e.g.*: informative a distanza, *tutorship* sul posto di lavoro, aggiornamento al rientro). Quindi l'obiettivo non è solo quello di mettere i lavoratori/le lavoratrici in condizioni di gestire il proprio tempo, ma anche quello di sostituire o affiancare i servizi di cura che sono normalmente a carico delle famiglie. Ovviamente non si tratta di obiettivi semplici da raggiungere, in particolare in relazione a due ordini di problematiche: in primo luogo, le imprese subordinano la concessione di queste misure ai costi, nonostante siano stati fatti grossi passi avanti in termini di flessibilità; inoltre si possono creare tensioni interne alla comunità aziendale (frammentazione solidarietà tra gruppi di lavoratori eterogenei e con esigenze diverse e che possono soffrire dell'assenza dei colleghi in congedo parentale a causa dell'aumento dei carichi di lavoro)²²⁹.

Mediante l'Accordo siglato dal Ministero del lavoro e delle parti sociali il 7 marzo 2011, denominato “Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro”, sono state sottolineate le potenzialità della contrattazione di secondo livello e le

²²⁹ Ecco perché il concetto di conciliazione non dovrebbe riguardare solo la vita familiare in senso stretto, ma quella privata in generale.

necessità di politiche di sostegno da parte delle istituzioni nazionali, regionali e locali. La flessibilità *family – friendly* è stata assunta come valore organizzativo condiviso ed è stato chiarito che il *welfare* aziendale, in particolare, non riguarda solo le politiche di conciliazione ma, più in generale, il sostegno economico alla genitorialità.

Nell'accordo sono stati previsti numerosi interventi: in materia di orario, la modulazione su base semestrale o annuale; forme di flessibilità in entrata e in uscita fino ai tre anni di vita del bambino; banca delle ore; orario concentrato; soluzioni per i periodi di inserimento nel percorso scolastico); lavoro part – time (trasformazione temporanea con diritto al ripristino dell'orario pieno); telelavoro (anche nella forma mista); permessi; rientro dalla maternità (riassegnazione delle mansioni originarie, corsi di formazione o aggiornamento); *welfare* aziendale; criteri di valutazione della produttività; congedi parentali (fruizione PT); necessità di *caregiver credits* (sgravi fiscali)²³⁰.

Un recente tentativo di pianificazione ad valore aggiunto è dato da “*Italia 2020. Programma di azione per l’inclusione delle donne nel mercato del lavoro*”. Trattasi di un piano strategico di azione per la conciliazione e le pari opportunità nell’accesso al lavoro che si affianca alle politiche per la famiglia e alle politiche generali di modernizzazione del mercato del lavoro. L’approccio utilizzato è integrato e trasversale a tutte le politiche pubbliche (c.d. *gender mainstreaming*)²³¹.

Ma i problemi di conciliazione non concernono evidentemente in via esclusiva la gestione dei figli. Anche gli anziani risultano al centro del lavoro di cura, in connessione all’invecchiamento demografico. Di fatto, la legislazione in materia di conciliazione presenta una spaccatura: da una parte le misure volte alla cura dei figli, dall’altra quelle volte alla cura dei familiari in età adulta e/o anziani.

Per ovviare ai problemi posti dall’*elders care* il Piano Monti aveva previsto servizi *domus centered*, destinati a disabili e anziani e che consistono nella permanenza presso il domicilio o in ambienti sostitutivi analoghi (servizi a domicilio/affido dell’anziano presso altre famiglie disponibili/ospedalizzazione a domicilio); servizi *family –*

²³⁰ Sull’importanza degli sgravi nell’ambito delle politiche conciliative, cfr. P. SALAZAR, *Conciliazione vita professionale e vita privata: sgravi contributivi*, in *Diritto e pratica del lavoro*, vol. 34, fasc. 42, 2017, pp. 2532 – 2538.

²³¹ B. CAPONNETTI, *La conciliazione vita/lavoro nel sistema italiano: azioni positive nazionali e sistemi regionali*, in M. FAIOLI, L. REBUZZINI, *op. cit.*, p. 71 ss.

oriented, interventi rivolti al nucleo familiare o, più in generale, ai *care givers*, consistenti in forme di sostegno (gruppi di auto e mutuo – aiuto), sportelli informativi unificati di ascolto e orientamento; servizi *c.d.* di *respite* (sollevio); infine, servizi *community – oriented*, volti all’instaurazione di legami significativi anche tra persone senza vincoli parentali (centri diurni aperti al territorio, portierato sociale, progetti di solidarietà di vicinato, gruppi di volontari per disabili e anziani che operano a favore di altri anziani, sostegno alla gestione dei servizi per il “Dopo di noi”)²³².

Strumenti per la cura di familiari adulti o anziani sono dati per lo più da permessi ex l. 5 febbraio 1992, n. 104 e l. n. 53/2000. Il ricorso al lavoro a tempo parziale è stato previsto solo in situazioni di particolare gravità²³³.

Ai fini del perseguimento di una conciliazione efficace, si ritiene che sia opportuno incentivare la flessibilità dei modelli organizzativi. A tal proposito, l’art. 9 l. n. 53/00²³⁴ (“Misure per conciliare tempi di vita e tempi di lavoro”), poi modificato, rileva per i contenuti di cui si fa portatore. Infatti, esso propone azioni concrete su tre livelli: culturale, delle politiche territoriali e delle politiche aziendali. Vengono di fatto tracciate alcune linee generali di intervento, poi precisate dal decreto interministeriale 15 maggio 2001 che ha colmato alcuni *gap* dal punto di vista tecnico – pratico.

In primis ci si propone il finanziamento, tramite il Fondo per l’occupazione, di azioni positive per la flessibilità oraria e organizzativa, che abbiano ad oggetto la promozione e l’incentivo di forme di articolazione della prestazione lavorativa. Sono previste tre tipologie di azione, in particolare: forme di lavoro flessibile²³⁵ (le misure in questione valgono anche laddove uno dei due genitori sia lavoratore autonomo); programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo al fine di contrastare la perdita di professionalità per la lavoratrice e/o il lavoratore²³⁶; nel caso in cui il titolare di impresa o il lavoratore autonomo fruiscano di un congedo, possibilità di sostituzione da altro imprenditore o lavoratore autonomo. Si tratta di una disposizione di

²³² F. MALZANI, *op. cit.*, p. 24 ss.

²³³ M. DEL FRATE, *La conciliazione lavoro – famiglia alla luce delle recenti riforme*, in *Iustitia* n. 2/16, p. 191.

²³⁴ “Misure per conciliare tempi di vita e tempi di lavoro”.

²³⁵ *Part – time* reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata e in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato con priorità per i genitori di bambini fino a 8 anni (o 12 in caso di genitori affidatari o adottivi), *cfr.* co. 1 lett. a).

²³⁶ Co.1, lett. b).

peculiare interesse poiché assimila al lavoro autonomo le tutele del lavoro subordinato e fa inoltre esplicito riferimento alla figura paterna²³⁷.

Per ricevere finanziamenti l'azione positiva doveva (la disposizione è stata modificata) essere riconducibile ad una di queste tre sottocategorie, sebbene l'elencazione delle suddette forme di flessibilità non detenga carattere tassativo, ma meramente indicativo²³⁸.

Le modifiche intervenute sull'art. 9 della legge n. 53/00 hanno impattato vari aspetti. Nell'ordine, si è avuto lo spostamento di competenza in capo al Ministro delle politiche per la famiglia, e del finanziamento a carico del Fondo delle politiche per la famiglia, accompagnato dall'ampliamento della platea dei destinatari e dei soggetti proponenti (non solo privati) dei progetti che prevedono l'implementazione di misure conciliative per tutte le tipologie di dipendenti per qualsiasi motivo di cura (non solo figli). Si sono aggiunte in seguito l'estensione delle azioni finanziabili²³⁹, una nuova concezione di azienda “*family – friendly*”, l'incentivo alla cultura della *c.d.* “flessibilità positiva”²⁴⁰ e la pianificazione di azioni di supporto al rientro dal lavoro dopo un periodo di congedo (non solo politiche formative). Per i lavoratori autonomi è stata stanziata una quota predefinita di risorse.

Vari sono gli ostacoli che si sono frapposti all'implementazione, da parte delle imprese italiane, delle azioni positive in tema di conciliazione previste *ex art.* 9 l. 53/00. Infatti, per trasformare la legge in procedure aziendali sono necessari un disegno organizzativo e una cultura condivisa, oltre ad una buona capacità relazionale con il singolo lavoratore. Ulteriore punto da considerare è la necessità di una flessibilità del mercato del lavoro, da leggersi come la capacità di quest'ultimo di fare entrare e uscire le persone in relazione alle esigenze dettate anche dalla vita familiare, pur senza perdere professionalità e/o occupabilità. Infine, anche i servizi per la famiglia ricoprono un ruolo fondamentale, motivo per cui si rende necessario un sistema di *welfare* plurale e territoriale che copra l'intero ciclo di vita del lavoratore. In quest'ottica anche gli

²³⁷ Co. 1 lett. c).

²³⁸ *Cfr.* ulteriori ipotesi regolate da legge e contrattazione collettiva.

Rimangono ferme le lettere b) e c) di cui sopra. Viene estesa, per lavoratori e lavoratrici con carichi genitoriali, la priorità per quanto concernente la fruizione di modalità flessibili rispetto a orari e organizzazione del lavoro (figli fino a 12 anni e 15 in caso di genitori affidatari o adottivi).

²⁴⁰ Rilievo ai progetti che prevedano di applicare sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e dei risultati (cultura *c.d.* della “flessibilità positiva”).

obiettivi di carriera saranno modulati sulla base dei diversi cicli di vita (*c.d. approccio life – course*).

Il problema in Italia oggi è l'assenza di politiche organiche di intervento, poiché ci si ferma all'ambito di applicazione soggettivo a livello di dibattito, vale a dire ai destinatari delle misure²⁴¹. In altre parole, nel nostro Paese il problema della conciliazione discende dal fatto che le buone pratiche vengono attuate, ma non riescono a “fare sistema”. A tal fine si rende necessario il riconoscimento della famiglia come *stakeholder*, proprio in virtù della sua intima connessione al mondo del lavoro²⁴².

In parte si è cercato di procedere con la creazione di sistemi di *welfare* per le famiglie. Sul punto si può individuare una pluralità di modelli di intervento: da quello del *familialism by default*, in assenza di una politica pubblica di sostegno, in cui il ruolo di cura è ricoperto dalla donna, a quello del *supported familialism*, in cui si interviene con offerta di tipo fiscale (o di altro tipo) che incentiva l'assunzione di responsabilità genitoriale (anche uomini). Si ha poi il modello di *defamilialization*, in cui interdipendenza generazionale e responsabilità familiari risultano ridotte per la presenza di servizi pubblici che suppliscono alla domanda di cura. Infine, ci si riferisce al *c.d. ambivalent familialism* in relazione alla situazione diversificata tra Nord e Sud²⁴³.

7.4. Ostacoli all'implementazione delle politiche conciliative a livello nazionale

Senza dubbio un'ulteriore difficoltà è stata data dalla necessità di sostegno sindacale e dalle difficoltà oggettive nel redigere un progetto con requisiti specifici. Inoltre, i tempi di erogazione dei finanziamenti non si conciliano con le esigenze di vita per cui il progetto era stato presentato; si ha una notevole discrezionalità della p.a. nella determinazione dell'ammissione dei progetti finanziabili e sperimentabilità della misura, subordinata al riconoscimento del diritto individuale del lavoratore alla conciliazione, nonché all'iniziativa e alla capacità progettuale dell'azienda. Non da ultima, si registra

²⁴¹ Al riguardo preme in questa sede osservare la mancanza di un ministero delle Pari Opportunità che adempia a questa funzione riconoscendo il ruolo autonomo del tema che appare trasversale al mercato del lavoro, alla crescita demografica, alla ripresa economica e non può essere quindi relegato ad un Dipartimento collocato sotto il ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

²⁴² F. BELLETTI, *Introduzione. Per una prospettiva familiare della conciliazione vita/lavoro*, in M. FAIOLI, L. REBUZZINI, *op. cit.*, p. 10.

²⁴³ F. MALZANI, *op. cit.*, pp. 17 – 18.

l'assenza di sistemi di monitoraggio che permettano un'efficace valutazione qualitativa delle misure disposte.

A fianco delle misure conciliative previste in ambito lavorativo, si ritiene opportuno perseguire la parità di genere anche in relazione allo svolgimento dei compiti di cura. Evidentemente a tal fine il passo fondamentale è il cambiamento della cultura familiare, ma viene visto con favore anche un intervento in materia di politiche fiscali, anch'esso da rileggere in chiave familiare; si mira, in altre parole, al riconoscimento fiscale dei carichi familiari.

A tal proposito, è necessario che, in un periodo di profondo riassetto dei sistemi di *welfare*, le misure di conciliazione famiglia – lavoro si fondino su un'alleanza e su un ragionevole sacrificio tra le parti coinvolte (famiglie, datori di lavoro, parti sociali, istituzioni)²⁴⁴. Tale sistema di *welfare* è basato oggi, in Italia, su una legislazione sedimentata e alluvionale che registra una carenza di struttura, con conseguente perdita degli effetti redistributivi ed impatto sulla finanza pubblica²⁴⁵.

Conciliare, di fatto, presuppone un conflitto tra sfera lavorativa e privata, mentre quando si parla di armonizzazione ci si riferisce ad un'integrazione tra le due.

Il concetto di conciliazione vita – lavoro ha subito un'evoluzione nel corso del tempo e col mutamento della realtà sociale. Nello specifico sono insorti “conflitti” di conciliazione famiglia – lavoro, soprattutto a fronte dell'ingresso delle donne nel mercato del lavoro. In alcuni casi si è arrivati a negare la dimensione “conflittuale”, in quanto dicotomica e oppositiva, mentre la sfera privata dovrebbe integrarsi con quella lavorativa. Si è avuta così la transizione al concetto, più ampio, di conciliazione vita – lavoro. Del resto alcuni hanno ritenuto poco auspicabile anche la contrapposizione vita – lavoro, poiché alcuni aspetti di integrazione tra le due sfere risultano molto positivi. Meglio sarebbe di fatto utilizzare espressioni come “integrazione tra lavoro e vita personale”, “arricchimento lavoro – famiglia”, “articolazione vita – lavoro”. Infatti, quando si parla di conciliazione si sta ad indicare un equilibrio, un'integrazione²⁴⁶.

²⁴⁴ L. BORZÌ, L. REBUZZINI, *op. cit.*, p. 13.

²⁴⁵ ADAPT, *Il welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, p. 9.

²⁴⁶ Cfr. def. “*work- life balance*” data da A. FELSTEAD, N. JEWSON, A. PHIZACKLEA, S. WALTERS, *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*, in *Human Res Manag J* 12 (1), p. 56: “the relationship between the institutional and cultural times and spaces of work and non-work in societies where income is predominantly generated and distributed through labour markets”.

I fattori che hanno portato a questa necessità sono da rinvenirsi nella diffusione della cultura della parità di genere e delle pari opportunità, in una massiccia maggiore scolarizzazione delle donne, nel superamento del modello del *breadwinner* ad opera delle famiglie *c.d.* “a doppia carriera”, nel cambiamento della composizione del tessuto sociale (calo demografico e invecchiamento popolazione), nonché nella profonda mutazione del contesto lavorativo ed economico.

Si ha la necessità di politiche proattive, volte a promuovere il benessere familiare sulla base di un principio di libertà di scelta incentivato dal mutualismo degli istituti di *welfare*²⁴⁷ (da una parte servizi di cura flessibili, dall'altra organizzazione del lavoro capaci di rispondere in maniera flessibile ma al tempo stesso senza incorrere in fenomeni di precarizzazione del lavoro), in contrasto con la visione di *workfare*²⁴⁸, promossa dall'UE²⁴⁹.

Nel nostro Paese sono aumentati in maniera esponenziale i *working poors* e le donne madri di famiglia si sono messe alla ricerca di un lavoro. Sono dunque necessarie politiche di conciliazione lavoro – famiglia per tutti i lavoratori, preferibilmente di carattere centrale piuttosto che accessorio. La centralità delle politiche di conciliazione riguarda la collocazione delle stesse nell'ambito delle politiche del lavoro e il loro recepimento nella legislazione che regola il mercato del lavoro e la contrattazione collettiva (sia di primo che di secondo livello). Vantaggio dell'inserimento delle politiche di conciliazione nelle politiche per il lavoro è il maggiore radicamento delle sperimentazioni attuate nei luoghi di lavoro e l'estensione delle opportunità di accesso alle risorse di conciliazione.

Non si tratta quindi solo di politiche di pari opportunità, di *welfare* o familiari, ma di politiche del lavoro in senso stretto che vanno a compenetrare in qualche modo la concezione stessa della prestazione lavorativa. A tal fine è fondamentale riconoscere la

²⁴⁷ Cfr. progetto “Flexy – Family – Forum delle Famiglie”.

²⁴⁸ Politiche di *welfare* attivo finalizzate ad evitare gli effetti disincentivanti sull'offerta di lavoro che il *welfare* classico ha di solito prodotto, collegando il trattamento previdenziale allo svolgimento di un'attività di lavoro. Il termine deriva dall'unione di *work* e *welfare*. Si tratta di progetti soprattutto americani (gli USA, infatti, si stanno allontanando gradualmente dai programmi di assistenza sociale, prestando invece la propria attenzione al decentramento delle competenze ed al legame con il mondo del lavoro).

²⁴⁹ L. BORZÌ, L. REBUZZINI, *op. cit.*, p. 13.

conciliazione come un diritto del lavoratore²⁵⁰, identificando quest'ultimo come una persona e la famiglia come soggetto sociale e bene per la comunità.

Le politiche in questione non si prefiggono solo il contrasto alla povertà o la risoluzione di un bisogno conclamato, mirando piuttosto ad obiettivi di sviluppo. Infatti il *welfare*, in particolare quello territoriale e privato, costituisce una leva strategica in ottica di aumento del benessere organizzativo e della produttività²⁵¹.

7.5. Approcci regionali al tema della conciliazione

Ultimo punto significativo da analizzare è quello inerente agli approcci regionali alle politiche di conciliazione.

Rispetto ai progetti presentati dalle Regioni è emerso come in tutta Italia si registri prevalentemente una carenza rispetto ai servizi di cura. In alcuni casi si sono verificati esempi virtuosi di accordi collettivi e coordinamento tra enti locali e terzo settore (es. *Tagesmutter* di Bolzano). In relazione invece alle azioni positive, sono stati posti in essere interventi attuati da aziende pubbliche e private totalmente o parzialmente rimborsati dal Dipartimento delle Pari Opportunità in materia di organizzazione del lavoro, condizioni e tempo di lavoro, equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e migliore ripartizione di compiti tra i due sessi. Sono state inoltre messe in campo politiche informative al fine di trasferire esperienze, conoscenze, metodologie, sistemi organizzativi e gestionali innovativi: si ricordino, a titolo meramente esemplificativo, Programma AGIRE 2010 e Officina Famiglia²⁵².

Le Regioni e Province Autonome si configurano come leader nella co – progettazione mediante l'attivazione di *network* sul territorio. In alcune regioni il tema della conciliazione è concepito in modo trasversale (a cavallo tra politiche di genere, ad esempio, soprattutto in Piemonte, Toscana, Emilia – Romagna, Marche). In generale il complesso di significati e finalità che si addensano intorno al tema dell'articolazione dei

²⁵⁰ Per approfondimenti in merito si rimanda a F. DE LUCA, *Verso una dimensione antropocentrica del lavoro: la conciliazione come diritto soggettivo* (nota a Trib. Firenze 22 ottobre 2019), in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/2020, pp. 519 ss. Si può dire che il tema della conciliazione è, ancora oggi, rimesso alla sensibilità giurisprudenziale piuttosto che a politiche strutturate e inclusive, il che ostacola peraltro la realizzazione del modello sociale europeo. Sul punto, D. IZZI, *Stabilità versus flessibilità nel diritto comunitario: quale punto di equilibrio?*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2007, pp. 327-370.

²⁵¹ L. BORZÌ, L. REBUZZINI, *op. cit.*, p. 12.

²⁵² B. CAPONNETTI, *op. cit.*, pp. 79 – 80.

tempi e delle responsabilità della vita privata e lavorativa fa capo a due principali approcci: 1) pari opportunità (influenzato dal modello UE), secondo cui la possibilità di armonizzare e tenere insieme le responsabilità familiari e l'impegno lavorativo è condizione necessaria per rimuovere elementi di disuguaglianza a scapito delle donne nel mondo del lavoro, nonché un fattore di promozione culturale dell'uguaglianza tra uomini e donne nelle varie sfere della vita. ; 2) promozione della famiglia: si inserisce all'interno di un più ampio piano di sviluppo delle politiche sociali, di cui la famiglia si fa sia soggetto attivo (del sistema di *welfare*) che passivo (punto di riferimento per la programmazione degli interventi)²⁵³. In questo senso un esempio di eccellenza è senza dubbio la Provincia Autonoma di Trento²⁵⁴.

Nonostante le differenze regionali, rimane comunque indubbio come gli interventi volti ad ottimizzare l'assetto organizzativo e l'armonizzazione dei tempi di cura e lavoro siano quelli che maggiormente evidenziano la capacità dei singoli territori di creare una struttura di *governance* capace di far dialogare e coinvolgere diversi *stakeholders* pubblici e privati. L'esempio principe che nel corso del presente studio si è avuto modo di osservare è quello della PAT che, coinvolgendo famiglie, enti territoriali e istituzioni, si propone come circuito propulsore di una cultura attenta ai bisogni della famiglia mettendo in rete e coordinando azioni già esistenti al fine di facilitare l'accesso ai sistemi di finanziamento, incentivazione e sostegno già previsti (*cf.* Distretto famiglia legge provinciale n. 1/2011)²⁵⁵. Da notare che, se un approccio dal basso e concertato accomuna molti esempi regionali, il rischio è quello di frammentare in modo eccessivo i settori interessati a favorire la conciliazione (politiche sociali, educative, del lavoro, di tempi e spazi urbani, dello sviluppo locale). Anche a livello locale, comunque, si rende necessario assicurare un adeguato livello di integrazione degli strumenti di programmazione, pena il venir meno di un impegno concreto e sistematico rispetto alla trasformazione dell'organizzazione del lavoro in chiave conciliativa. Per raggiungere questi livelli di integrazione è senza dubbio fondamentale coinvolgere le imprese, specie quelle di piccole e medie dimensioni, sulla base di un legame di fiducia. È necessaria inoltre, come già visto, la messa in piedi di un sistema strutturale, e non episodico, di

²⁵³ B. CAPONNETTI, *op. cit.*, pp. 83 – 87.

²⁵⁴ Anche il contesto organizzativo di FBK, oggetto della presente analisi, si è distinto per la capacità di progettazione di sistemi di *welfare* familiare, ottenendo peraltro la certificazione "Family Audit".

²⁵⁵ *Cfr.* inoltre sistemi di certificazione, tra cui il marchio Family Audit.

conciliazione, possibilmente puntando l'attenzione sulla valorizzazione dei risultati, la continuità degli interventi o la loro messa a sistema.

Di fatto si assiste ad una certa resistenza rispetto all'inquadramento delle politiche di conciliazione come strumento per la programmazione economica locale (*idem* per la responsabilità sociale d'impresa).

8. La riduzione oraria come strategia di occupabilità e strumento di conciliazione

Sul tema dell'*overwork* ci si è a lungo interrogati in relazione alla possibilità di un'effettiva riduzione dell'orario di lavoro. La tendenza alla diminuzione dell'orario ha carattere storico ed ha subito mutamenti nel corso degli ultimi decenni; in particolare il lavoro *part – time*, fruito prevalentemente dalle donne, è in aumento. Esso influisce sulla durata media della settimana lavorativa e spesso riguarda attività a non elevata qualificazione (rafforzando il rischio di incremento delle disuguaglianze di genere, *cfr. supra*). Con la crisi economica del 2008 si è avuta una diminuzione del numero totale delle ore di lavoro superiore al numero di lavoratori che le svolgono, accompagnata da una riduzione temporanea delle ore di straordinario. La strategia perseguita è stata quella quindi di operare attraverso una riduzione dell'orario di lavoro al fine di aumentare l'occupazione.

Vari sono i motivi per cui la riduzione dell'orario di lavoro risulta auspicabile. A partire da esigenze di salute e sicurezza, poiché lavorare di più sottopone a maggiori fattori stressogeni e di stanchezza psico – fisica, conducendo al rischio di commettere più errori sul lavoro o di sviluppare stati cronici di salute, fino ad arrivare al tema delle pari opportunità e della conciliazione vita – lavoro (*cfr. sopra*). Oltre a ciò, lavorare meno significherebbe una minore incidenza di *stress* e *burn – out* (che del resto non dipendono solo dal fattore dell'orario, ma anche da quello della pressione lavorativa; spesso, peraltro, alla diminuzione dell'orario corrisponde un aumento dell'intensità lavorativa). La soluzione in questi casi è data dall'occupazione aggiuntiva e dal coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione dell'orario di lavoro.

Anche l'incremento dell'occupazione è un argomento considerato. Se si considerano i costi fissi del lavoro emerge come questi non necessariamente diminuiscano se un dipendente lavora meno ore (*c.d.* costo variabile, coincidente con l'orario di lavoro). Di conseguenza molti dipendenti che lavorano meno ore potrebbero risultare più costosi di

quelli che lavorano più ore. Ai costi fissi del lavoro corrispondono i contributi pro capite, motivo per cui nei Paesi a maggior tasso contributivo gli effetti occupazionali di una settimana lavorativa più breve risultano notevolmente ridotti.

Di fatto, per creare posti di lavoro, la riduzione dell'orario deve avere alcune caratteristiche: una negoziazione simultanea, al fine di evitare l'aumento di costi salariali unitari; una riorganizzazione oraria volta al conseguimento di aumenti di produttività; una flessibilità "negoziata", rispondente alle esigenze individuali; un mercato del lavoro flessibile che garantisca la sufficienza di manodopera; il pagamento di contributi sociali in proporzione al salario; infine, la riduzione proporzionale del carico di lavoro a fronte dell'aumento del lavoro straordinario.

Un'altra importante esigenza soddisfatta dalla riduzione dell'orario di lavoro è quella relativa alla realizzazione di un'economia sostenibile, rispetto alla quale la riduzione oraria si pone sia come contributo che come conseguenza. In termini contributivi, la riduzione oraria produce sia effetti di composizione (modo in cui le famiglie consumano il loro reddito), che effetti di scala (andamento della produttività che vede una maggiore disponibilità di tempo libero a fronte di un minore impatto ecologico). In relazione agli effetti di scala preme sottolineare che gli studi effettuati sul punto arrivano a conclusioni anche diametralmente opposte: da una parte si è registrata l'ipotesi per cui la riduzione dell'orario, producendo salari più elevati, implichi una maggiore sostituzione del lavoro con macchine di impatto ambientale; dall'altra si sono osservati i buoni effetti della riduzione dell'orario di lavoro in termini di impatto ambientale (c.d. "*work hard, play hard*"). Un'economia sostenibile implica una riduzione della produzione e dei consumi, quindi meno lavoro: al fine di evitare una disoccupazione di massa con gravi conseguenze sociali, si ritiene che la riduzione dell'orario lavorativo possa essere utile anche alla redistribuzione del lavoro. Appare comunque evidente che, per raggiungere un livello adeguato di salvaguardia del pianeta, si impone un cambio di paradigma fondamentale dell'economia.

Anche a livello individuale, ridurre la durata della prestazione lavorativa in termini di continuità favorirebbe lo sviluppo della creatività e la realizzazione di se stessi²⁵⁶. Oggi i soggetti che lavorano hanno necessità di più tempo libero ai fini della propria

²⁵⁶ E. P. THOMPSON, *Time, work – discipline, and industrial capitalism*, in *Past & Present*, No. 38, 1967, pp. 56 – 97.

realizzazione personale (ottica personocentrica), senza contare che il bagaglio di conoscenze ed esperienze in diversi campi favoriscono la creatività (che può essere messa anche al servizio dell'economia e della società).

L'allungamento della vita lavorativa ha come obiettivo l'aumento del contributo per i sistemi di sicurezza sociale a fronte del godimento delle prestazioni pensionistiche per un periodo, tuttavia, che risulta più breve rispetto al passato. La riduzione dell'orario implica avere più tempo per rigenerarsi psico – fisicamente e quindi incoraggiare una maggiore prestazione lungo l'arco della vita. Inoltre anche il livello di produttività andrebbe ad aumentare. Il primo risvolto è senza dubbio quello della produttività del lavoro, la quale può avere effetti fisiologici (meno stanchezza e lentezza) e motivazionali (orari più brevi implicano maggiore efficacia del tempo a disposizione). In termini di effetti negativi potrebbe registrarsi invece l'aumento dei costi della comunicazione, l'impiego di lavoratori meno produttivi, la limitazione delle possibilità formative e la demotivazione (in caso di taglio della retribuzione).

Anche la produzione di capitale subirebbe un aumento a fronte di una riduzione dell'orario di lavoro, poiché l'ingente utilizzo di macchine implicherebbe la ripartizione dei costi su una maggiore produzione; si avrebbe infine un aumento per sostituzione, in quanto l'orario di lavoro ridotto con il mantenimento della retribuzione piena andrebbe ad aumentare i costi del lavoro e, di conseguenza, l'investimento in macchinari (appare evidente in questo caso come il rovescio della medaglia riguarderebbe il venir meno della stabilità dei costi di lavoro).

Quando ci si interroga sulle modalità di finanziamento della riduzione dell'orario, quindi, una delle risposte può essere data proprio dall'aumento di produttività; tuttavia, gli aumenti di produttività a fronte della riduzione dovranno avere portata contenuta, in modo tale che non si rende necessario impiegare lavoratori supplementari (a meno che non ci siano impatti sull'occupazione per via di effetti secondari, come quando si verificano nuovi impulsi all'economia stimolati dalla creatività coltivata nel tempo libero).

Come abbiamo già avuto ampiamente modo di discutere, la deregolamentazione dell'orario di lavoro secondo regole normali e la sempre crescente flessibilità e liquidità del mercato hanno condotto ad una tendenza a lavorare di più oppure meno a fronte della sostituzione della forza – lavoro con le macchine e dell'aumento della produttività.

Il passaggio dalla nozione di orario a quella di tempo, in tale contesto fluido, in assenza di una nozione legale di “tempo di lavoro” richiede un approccio giuridico sistematico, sia per generare un impatto realmente positivo in termini di produttività²⁵⁷, sia per incoraggiare in modo efficace la conciliazione vita lavoro²⁵⁸, a conferma del fatto che la “buona flessibilità”, per essere tale, necessita di essere direzionata e regolamentata.

Infine, uno dei risvolti maggiormente positivi della riduzione oraria consisterebbe nella costruzione di una società migliore, i cui tratti caratteristici sarebbero da rinvenire, a loro volta, in una serie di effetti positivi che abbiamo sopra analizzato (distribuzione dell’occupazione, parità di genere, salute e sicurezza, riduzione dello stress, economia sostenibile). Una società più felice è una società in cui rimane una buona parte di tempo per promuovere la crescita personale a livello individuale e relazionale, coinvolgendo le comunità²⁵⁹. Si pone quindi naturalmente il quesito per cui ad oggi, nonostante gli effettivi benefici di una riduzione del tempo di lavoro, le persone non scelgano di lavorare meno.

Una prima risposta risiede nel fatto che il valore aggiunto del tempo è astratto, mentre la monetizzazione dello stesso appare una scelta preferibile, poiché di carattere molto più concreto. Sottolineare il valore e l’importanza del tempo libero potrebbe spostare il paradigma da un modello incentrato sulla ricchezza monetaria ad un modello in cui i valori hanno carattere “impalpabile”. Torna in questo senso il ragionamento dell’equiparazione del tempo alla retribuzione che abbiamo dianzi affrontato. Un altro punto focale è dato dal fatto che il valore relazionale del tempo può essere valorizzato solo nella misura in cui lo stesso venga determinato collettivamente, vale a dire nella misura in cui anche gli altri ne dispongano.

Per concludere la riflessione su eventuali vantaggi/benefici di lavorare meno, non si può fare a meno di notare che molti degli argomenti riportati sono incompatibili tra loro (es., parità di genere implica una società meno improntata sul lavoro, mentre l’argomento ecologico detta un aumento di produttività). I risultati, di fatto, varieranno a seconda di chi attua la riduzione oraria, per quali motivi e come.

²⁵⁷ S. BUOSO, *Orario di lavoro: potenzialità espresse e inespresse*, in *Lavoro e diritto*, n. 1/2017, pp. 111 – 130.

²⁵⁸ A. NICCOLAI, *Orario di lavoro e resto della vita*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2009, pp. 243-254.

²⁵⁹ T. KASSER, K. M. SHELDON, *Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: empirical evidence from four studies*, in *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 2009, pp. 243 - 255.

8.1. Modalità di attuazione della riduzione oraria

È proprio sul come che si apre una grande tematica rispetto a quanto ammonti la riduzione ideale e quali siano le modalità migliori per attuarla²⁶⁰. A livello aziendale si possono prospettare riduzioni radicali, mentre se si considera il livello settoriale/territoriale si potranno più facilmente avere riduzioni progressive²⁶¹.

La riduzione potrà avvenire in blocco o gradualmente (a seconda delle esigenze di adeguamento organizzativo) e potrà essere parametrata alla giornata, alla settimana, al mese, all'anno o alla vita lavorativa. Ad esempio, in Francia una delle soluzioni prospettate è stata quella per cui si è approdati ad una settimana lavorativa complessa, con il mantenimento dell'orario di lavoro settimanale, ma su quattro giorni anziché cinque²⁶². Inoltre, la riduzione potrà essere temporanea o definitiva: in caso di attuazione di politiche *c.d.* difensive al fine della creazione e/o del mantenimento dei posti di lavoro, solitamente si ricorre ad una riduzione temporanea che può risultare più o meno efficace (ad esempio, si avrà un maggiore impatto laddove si voglia contrastare una recessione economica piuttosto che laddove si intenda affrontare la questione di genere). Da notare che le politiche difensive sono dettate da cali ciclici della domanda e/o dal calo più strutturale dell'occupazione a livello aziendale, settoriale o nazionale.

La riduzione oraria comporta inevitabilmente dei costi, che potranno essere pagati alternativamente dai dipendenti (con il proprio salario, con il contingentamento dei salari o con l'intensificazione del lavoro), dai datori di lavoro o dallo Stato. Nel caso del datore di lavoro si potrà avere una costante salariale con conseguente aumento dei costi di produzione e il rischio di delocalizzazione o di un crollo della domanda di mercato; nel caso dello Stato invece, evidentemente, si avrà un impatto lato contributivo previdenziale, con il rischio di ripercussioni sul reddito futuro dei lavoratori e un aumento di pressione sul bilancio pubblico.

La riduzione dell'orario potrebbe portare all'estensione degli orari operativi, con risvolti positivi nel settore industriale (in cui si può registrare un alto apporto di meccanizzazione); non altrettanto sembrerebbe poterne beneficiare, invece, quello dei

²⁶⁰ F. M. PUTATURO DONATI, *Riduzione ope legis dell'orario di lavoro e politiche nazionali per l'occupazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2002, pp. 573 ss.

²⁶¹ La frammentazione geografica e produttiva di un territorio come quello italiano favorisce senza dubbio la contrattazione a livello territoriale.

²⁶² Con evidenti svantaggi per i lavoratori, in particolare per le donne.

servizi. Se da una parte l'estensione in oggetto potrebbe comportare una soluzione all'interrogativo inerente ai soggetti su cui ricadono i costi, non si avrebbero esenzioni rispetto ad effetti collaterali negativi sulla qualità complessiva del lavoro nelle aziende in ottica di salute e sicurezza²⁶³.

Abbiamo già visto come una dottrina autoritaria si sia interrogata sulla possibilità di riconversione dal punto di vista operativo di qualsiasi tipo di lavoro²⁶⁴: interessante osservare, al riguardo, che nel settore ricerca il fenomeno di estensione dell'orario esiste già, ma non essendo quest'ultimo legato a processi industriali (o, quantomeno, non nella misura dettata dall'immaginario collettivo), non si guarda ai turni, agli orari serali e flessibili ma si è optato per una gestione generale dell'orario di lavoro caratterizzata da autonomia, fluidità e flessibilità. In altri termini, il ragionamento potrebbe essere ribaltato domandandosi quali strumenti organizzativi abbiamo per ripensare, in un mercato del lavoro fluido e tecnologico, lo svolgimento della prestazione su un arco temporale più esteso ma ad orario ridotto, rispetto al quale la professionalità del ricercatore si pone nuovamente in posizione paradigmatica. Ovviamente ciò comporta ripercussioni a cascata in punto di tutela giuridica, che dovrà articolarsi o sulla base della fissazione di standard minimali oppure, viceversa, applicando una tutela specifica per settore e/o contesto produttivo (caso, questo, in cui avranno evidentemente un ruolo di rilievo le relazioni industriali di prossimità); anche in quest'ottica la ricerca si porrà in posizione paradigmatica²⁶⁵.

A tal proposito, la riduzione oraria potrà essere operata secondo modalità diverse, tra cui il ricorso alla legislazione²⁶⁶ nazionale o alla contrattazione collettiva di secondo livello. La partecipazione potrà essere obbligatoria o volontaria (quest'ultima

²⁶³ S. DE SPIEGELAERE, A PIASNA, *Perché e come ridurre l'orario di lavoro*, ETUI, 2018, pp. 1 - 63.

²⁶⁴ F. BUTERA, *La ricerca-intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi*, in *Sviluppo e Organizzazione*, maggio/giugno 2017; p. 86 ss.; F. BUTERA, *Le chiavi del nostro futuro*, in *Harvard Business Review*, maggio 2018, p. 110 ss.

²⁶⁵ *Cfr.* oltre, a titolo esemplificativo, i contenuti dell'accordo di prossimità siglato da FBK in relazione all'ampliamento delle esigenze specifiche, anticipando peraltro l'evoluzione normativa avutasi con la Finanziaria 2019.

²⁶⁶ Secondo il Rapporto Eurofund 2016, quattro sono i sistemi di regolamentazione dell'orario a livello normativo: legislativo puro, legislativo adattato, legislativo negoziato e sistemi unilaterali. Inoltre, possono essere identificati sei livelli di regolamentazione (europeo, nazionale, regionale, settoriale, aziendale, individuale). All'interno del contesto organizzativo oggetto di analisi in questo studio, senza dubbio il livello settoriale rappresenta, insieme a quello aziendale ed individuale, quello più utilizzato e conforme alla soddisfazione delle esigenze di regolamentazione. La Direzione Risorse Umane ha infatti immaginato anche l'approdo ad una contrattazione individuale *ad hoc* in cui il tempo di lavoro sia calibrato e parametrato sulla base delle esigenze del singolo a parità di retribuzione.

preferibile, poiché impedisce un livellamento sterile di tutti i dipendenti, le imprese e i settori), di stampo collettivo o individuale. In particolare, le riduzioni individuali si adattano alle esigenze del singolo e consentono tra gli altri un incremento dell'occupazione femminile, anche se risulta di dubbia valutazione la libertà di scelta rispetto alla riduzione oraria, soprattutto per le donne che si trovano a dover gestire carichi familiari. Inoltre, vanno considerati anche possibili effetti indiretti sulle prestazioni di sicurezza sociale, le quali dipendono sempre dal reddito, il quale sarà ovviamente influenzato da un eventuale ricorso al *part – time* con impatto diretto sulle donne. Altri risvolti di genere si avranno infine rispetto ad un mancato o ridotto inserimento nella rete lavorativa dovuto alla minore partecipazione sul posto di lavoro, con conseguente rallentamento nella progressione di carriera. Sempre in relazione agli effetti indiretti sul reddito, il *part – time* risulta più diffuso in settori, come quello della cura alla persona, senza scopo di lucro e quindi caratterizzati da salari inferiori. In definitiva, stando a queste considerazioni, nella prospettiva di genere la riduzione dell'orario di lavoro non sarebbe auspicabile a livello individuale, ma solo a livello collettivo, con una ripartizione del costo tra le varie parti coinvolte ed impattate. In alternativa, una soluzione mediana potrebbe essere quella volta al miglioramento dello *status* dei lavoratori *part – time*, con transizioni fluide da *part – time* a *full time*, previsione di agevolazioni fiscali, apporto culturale a livello aziendale e regolamentazione adeguata della parità retributiva (*cfr.* Paesi Bassi).

In ottica migliorativa, il *part – time* potrebbe essere collettivamente regolamentato come *job sharing*, il che consentirebbe l'assunzione di un'altra persona con permanenza della rilevazione delle ore rimanenti.

In tal senso, i vantaggi si rinvergono nella riduzione dell'assenteismo e nella facilitazione della conciliazione, con un impatto maggiormente negativo rispetto alla necessità di comunicazione e coordinamento, di incontro e in relazione ad un potenziale aumento dei costi.

Possiamo dire che il cambiamento della regolamentazione dell'orario discende da un cambio di cultura dell'orario di lavoro. Tra gli aspetti legati alla cultura organizzativa spiccano in particolare il carico di lavoro, la carenza di personale, il lavoro su progetto,

la trasversalità organizzativa e il “*face – time*” cui abbiamo già fatto riferimento²⁶⁷. È evidente che le modifiche normative dovranno essere accompagnate da innovazioni culturali: un esempio calzante in questo senso è dato dal diritto alla disconnessione, nato per tutelare la salute psico – fisica del lavoratore a fronte dell’introduzione di forme di lavoro agile e da remoto²⁶⁸.

Per concludere le riflessioni sull’opportunità di ridurre l’orario di lavoro e le modalità di attuare la suddetta riduzione, pare opportuno fornire rapidamente alcuni esempi di *best practice* sul piano europeo da imitare anche a livello nazionale²⁶⁹.

In tema di *part – time* i Paesi Bassi possono definirsi a ragione la prima economia *part – time* del mondo: qui la riduzione oraria è stata effettuata massicciamente su base individuale e volontaria, con un aumento dell’occupabilità del lavoro femminile. In Francia la riduzione del *part – time* è stata affiancata invece per un corrispondente aumento del ruolo di cura maschile; in generale il Paese ha operato un considerevole taglio dell’orario di lavoro (da 39 a 35 ore settimanali) tra il 1998 e il 2000, sia su base nazionale che per il tramite della negoziazione delle parti sociali²⁷⁰. Si è registrato un apparente aumento della disoccupazione (la cui natura resta però da indagare più approfonditamente rispetto all’eventuale convergenza di altri fattori) con un aumento anche del tasso di occupazione dei lavoratori anziani (anche questo dato potrebbe essere viziato, dato che era già da prima al di sotto della media europea). Si constata comunque che anche in Francia, dove i tentativi di riduzione sono stati affrontati con grande intenzionalità da parte delle istituzioni, si registra ad oggi un nuovo aumento dell’orario di lavoro medio.

In Svezia la riduzione oraria intervenuta in alcuni contesti organizzativi è stata finanziata dal governo (attraverso la riduzione dei congedi lunghi per malattia, ad

²⁶⁷ Direttamente connesso al concetto di *face – time* è il concetto di “presenteismo normale”, per cui i dipendenti si recano sul luogo di lavoro anche in costanza di malattia, oltre al *c.d.* “presenteismo competitivo”, anch’esso pericoloso in termini di diritto alla salute e dovuto alla volontà dei collaboratori di spiccare rispetto ai colleghi per presenza sul luogo di lavoro (erroneamente associata, specialmente nella cultura del lavoro italiana, ad un maggiore impegno lavorativo).

²⁶⁸ Per ulteriori approfondimenti, *cfr.* E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell’esperienza comparata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali* n. 4/2017, pp. 1024 – 1040.

²⁶⁹ Per approfondimenti, I. DAUGAREILH, P. IRIART, *La conciliazione dei tempi nelle riforme dell’orario di lavoro in Europa (Francia, Germania, Gran Bretagna, Olanda)*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2005, pp. 223-244.

²⁷⁰ J.C. JAVILLIER, *Il progetto di legge francese sulla riduzione a 35 ore dell’orario di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/1998, pp. 243 – 253.

esempio) e a fronte della stessa sono stati registrati considerevoli miglioramenti di salute. Analogamente si può dire del caso tedesco, con alcuni profili di criticità invece per quanto concerne i profili di uguaglianza di genere e la produttività²⁷¹.

Infine anche in Belgio si sono registrate riduzioni su base volontaria ed individuale in ottica di contrasto ai licenziamenti collettivi, tramite la negoziazione con le parti sindacali.

In definitiva, come si evince dalla pluralità delle soluzioni prospettate, le soluzioni possono essere varie e modificarsi a seconda del contesto istituzionale, giuridico e sociale di riferimento²⁷². La costruzione di un sistema adeguato di regolamentazione oraria che passi (anche) dalla riduzione dell'orario di lavoro dovrà quindi dipendere necessariamente da un'analisi di caso, settore produttivo e cultura del lavoro: questa è anche la linea seguita per il comparto ricerca della Fondazione Bruno Kessler, come si vedrà nel prossimo capitolo.

9. Il valore del tempo in ottica antidiscriminatoria e di costruzione di un regime di pari opportunità per le ricercatrici

Data la panoramica normativa sugli strumenti di conciliazione, unitamente all'analisi sociologica e strutturale del problema, preme ora concentrarsi sulla questione in relazione alle ricercatrici, per due motivi fondamentali. Il primo (e più gravoso) inerisce al fatto che la ricerca costituisce uno degli ambiti in cui le discriminazioni di genere, i fenomeni di molestie e di mobbing²⁷³ e i *gap* salariali e nell'avanzamento delle progressioni di carriera sono più presenti. La relativa chiusura e ristrettezza degli ambienti accademici e di ricerca, nonché la predominanza maschile in alcune aree della stessa, favoriscono lo svilupparsi di dinamiche egemoniche, di *network* e di dominanza da parte degli uomini.

²⁷¹ Il riferimento è al caso Volkswagen, in cui la riduzione oraria è stata usata strategicamente per evitare i licenziamenti collettivi dei propri dipendenti.

²⁷² S. DE SPIEGELAERE, A PIASNA, *op. cit.*

²⁷³ Per un approfondimento, si veda F. DE LUCA, *The EU Legal Framework of Protection Against Sexual Harassment in the Workplace and Remedies in Italy*, in (a cura di) S. AVVEDUTO, S. BADALONI, C. HERMANN, L. MARTINELLI, G. RUBBIA, M. ZOPPÈ, *WeTooInScience - Sexual Harassment in Higher Education Institutions and Research*; Consiglio Nazionale delle Ricerche - IRPPS e-publishing, 2019, pp. 205 - 214.

In secondo luogo, per le sue caratteristiche strutturali, la ricerca si fa portatrice di tutta una serie di peculiarità dal punto di vista giuridico, contrattuale e di condizioni di impiego che necessariamente sollevano una serie di quesiti in relazione alla questione conciliativa e, implicitamente, al tema delle pari opportunità.

La flessibilizzazione del lavoro ha portato effetti indesiderati rispetto al regime conciliativo in ottica femminile; ricordiamo infatti che è sulle donne che grava la maggior parte del carico del lavoro di cura e che l'eccesso di lavoro che può discendere da una regolamentazione flessibile, in settori peculiari come quello della ricerca, può avere implicazioni di genere. Tra questi ricordiamo *in primis* la stigmatizzazione e gli effetti *boomerang* discendenti dall'adozione di determinate misure nell'alveo delle condizioni di impiego²⁷⁴.

Nel caso dei c.d. “*knowledge workers*” (tra i quali rientrano senza dubbio anche i ricercatori e le ricercatrici), i profili di autonomia e creatività che caratterizzano la relativa professionalità si sposano con condizioni di lavoro non standardizzate che li qualificano come soggetti inseriti in una “*boundaryless work culture*”²⁷⁵ o “*boundless time culture*”, in cui si configura un alto grado di controllo sulla programmazione del lavoro, flessibilità temporale e geografica, nonché considerevole autonomia organizzativa²⁷⁶.

Appare sfumata la distinzione tra tempo di vita e di lavoro e viene a configurarsi con facilità il fenomeno del c.d. “*overwork*”²⁷⁷. Vari studi hanno rilevato che il sistema di conciliazione vita – lavoro è affetto da alcune “falle”: innanzitutto i soggetti con carico familiare – sia uomini che donne – risultano maggiormente affetti da difficoltà in questo senso e tendono a lasciare il proprio posto di lavoro. Inoltre, ci si concentra eccessivamente sulle politiche conciliative e troppo poco su carichi di lavoro eccessivi.

²⁷⁴ Un esempio per tutti, l'utilizzo del *part – time*.

²⁷⁵ Per un approfondimento, A. CARRERI, *Nuove articolazioni spazio – temporali del boundary – work. Il caso dei lavoratori e delle lavoratrici della conoscenza*, in *Sociologia del lavoro*, n. 146/2017, pp. 172 – 187.

²⁷⁶ K. S. LYNESS, J. C. GORNICK, P. STONE, A. R. GROTTO, *It's all about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross – National Context*, in *American Sociological Review*, 77 (6), 2012, pp. 1023 – 1049.

²⁷⁷ In generale, questo fenomeno riguarda l'intero mercato del lavoro in cui la professionalità del ricercatore assume un ruolo paradigmatico: in questo senso si è avuto il superamento del taylor – fordismo e una declinazione adeguata e peculiare delle condizioni di impiego in risponenza alle specificità del settore.

In generale, si può dire che sono cresciute sia le aspettative sul lavoro che quelle inerenti alla vita familiare (ci sono più donne nelle nuove generazioni e si è sviluppato un nuovo modello di coppia, quello delle “*dual – earning couples*”²⁷⁸).

L’implicita assegnazione del ruolo di cura alle donne causa un maggiore utilizzo femminile di alcuni istituti, come il *part – time*, una più alta probabilità di uscita dalla *fast track*, la stigmatizzazione professionale e una marginalizzazione di problemi importanti come l’*overwork*²⁷⁹. Quest’ultimo, infatti, è all’origine di un’importante fonte di segregazione occupazionale correlata al tema di genere. Esso si basa sul modello di dominanza maschile sui luoghi di lavoro (*breadwinning men vs homemaking women*), col risultato che le donne (in special modo quelle con figli) tenderebbero ad abbandonare la propria occupazione e, in particolare, i posti di lavoro considerati prevalentemente “maschili”²⁸⁰. In molti casi è stato constatato come gli adattamenti abbiano carattere più *work – friendly* che *family – friendly*. Nello specifico, sono state individuate varie strategie per la regolamentazione del tempo di lavoro, fondamentalmente volte da una parte a stabilire le priorità, secondo un approccio piuttosto tradizionalista, dall’altra alla flessibilizzazione (“*blocking out time*”, “*time shifting*”) secondo un approccio più innovativo²⁸¹.

Nell’ambito della ricerca, l’eccesso del carico di lavoro è dovuto in larga parte alla strutturazione di quest’ultimo (attività di ricerca, insegnamento, attività amministrativa, partecipazione alle attività della *governance*). Mentre la componente femminile appare maggiormente dedicata alle attività di supervisione e insegnamento, gli uomini dedicano indubbiamente più tempo all’attività di ricerca.

Nello specifico, il fenomeno riguarda anche le persone più giovani, affette da quello che viene definito “*passioned overwork*”, espressione che indica l’eccesso di carichi lavorativi che le giovani ricercatrici tendono a sobbarcarsi motivate dall’entusiasmo e

²⁷⁸ J. GRÜNENFELDER, *op. cit.*, p. 10.

²⁷⁹ I. PADAVIC, R. ELY, *The Work – Family Narrative as a Social Defense*, 2013 http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/The%20WorkFamily%20Narrative%20as%20a%20Social%20Defense_7f295d01-c861-4b3b9534-747def995458.pdf.

²⁸⁰ J. GRÜNENFELDER, *Balancing work life and home life: “The “overwork” challenge and its implications for academic gender equality practice*”, Paper presented at the 8th European Conference on Gender Equality in Higher Education, 3-5 September 2014, Vienna, Austria, pp. 6- 7.

²⁸¹ P. MOEN, J. LAM, S. AMMONS, E. KELLY, *Time Work by Overworked Professionals: Strategies in Response to the Stress of Higher Status*, in *Work Occup* 40 (2), p. 91.

dall'energia che muove i primi anni della loro carriera, con il rischio, tuttavia, di uno sfruttamento poco o mal pagato rispetto alle loro competenze o alla loro manodopera.

In particolare, l'eccesso di lavoro in ambito accademico e, più in generale, di ricerca, insieme all'isolamento lavorativo, rischia di avere ricadute sullo stress – lavoro correlato con conseguenze in termini di depressione, ansia e disturbi alimentari. In alcuni casi si è registrato anche il ricorso all'utilizzo di droghe per stimolare la concentrazione. A ciò si aggiunge il fatto che spesso si sommano a queste condizioni anche condizioni di precarietà (*short – term contracts*), di dequalificazione professionale e di richiesta di mobilità.

In conclusione, se il problema dell'*overwork* ha dei risvolti “di genere”, non sarà sufficiente continuare ad incentrare l'attenzione sulle politiche conciliative. Anche avere a disposizione adeguati strumenti conciliativi, infatti, non risolverà il problema alla radice: si renderà necessario, piuttosto, il passaggio da “*work – family policies*” a “*work – life policies*”, con il superamento del concetto di “lavoratore ideale” e “soggetto donna, bianca, di classe media, in una relazione eterosessuale e con figli.

Nello specifico, ipotesi di soluzione sono date dal monitoraggio di clima e dei carichi di lavoro²⁸², con relativa valutazione della situazione nel contesto accademico rispetto alla necessità di una nuova definizione di “*overwork*”. Tale valutazione avverrà anche sulla base dell'investimento sul lavoro e sull'impatto motivazionale. Esistono differenze di genere nelle strategie di gestione del tempo e nelle sfere supportate da diverse *policy* del lavoro, le quali vanno a loro volta individuate ai fini di intervento tramite programmi e/o attività di conciliazione che hanno un impatto diverso (e più o meno significativo) a seconda di chi li organizza.

Si auspica inoltre la ripianificazione dei percorsi di carriera, secondo parametri valutativi equi e trasparenti. L'obiettivo di fondo rimane, comunque, quello di disegnare soluzioni che non pongano più il tema della conciliazione come un problema meramente femminile²⁸³.

²⁸² L'utilizzo delle *surveys*, se da una parte rischia di incentivare fenomeni di managerialismo, dall'altra favorisce la costruzione di soluzioni intorno al consenso.

²⁸³ J. GRÜNENFELDER, *op. cit.*, p. 11.

CAPITOLO IV

IL CASO DELLA FONDAZIONE BRUNO KESSLER

Sommario: **1.** La natura transizionale della Fondazione Bruno Kessler dal punto di vista istituzionale e organizzativo – **1.1.** Il nuovo assetto nella regolamentazione giuridica del rapporto di lavoro – **1.2.** Il progetto ruoli sul comparto ricerca – **1.3.** La riorganizzazione del Servizio Risorse Umane – **2.** La mappatura dei contratti e delle forme di inserimento: il ciclo di vita della figura professionale del ricercatore e l'utilizzo della flessibilità – **2.1.** Contratti di collaborazione coordinata e continuativa – **2.2.** Prestazioni occasionali – **2.3.** Contratti a termine – **2.4.** *Tenure track* – **2.5.** Apprendistato di alta formazione e ricerca e contratto di ingresso – **2.6.** Il rapporto con l'Università: "150 ore", borse di studio e procedure di doppia affiliazione – **2.7.** Percorsi formativi e di alternanza – **2.7.1.** *WebValley*, dove nascono i ricercatori del futuro – **2.7.2.** Il progetto "La bottega della Scienza" – **2.8.** Somministrazione a tempo determinato – **2.9.** Considerazioni conclusive sulla ricognizione delle tipologie contrattuali – **3.** Il "Laboratorio per gli innovatori" **4.** La gestione del tempo di lavoro in FBK: il sistema di timbratura unica – **4.1.** Lo *smart working* – **4.2.** La banca ore solidale – **5.** Il progetto sperimentale "*Diversity&Inclusion*".

1. La natura transizionale della Fondazione Bruno Kessler dal punto di vista istituzionale e organizzativo

Prima di introdurre nel dettaglio le importanti modifiche organizzative osservate nel corso degli anni tra il 2018 e il 2020 nel contesto di riferimento, si rende utile proporre una breve introduzione sul significato che la transizione organizzativa ha avuto per FBK già a partire dal 2007, quando ha preso avvio il processo di trasformazione istituzionale che ha visto il mutamento dell'Istituto Trentino di Cultura (ITC) in Fondazione Bruno Kessler (FBK).

Nel corso del tempo, l'elemento di continuità che ha accompagnato lo sviluppo di FBK è stato dato proprio dal cambiamento interno che riflette a sua volta il dinamismo

dell'oggetto trattato, cioè l'attività di ricerca²⁸⁴. FBK è una realtà complessa, la cui comprensione necessita di un'analisi a livello micro. Essa si qualifica specialmente per una sorta di "irriducibilità concettuale" che accompagna la natura e le fondamenta dell'istituzione, la compagine composita dei suoi *stakeholders* e del capitale umano, nonché la stretta connessione con il territorio in cui essa si colloca²⁸⁵. La necessità di un'analisi di dettaglio, piuttosto che di una disamina a livello macro, è anche la scelta analitica adottata nel presente capitolo (e nell'intero lavoro di tesi), poiché solo partendo dalla gestione delle risorse umane e dal regime giuridico di tutela adottato, si può cogliere la complessità da riportare a sistema: non a caso tale complessità non riguarda lo specifico complesso organizzativo, ma l'intero mercato del lavoro odierno. Del resto, abbiamo già sottolineato come la costruzione di un regime giuridico per il lavoro di ricerca non accademica non implichi l'inquadramento di una nuova professionalità, quella del ricercatore, che riflette anche molti dei cambiamenti del mercato del lavoro. Nel corso della transizione organizzativa 2007 – 2009 i cambiamenti hanno riguardato assetti strutturali, regole e modalità di governo dell'ente di ricerca: in particolare sono stati impattati i processi di *governance*, il Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro (CCPL), le procedure amministrative e contabili. Il passaggio dell'ente a fondazione ha rispecchiato una scelta rispondente ad esigenze di flessibilità, dovuta alle possibilità di utilizzo di strumenti privatistici (di per sé poco conosciuti e indagati dal punto di vista giuridico). Non è stata invece fornita adeguata considerazione ai vincoli che la natura giuridica fondazionale pone. Del resto, il modello appare molto più utilizzato negli USA e in Nord Europa che in Italia, dove si ha una crescente diffusione dovuta prevalentemente a tentativi di riduzione della spesa pubblica a fronte di un incremento delle risorse finanziarie e patrimoniali, semplificazione delle procedure burocratiche e flessibilità nella gestione delle risorse umane²⁸⁶.

Le ragioni per cui FBK è passata da ente pubblico ad ente privato possono riassumersi in cinque punti principali, il primo dei quali è senza dubbio l'inefficienza dei vincoli burocratici, in costanza dell'assenza di una cultura di valutazione della ricerca. In

²⁸⁴ A. DALLA TORRE, *Presentazione*, in A. ZANUTTO (a cura di) *Trasformazioni. Identità istituzionale e organizzazione della ricerca: la Fondazione Bruno Kessler*, FBK Press, 2010, p. 7 ss.

²⁸⁵ A. ZANUTTO, *Riflettere l'organizzazione: una introduzione*, in A. ZANUTTO, *op. cit.*, p. 14.

²⁸⁶ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *Dinamiche di una trasformazione*, in A. ZANUTTO, *op. cit.*, pp. 26 – 27.

secondo luogo, nell'ITC si registrava l'assenza di un sistema di controllo sulla spesa, secondo un "meccanismo di finanziamento a posteriori", a fronte dell'indicazione dei costi sostenuti; inoltre, la crescita e lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo sono stati dettati dal superamento della *mission* originaria. Infine, per quanto concernente l'attività *core* dell'organizzazione, appare chiaro che l'appesantimento della ricerca ad opera della macchina amministrativa pubblica e il basso impatto sulla Provincia Autonoma di Trento (e, quindi, sul territorio), richiedessero il ripensamento e lo snellimento della compagine organizzativa. L'ITC, fondato nel 1962, subì la prima modifica statutaria nel 1993, quando emerse chiaramente che trattavasi di un "ente pubblico provinciale a struttura associativa che persegue i propri fini operando anche in regime di diritto privato", con piena autonomia gestionale, amministrativa e di programmazione scientifica sulla base di programmi pluriennali e bilanci annuali.

All'inizio degli anni Novanta l'ITC era costituito da ISIG, ISR e IRST, quest'ultimo a sua volta articolato in sei divisioni. Negli anni 2000 è stata avviata una riforma generale dell'ente di ricerca (sia dal punto di vista politico – legislativo che dalla prospettiva di valutazione della ricerca) fino ad approdare, nell'agosto 2005, alla legge provinciale di riordino per l'ITC e per l'Istituto Agrario di San Michele all'Adige²⁸⁷. Ed è proprio con la legge n. 14/2005 che vengono istituite le Fondazioni "Bruno Kessler" ed "Edmund Mach"; il 14 giugno 2006 vengono poi approvati dalla Giunta Provinciale l'Atto Costitutivo e lo Statuto FBK e alla fine dello stesso anno interviene l'approvazione del primo Programma Pluriennale per la Ricerca. Il processo si conclude il 1° marzo 2007 con l'assunzione degli atti necessari al passaggio da ITC a FBK ad opera del Presidente della PAT²⁸⁸. Da notare comunque che il cambiamento organizzativo in questione non è mera conseguenza del cambiamento istituzionale, ma prodotto della convergenza di diverse culture organizzative interne alla Fondazione.

Di fatto i cambiamenti intervenuti hanno riguardato la natura giuridica dell'ente, il disegno organizzativo (avente ad oggetto unità di ricerca e ruoli e tuttora in corso di evoluzione, *cfr.* par. 1.1.) e l'istituzione di nuovi organi direzionali (Segretario Generale, Comitato di Ricerca e Comitato di valutazione, potenziamento del Consiglio

²⁸⁷ Nato negli anni '70 insieme all'Università degli Studi di Trento.

²⁸⁸ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, p. 32.

di Amministrazione)²⁸⁹. Del resto, l'intento di un passaggio ad organizzazione a matrice era già presente nell'Accordo di Programma 2007 – 2008²⁹⁰. In generale si può dire che l'intera classe manageriale ha cambiato compagine e ruolo: da una parte è stata introdotta la figura dei Capi Unità, con competenze di gestione finanziaria e burocratica che hanno parzialmente limitato o reso difficoltoso lo svolgimento dell'attività di ricerca²⁹¹. È stata inoltre introdotta la figura del Grant Office Manager, che ha consentito un aumento in termini di autonomia finanziaria rispetto alla PAT e ha facilitato la gestione dei rapporti con imprenditori, investitori istituzionali, distretti tecnologici, ecc.

Non da ultima, si è avuta la sottoscrizione di un Contratto collettivo provinciale congiunto tra la Fondazione Bruno Kessler e la Fondazione Edmund Mach, nonché l'attuazione di un nuovo schema finanziario mediante Accordo di programma. Il nodo principale rispetto a questo nuovo regime di programmazione negoziata risiede nella dubbia possibilità di operare con i criteri di un privato nell'ambito di un ente che utilizza risorse a prevalenza pubblica. L'obiettivo della trasformazione da ITC a FBK è stato quello di incentivare una visione manageriale della ricerca fedele alla nuova figura professionale del ricercatore²⁹².

In generale, il passaggio da ITC a Fondazione ha comportato un processo, per quanto estremamente lento, di “alleggerimento burocratico” per la ricerca, mentre certamente più agile è stata la trasformazione che ha riguardato il comparto amministrativo. Quest'ultimo è stato riformato in modo da risultare strumentale all'attività di *core business*, mentre prima non appariva sufficientemente orientato alla ricerca. Sono quindi

²⁸⁹ *Op. cit.*, pp. 36 – 37. Da notare che il cambiamento della *governance* ha comportato un cambiamento di persone, in alcuni casi prese da altri settori/organizzazione, in altre di una progressione di carriera interna. È in parte il tentativo seguito anche nell'ambito della riorganizzazione HR (cfr. oltre, par. ...) al fine di ottenere una maggiore partecipazione, proprio come nella transizione del 2007. E proprio come in quella, una delle criticità che è stata rilevata anche recentemente è stata quella relativa alla traduzione in pratica di regolamenti e documenti programmatici più lenta rispetto alla circolazione dei “*rumors*”, il che ha avuto in entrambi i casi un indubbio impatto sul clima interno. Si parla di “*rumors*” per indicare il comportamento collettivo messo in atto su un terreno di “organizzazione non gestita” (Gabriel, 1995); essi possono costituire una reazione ad un evento traumatico, identificabile anche nel cambiamento organizzativo. La mancata presenza di informazioni chiare causa l'insorgere di voci, che riempiono lo spazio in cui si rimane in attesa di ricevere una spiegazione incentivando gli individui a costruirsi una autonomia.

²⁹⁰ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, p. 37.

²⁹¹ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, pp. 38 – 39.

²⁹² A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, p. 40: “il ricercatore diventa quindi una sorta di ricercatore – imprenditore, un modello assai lontano da un ricercatore – dipendente pubblico”.

state elaborate nuove logiche organizzative dei servizi, improntate all'attuazione dei principali indirizzi FBK, alla corretta informativa nei confronti degli enti di controllo e degli *stakeholders* e alla massimizzazione delle *performance*. Un ruolo centrale è stato senza dubbio assunto dall'indirizzo delle politiche di gestione delle relazioni industriali, ma anche del *marketing* e della comunicazione. In relazione all'Unità Acquisti e Appalti si è cercato di improntare la relativa attività a principi di economicità e qualità del servizio²⁹³. Un'altra importante novità emersa è stata quella relativa al cambiamento delle modalità di finanziamento (Accordi di Programma, cui si è già accennato). Sono intervenute logiche di assunzione di responsabilità e rischio tipiche di un ente privato, in cui appaiono prioritari i criteri economico – patrimoniali a livello gestionale²⁹⁴. I fatti amministrativi vengono ora registrati in funzione della loro competenza economica (in termini di costi e ricavi) e non più meramente finanziaria, cosicché i profili amministrativi devono essere in grado di gestire ambedue le tipologie²⁹⁵. È con il Responsabile dell'Amministrazione, inoltre, che viene concordato il *budget* di periodo e di progetto da parte dei Capi Unità. Inizialmente si sono profilate numerose difficoltà sul piano di comunicazione tra Ricerca e Servizi; un esempio calzante in questo senso è dato dai MAP, sistemi di rendicontazione dedicati ai diversi progetti: mentre per l'amministrazione si tratta di strumenti di rendicontazione finanziaria, nella percezione del comparto ricerca rappresentano uno strumento (inutile) di controllo *in itinere*.

La trasformazione che ha riguardato il comparto amministrativo è di natura complessa e reticolare e, in generale, sono stati sottovalutati alcuni profili. Si è infatti avuto riguardo al livello istituzionale e strutturale, senza però entrare nel merito della gestione quotidiana, andando quindi a trascurare alcuni aspetti di complessità, il che ha impedito il raggiungimento di un sostanziale snellimento e di una semplificazione, facendo emergere la debolezza del passaggio di informazioni²⁹⁶ e il fabbisogno di nuove competenze.

Si può dire che in generale il cambiamento che ha caratterizzato il passaggio da ITC a FBK è stato puntiforme, *top – down*, pianificato, non omogeneo e non sempre comunicato in maniera trasparente (il che senza dubbio è dipeso anche dalla natura

²⁹³ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, p. 68 ss.

²⁹⁴ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, p. 69

²⁹⁵ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *cit.*, p. 66.

²⁹⁶ In particolare, con il polo umanistico, anche per questioni di dislocazione geografica.

esogena del processo, voluto principalmente dalla compagine politica e dalla Provincia Autonoma di Trento, la quale detiene ancora un discreto controllo sulla Fondazione. In un certo senso questo processo trasformativo non si è mai concluso, in una prospettiva per così dire “antideterministica” che lascia sempre intravedere nuove possibili direzioni evolutive²⁹⁷.

Il processo di trasformazione istituzionale è stato raccontato tramite un approccio narrativo in cui attorno ad una serie di domande in modalità intervista si sono strutturate le storie di cambiamento così come vissute dai soggetti narranti, sia nella loro dimensione diacronica (inerente alla vita lavorativa), che in quella “kairotica” (inerente alla vita organizzativa percepita²⁹⁸). In relazione alla vita lavorativa il gruppo di interviste effettuate ha fatto emergere alcune peculiari caratteristiche del lavoro di ricerca. In primo luogo, in relazione alla fluidità dell’orario e al fenomeno dell’*overworking* analizzato nel capitolo precedente emerge come quest’ultimo sia compensato, nel contesto di riferimento, dalla passione e dalla soddisfazione personale per il proprio lavoro. L’organizzazione, di fatto, assorbe il quotidiano, anche a causa delle tecnologie che consentono di mantenere un contatto da remoto con l’ambiente lavorativo. Si registra un aumento dei carichi di lavoro, poiché la dilatazione temporale incoraggiata dall’utilizzo delle tecnologie, in contrasto alle logiche processive del taylor – fordismo, ha condotto ad un aumento percettivo, in capo al soggetto che lavora, rispetto alle proprie incombenze. A ciò si affianca la progressiva frammentazione che impedisce riflessione e approfondimento, nonché di portare a sistema i compiti svolti attribuendo quella componente di senso e di significato che dovrebbe caratterizzare qualsiasi lavoro dal punto di vista qualitativo²⁹⁹. Un’altra peculiare caratteristica del lavoro di ricerca è data dal *networking*, fondamentale anche rispetto alle nuove logiche di rete e collaborative tipiche della Quarta Rivoluzione Industriale. Inoltre, la nuova professionalità di ricerca (nell’ambito non accademico in particolare) si caratterizza, come abbiamo visto, per l’integrazione di competenze in procedimenti trasversali tipici del nuovo mercato del lavoro. Emerge in definitiva come nelle organizzazioni

²⁹⁷ Si parla al riguardo di modello *c.d.* delle “*sliding doors*”, in contrapposizione al modello trasformativo *c.d.* “*turning point*”.

²⁹⁸ S. GHERARDI, M. COZZA, narrare la quotidianità in FBK, in A. ZANUTTO, *op. cit.*, p. 108.

²⁹⁹ M. C. BOMBELLI, *La saturazione del tempo e i cambiamenti nell’identità*, in *Sviluppo e organizzazione*, 217, pp. 68 – 69.

“*knowledge – based*” il lavoro riassume la maggior parte della tensione identitaria nella costante connessione e coinvolgimento nella propria professione.

Dalla narrazione in questione emergono anche alcuni (taciti) assunti su cui si basa l’organizzazione, tra gli altri la predisposizione di un clima positivo³⁰⁰, l’impegno dedicato alla didattica³⁰¹ e la comunicazione organizzativa.

In definitiva, la trasformazione organizzativa avviata nel 2007 ha aumentato il grado di complessità dell’organizzazione e, secondo alcune opinioni raccolte tramite intervista, la dipendenza (economica e gestionale) dalla PAT. Tuttavia, la realtà di FBK non è data solo da istituzioni politiche e imprese private, ma anche da centri di ricerca, laboratori, università. L’organizzazione si configura come “sapere in azione”, attualizzazione di una pluralità di *know –how* ed istituzionalizzazione di competenze che da individuali divengono organizzative. Essa si caratterizza per fluidità, poiché l’interno e l’esterno esistono nella misura in cui sono gli stessi attori organizzativi a definirli a seconda degli obiettivi, tramite la continua costruzione e decostruzione del *network* organizzativo³⁰². Nell’organizzazione fluida anche l’analisi dello spazio ha un ruolo, nell’ottica di un approccio estetico degli individui che prenda in considerazione i loro desideri, gusti, sensazioni, talenti e passioni, andando ad influenzare l’operato nelle organizzazioni. Sempre nell’analisi narrativa del fenomeno di transizione organizzativa è emerso come i ricercatori e le ricercatrici apprezzassero ad esempio l’informalità degli spazi e la luce naturale negli uffici, in ambienti accoglienti e sufficientemente idonei alla concentrazione (in contrasto con l’*open space*)³⁰³.

1.1. Il nuovo assetto nella regolamentazione giuridica del rapporto di lavoro

Per quanto riguarda gli aspetti di regolamentazione giuridica del rapporto di lavoro, con il cambiamento della natura istituzionale dell’ente si è registrato un aumento dei contratti di lavoro a tempo indeterminato³⁰⁴, ma con una forte permanenza di forme

³⁰⁰ Ai fini del quale fondamentale appare il ruolo della *leadership*: in generale, in relazione ai “*knowledge workers*”, la qualità del management appare fondamentale.

³⁰¹ Da cui si desume anche l’importanza della formazione sul campo, altro elemento pregnante nel moderno mercato del lavoro.

³⁰² S. GHERARDI, M. COZZA, *cit.*, pp. 131 – 132.

³⁰³ G. CORRADI, A. STRATI, L. ZAMPARELLI, *Una visione estetica del cambiamento*, in A. ZANUTTO, *op. cit.*, p. 150 ss.

³⁰⁴ Visto come lo strumento privilegiato per assicurare stabilità e continuità professionale.

contrattuali a termine. L'art. 47 CCPL riporta, in particolare, che alcune tipologie di rapporti di lavoro sono connesse alla realizzazione di progetti che richiedono particolari professionalità o competenze o che non siano riconducibili alla normale attività³⁰⁵. Nel comparto amministrativo si è delineata, in particolare, una tendenza alla stabilizzazione della componente maschile³⁰⁶, oltre ad un più scarso passaggio da contratto provinciale a contratto privato³⁰⁷, poiché quest'ultimo fornisce maggiori garanzie in termini di conciliazione vita – lavoro (permessi, congedi) e una migliore armonizzazione³⁰⁸. Il mancato passaggio al contratto di tipo privato da parte di una fetta dei dipendenti è dipeso in parte da un'informazione insufficiente, in parte da ragioni ideologiche o cautelative. In particolare, il CCPL promuove la valorizzazione del lavoro di ricerca; la Carta europea dei ricercatori e il Codice di condotta, cui l'intera gestione delle risorse umane in FBK si ispira, sottolineano la necessità di stabilità e continuità nell'impiego. Per quanto riguarda la struttura e i contenuti, gli artt. 4 – 17 promuovono un sistema di relazioni sindacali in cui le RSA vengono direttamente elette dagli iscritti ad ogni sigla: si auspica in ogni caso il ritorno ad una RSU unica, in cui l'elezione venga vista come momento per l'interscambio di idee tra colleghi di aree diverse.

Rispetto poi al rapporto di lavoro (artt. 18 – 58) si profila la timbratura unica per il comparto ricerca (di cui si parlerà diffusamente più avanti, par. 3); nel corso della riorganizzazione alcune questioni erano emerse, quasi pionieristicamente rispetto allo scenario affrontato oggi in FBK e nell'intero mondo produttivo, in relazione all'autodeterminazione dell'orario di lavoro senza alcun obbligo di presenza minima giornaliera, ma con un obbligo complessivo di presenza (ad es. era stata ipotizzata la base trimestrale). Un punto di criticità era stato inoltre rilevato in merito alla maggiore retribuzione di chi, lavorando con contratto privato, è tenuto a fare 38 ore settimanali invece che 36 (come da contratto per i dipendenti PAT). Al riguardo emerge di nuovo

³⁰⁵ Co. 2: “Diverse tipologie di rapporti di lavoro possono essere attivate in relazione a specifiche esigenze organizzative, connesse alla realizzazione di progetti che richiedono particolari professionalità e competenze o che non siano riconducibili alla normale attività”.

³⁰⁶ Ma anche nella ricerca si è registrata una minore stabilizzazione femminile; in generale si registra un divario uomo – donna nell'accesso e nello sviluppo professionale in contesti scientifici con una minore presenza femminile sulle unità scientifiche, *cfr.* p. 48.

³⁰⁷ Un elemento di criticità rispetto al passaggio da contratto pubblico a contratto privato è stato dato dalla mancata specificazione di criteri per il passaggio da un livello all'altro nel CCPL (mentre nel contratto pubblico sono previsti passaggi di fascia all'interno di ogni livello).

³⁰⁸ Molto più scarse per numero le stabilizzazioni nel Polo Umanistico di ricerca.

con forza il tema del ruolo del Responsabile di Unità e della discrezionalità nella gestione e nella valutazione degli obiettivi³⁰⁹. Rispetto alla valutazione è stata riscontrata la mancanza di un disegno generale; si è infatti proceduto per tentativi, tenuto conto del fatto che per la ricerca non potrà mai esistere un sistema di valutazione completamente “oggettivo”, benché esistano dei parametri internazionali di riferimento. È lo Statuto della Fondazione a prevedere, agli articoli 7³¹⁰ e 19³¹¹, che sia il Consiglio di Amministrazione a stabilire criteri e metodi per la valutazione e che si impegni a darvi completa attuazione. La valutazione può basarsi su parametri qualitativi e quantitativi. Nel primo caso si tratta della misurazione della qualità dei risultati in relazione ad indicatori ed obiettivi prefissati; ciò avviene per lo più in base a tre dimensioni, quella dell’impatto scientifico, quella inerente alla capacità di produrre innovazione e quella di autofinanziamento³¹².

La modalità quantitativa riguarda, invece, la valutazione di esperti interni FBK in risposta a quesiti di rilevante interesse strategico.

Anche il personale tecnico è soggetto a valutazione e in questo caso ciò a cui si guarderà è sostanzialmente la capacità di cogliere elementi di progresso professionale e specificità di contributi rispetto agli obiettivi.

Infine, per quanto concerne la classificazione del personale e il trattamento economico (artt. 59 – 72), il CCPL enuclea la regolamentazione del Premio di Produttività e del

³⁰⁹ A. MURGIA, L. SALVATERRA, P. TOMASIN, *op. cit.*, p. 56.

³¹⁰ “Il Consiglio di Amministrazione è organo di indirizzo generale dell’attività della Fondazione e in quanto tale adotta ed aggiorna annualmente, avvalendosi del parere del Comitato scientifico, il programma pluriennale di attività, delibera in tema di linee guida, obiettivi generali della programmazione scientifica e direttive generali di amministrazione della Fondazione. Il Consiglio stabilisce inoltre i criteri e i metodi per la valutazione dell’organizzazione e dei risultati conseguiti. Spettano al Consiglio di Amministrazione tutte le competenze che lo Statuto non attribuisce specificamente agli altri organi della Fondazione. Ad esso pertanto compete tra l’altro di: a) nominare o revocare il Segretario generale; b) determinare le articolazioni organizzative dell’attività della Fondazione e nominarne, su proposta formulata dal Presidente sentito anche il Segretario generale, i relativi responsabili; c) nominare, su proposta del Presidente, i componenti del Comitato scientifico e il suo Presidente; d) deliberare l’approvazione e modificazione dei regolamenti interni, e, quando si tratti del regolamento di una delle articolazioni organizzative della ricerca, sentito il direttore o il responsabile della medesima; e) deliberare, su proposta del Presidente, il bilancio annuale, il budget e le relative relazioni accompagnatorie; f) delegare, per determinati periodi di tempo, delle proprie funzioni a singoli Consiglieri di Amministrazione; g) deliberare le modificazioni dello Statuto ai sensi dell’art. 24”.

³¹¹ “ Il Consiglio di Amministrazione, al fine di garantire la qualità delle attività di ricerca e la coerenza con i fini e gli indirizzi della Fondazione, può affidare la valutazione della stessa ad esperti, secondo standard e procedure utilizzate a livello internazionale”.

³¹² Se si guarda alle singole unità di ricerca e/o ai singoli ricercatori rileva anche una quarta dimensione, relativa ai risultati dell’attività istituzionale (concordata col responsabile).

Premio di Risultato (artt. 68 – 70). Inizialmente si era pensato ad un superminimo contrattualizzato e, dopo uno *stop* del processo di negoziazione dal 2007 al 2009, era stata trovata una soluzione intermedia consistente nel riconoscimento del PdR e del PdP con delibera del Consiglio di Amministrazione, in cui veniva specificato che per il 70% essi sarebbero stati decisi da Commissione bilaterale composta da tre rappresentanti sindacali e tre esperti di ricerca scientifica, il 30% per il tramite della contrattazione decentrata³¹³. Inoltre, in caso di impossibilità di distribuzione delle risorse, esse si andranno ad aggiungere a quelle previste per l'anno successivo. In relazione poi alle tipologie contrattuali, l'art. 73 (secondo la dicitura e la formulazione precedenti) dettava le norme per la stabilizzazione del personale, proponendosi come obiettivo il rapporto percentuale 70 – 30 tra tempi determinati e collaborazioni coordinate e continuative. Anche l'art. 19 della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6, peraltro, aveva proposto l'incremento di contratti a termine tramite l'“assegnazione temporanea di ricercatori e tecnici di ricerca degli istituti di ricerca operanti in ambito provinciale e le imprese locali”. Inoltre, la modifica dell'art. 5 del d. lgs. 6 settembre 2001, n. 368, aveva portato ad un accordo tra FBK e sindacati per il rinnovo di tre anni in tre anni del comparto ricerca (3 + 3)³¹⁴. La gestione contrattuale e delle collaborazioni è stata centralizzata in capo alle Risorse Umane³¹⁵ per rispondere ai criteri di Trasparenza e tracciabilità imposti sulle progressioni di carriera; a tal fine si è verificato un forte investimento dell'organizzazione in ambito di politiche del personale.

1.2. Il progetto ruoli sul comparto ricerca

Dato il precedente quadro generale, si rende utile ripercorrere di seguito i principali cambiamenti organizzativi avvenuti in Fondazione negli ultimi due anni, per poi capire come questi abbiano impattato all'interno dell'organizzazione in relazione agli istituti giuridici e alla regolamentazione delle condizioni di impiego.

³¹³ Il problema era infatti sorto in relazione alla gestione delle risorse da parte di una Commissione non paritetica; tali risorse risultavano non definite, di eccessiva discrezionalità sul superminimo e impossibili da contrattare per il tramite delle confederazioni sindacali.

³¹⁴ Per le modifiche intervenute sui contratti a termine e le soluzioni negoziali adottate da FBK si veda oltre, par.

³¹⁵ E precisamente nell'Unità Amministrazione, di cui la scrivente ha fatto parte per l'intera durata del progetto di ricerca.

Il tema dei ruoli, di cui abbiamo ampiamente avuto modo di parlare nel capitolo precedente, è stato affrontato diffusamente anche all'interno della Fondazione Bruno Kessler, ente ospitante l'*internship* e caso di studio del presente lavoro. Al momento dell'inserimento nell'organizzazione, la mappatura dei ruoli sul comparto ricerca era già stata avviata e completata per buona parte dei centri dell'area scientifico – tecnologica, ma già veniva richiesta, a distanza di poco più di un anno, una revisione atta all'efficientamento dei percorsi di carriera e della valutazione, grande tema a sua volta connesso alla declinazione delle declaratorie nel Contratto collettivo provinciale sottoscritto dalle Fondazioni Bruno Kessler ed Edmund Mach nel corso dell'ultimo rinnovo, avvenuto nel luglio 2018. Appare evidente in questo senso come l'assenza di una figura professionale normativamente prevista per il mondo della ricerca non accademica abbia posto evidenti problemi di inquadramento che ad oggi appare opportuno affrontare non più secondo le logiche della disciplina delle mansioni (art. 2103 c.c.) ma attenendosi alla costruzione di profili attinenti al contesto agito e interpretato da questo peculiare tipo di professionalità in cui competenze tecniche e trasversali vanno a coniugarsi secondo il paradigma per cui il ricercatore, soprattutto quello estraneo al contesto pubblico, è caratterizzato da capacità manageriali che trascendono il suo *core* primario di competenze. In questo quadro le c.d. *capabilities* hanno un ruolo fondamentale: il ruolo interpretato dal personale di ricerca nell'esplicazione della propria professionalità, oggetto del processo di mappatura delle competenze, cerca di creare una sintesi tra ruolo atteso e ruolo agito (per rifarsi ad una classificazione di stampo buteriano): ormai anche nel settore della ricerca non accademica la professionalità è al centro dei processi di cambiamento dell'intero mercato del lavoro, ivi compresi i mercati transizionali.

Nello specifico, la mappatura ruoli FBK si è caratterizzata in modo peculiare per “banda larga” e flessibilità, con particolare riguardo all'evoluzione dei profili nel mercato del lavoro del futuro e specifica attenzione all'intelligenza artificiale e all'influenza delle tecnologie. L'esigenza di trasversalità è tanto più forte laddove si parli, come nel caso di specie, di personale altamente qualificato che difficilmente sarà disposto a cedere potere contrattuale senza chiedere in cambio un coinvolgimento attivo nei processi e dal punto di vista decisionale, traducibile in un'adeguata espressione e rinnovo continuo della propria professionalità. Di fatto, il modello organizzativo si sta evolvendo su un doppio

binario: da un lato quello concernente gli aspetti puramente gestionali, dall'altro quello basato su un approccio personocentrico³¹⁶.

Il progetto ruoli FBK è stato presentato anche alla Fondazione “gemella” Edmund Mach. Nel corso dell'incontro è stata illustrata l'iniziale difficoltà riscontrata nella mappatura delle competenze, imputabile al non immediato riconoscimento del modello ad opera dei centri, unico modo per garantirne l'efficace implementazione. In particolare, è stato portato come esempio di mappatura quello sul centro di ricerca CREATE – NET; in generale, è emersa la criticità nella separazione dei percorsi di ricerca da quelli di *project management*, dovuta al fatto che il personale di ricerca nel corso del tempo ha assunto compiti di stampo manageriale, appiando la differenziazione tra tecnologi e amministrativi.

L'*output* del progetto si è sostanziato in una maggiore meritocrazia nell'ambito delle progressioni di carriera, prima prevalentemente basate su automatismi dato il contesto parapubblico. Nello specifico, la certificazione delle competenze opera attraverso l'Excellence @FBK Certificate, utile ai fini del reimpiego alla data di scadenza del contratto. Dal confronto con la Fondazione Edmund Mach è emerso un interesse particolare rispetto all'allaccio con le declaratorie dettate dal contratto collettivo, ma in quel contesto organizzativo l'approccio utilizzato al riguardo è stato quello di una classificazione tramite famiglie professionali; FBK al contrario ha preferito adottare un approccio personocentrico focalizzato sulle competenze che probabilmente, nella professionalità del ricercatore del futuro, assumeranno carattere dinamico (alcune di esse spariranno, altre dovranno essere acquisite). All'interno di questo processo si colloca anche la componente dell'autovalutazione che, pur non rientrando nel patrimonio culturale del nostro contesto organizzativo, appare tuttavia l'unica strada per una possibile evoluzione del settore. In ultima istanza, l'ambizione è quella di unificare i modelli tra gli enti del sistema STAR (Sistema Trentino di Alta formazione e Ricerca). Per la Fondazione Bruno Kessler, in particolare, il punto di approdo del progetto ruoli sarà costituito dalla costituzione della cartella unica del ricercatore, prevista dalla Carta Europea del Ricercatore.

³¹⁶ Al riguardo si noti che anche i profili relativi alla funzione Sviluppo dell'HR incrociano a metà strada e vanno ad includere trasversalmente i profili formativi, annullando la linea di separazione che tradizionalmente li divide.

Dal tavolo tenuto con FEM sono emersi vari spunti di visione interessanti, sia a livello gestionale che a livello di rilevazioni ai fini della presente ricerca. *In primis*, un tema centrale è sicuramente quello della trasformazione della professionalità nel settore, emerso nella difficoltà di inquadramento del personale ricercatore che sta sviluppando anche una professionalità manageriale distante dal lavoro di ricerca così come tradizionalmente concepito. A livello di visione e messa a sistema si è invece manifestata una certa incomunicabilità con la Fondazione Mach in quanto l'organizzazione interna viene concepita a livello interdisciplinare in FBK, in relazione alle problematiche giuridiche di inquadramento in FEM. A parere di chi scrive, l'abbandono di una visione angolare potrebbe consentire anche alla nostra Fondazione "gemella" l'approdo a soluzioni insospettatamente efficaci in termini di gestione del personale, benché distanti dalle tradizionali logiche giuridiche. In questo senso emerge chiaramente che tra qualche anno la figura del giurista sarà inservibile nel campo dell'organizzazione del lavoro se incapace di acquisire duttilità rispetto ad un contesto in evoluzione continua e complessa e che, pertanto, necessita di chiavi di lettura più ampie di quelle fornite dalla propria disciplina.

1.3. La riorganizzazione del Servizio Risorse Umane

Data la stretta connessione tra Risorse Umane e personale gestito, è apparso inevitabile affiancare alla riorganizzazione del comparto ricerca (secondo il Progetto Ruoli in capo all'Unità Sviluppo dell'HR) il ripensamento del lavoro del comparto amministrativo in modo che esso andasse incontro, da un lato, alla flessibilizzazione richiesta dalle nuove logiche domandate dal mercato del lavoro, favorendo la rioccupabilità tramite la generazione di nuove competenze ed innalzando i livelli di efficienza; dall'altro, considerato il fatto che nella gestione del personale rileva quale dato intrinseco l'adeguamento alle esigenze di quest'ultimo, motivo per cui un riassetto organizzativo appare non solo utile al raggiungimento dello scopo ma persino auspicabile.

Di seguito si intende quindi dare conto del processo che ha portato all'elaborazione del Piano Programma del personale (PPP) 2019 – 2021: questo contiene alcuni interessanti profili metodologici che vale la pena riassumere e dettagliare.

Al fine di sviluppare un modello ruoli per l'HR aggiornato ed efficace, in prima battuta è stato effettuato un parallelo con il modello fornito dalla prassi di riferimento

concernente i requisiti relativi ai profili professionali della Funzione Risorse Umane delle organizzazioni, le relative attività/responsabilità, conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF). La Fondazione ha infatti manifestato l'esigenza di partire dal modello di adattamento al contesto fornito dalle altre organizzazioni per potersi orientare rispetto alla propria struttura interna. A differenza della prassi di cui sopra, non viene in rilievo una strutturazione livellare e vanno quindi ripensate le figure trasversali con *skills* generiche. Sul fronte organizzativo FBK è emersa in generale una forte esigenza di semplificazione dei processi interni, a fronte della complessità delle problematiche giuridiche e gestionali da fronteggiare. In questo panorama il ruolo della funzione Risorse Umane all'interno dei contesti produttivi e, nello specifico, delle sue figure dirigenziali, assume una dimensione di coordinamento; si esplica, in sostanza, una sorta di metaprofessionalità volta all'*empowerment* del personale ed orientata a soddisfare la gestione di processi estremamente innovativi e dal risultato incerto, mediante l'adozione di un approccio di *flat hierarchy* rispetto alla conduzione delle azioni interne. Tale modello è tipico delle organizzazioni c.d. *teal*, le quali rompono con il sistema tradizionale dei ruoli del personale e dei responsabili, il cui compito sta mutando da quello di programmazione a quello motivazionale e di supporto. In particolare, la funzione motivazionale assume importanza centrale ed è volta a facilitare l'acquisizione di autonomia organizzativa e proattività in capo ai singoli. Una buona *leadership*, del resto, si misura sul grado di *engagement* inteso come coinvolgimento attivo e appassionato nella vita dell'organizzazione e incentivo alla tenuta di comportamenti discrezionali c.d. *extra - ruolo*. La motivazione produce a sua volta un'alta focalizzazione sull'obiettivo che garantisce un aumento della produttività e del *business*: i processi produttivi vengono facilitati, di base, da beni relazionali quali rispetto, fiducia, *benefit*, retribuzione, sicurezza, rapporto con i superiori, competenze e abilità. Ciò porta ad una gerarchia meno verticalizzata, in cui i processi decisionali appaiono condivisi e il contenuto dei ruoli, che comunque permangono nell'organizzazione, si configura come maggiormente innovativo. Il lavoro è infatti caratterizzato da un'intrinseca componente intersoggettiva, da cui origina naturalmente il concetto di gerarchia orizzontale della produzione.

In relazione al ruolo della *leadership* giova inoltre notare il passaggio da una dimensione di automazione a quella di digitalizzazione, fino ad arrivare, con la Terza Rivoluzione Industriale, ad una fase di gestione intellettuale che, in futuro, si traslerà ulteriormente sul piano empatico ed emotivo. Il *leader* di domani è dotato di notevole intelligenza emotiva e facilita la coesione di gruppi di lavoro trasversali, garantendo una soggezione obiettiva e motivando agli obiettivi il gruppo, in cui si passa da una dimensione individuale (c.d. *membership*) ad una visione collettiva (c.d. *groupship*) del lavoro. Inoltre, non si può sottovalutare la necessità di una *leadership* c.d. adattiva per guidare il cambiamento ed impattare sull'ambiente e sulle persone.

Infine, un ruolo fondamentale ai fini della conduzione del cambiamento è quello ricoperto dall'approccio interdisciplinare alle tematiche di trasformazione organizzativa. In materia, un buon parametro da utilizzare è quello del c.d. *transformative learning*, in cui si lavora sui significati (piano immateriale) e sull'azione (piano materiale), tramite metodologie attive di sviluppo e di ricerca tarate sul contesto di riferimento (il cambiamento e le strategie per metterlo in atto variano a seconda del modello organizzativo). Si parla al riguardo anche di *institutional learning*, in quanto le istituzioni sono viste come soggetti che apprendono, dalla scuola alle istituzioni transnazionali³¹⁷. Dal punto di vista pedagogico, la trasformazione non può avvenire se non passando alla "dinamizzazione" dei significati³¹⁸, consistente nello spostamento dei confini che delimitano i nostri pensieri. Per compiere un'operazione di questo tipo è necessario, in primo luogo, saper leggere sé stessi all'interno della propria dimensione individuale e di contesto, nonché il contesto stesso³¹⁹. Ciò richiama anche la visione del lavoro del ricercatore e la necessità di partire dalla propria individualità per inserirsi in un processo di cambiamento e di consapevolezza più ampio. Trattasi senza dubbio di

³¹⁷ Per un approfondimento sul tema, C. ARGYRIS, D. A. SCHÖN, *Apprendimento organizzativo. Teorie, metodi e pratiche*, Guerini, Milano, 1998.

³¹⁸ Del resto, l'apprendimento è un processo in cui il significato viene negoziato tra i componenti di una comunità (come si evince anche dall'attività dei gruppi di lavoro nel Servizio Risorse Umane FBK); esso si cala in un contesto specifico, tanto che si è arrivati a parlare di "apprendimento situato" (come avvenuto nel corso della riorganizzazione HR). A tal proposito, *cfr.* rispettivamente É. WENGER, *Comunità pratica, apprendimento, significato e identità*, Cortina Raffaello, Milano, 2006 e J.LAVE, É. WENGER, *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*, Erickson, Trento, 2006.

³¹⁹ In un certo senso, in questo tipo di esplicazione della professionalità risiedono i caratteri della creatività, dell'apporto soggettivo dato dalla conoscenza tacita e dalla riflessione nell'azione. Sul punto, D. A. SCHÖN, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Ed. Dedalo, Bari, 1993.

spunti indispensabili nel contesto di riorganizzazione interna che ha attraversato FBK nell'ambito delle Risorse Umane.

L'organizzazione, in sostanza, si struttura in maniera più flessibile e lo snellimento del sistema favorisce sia il coinvolgimento nelle attività che l'autorganizzazione (e, in definitiva, la finalizzazione degli obiettivi e la qualità del risultato). In generale si può dire che la gestione strategica delle risorse umane deve muoversi sulla base di obiettivi di risultato specifici e prestabiliti per poter risultare efficace. Gli obiettivi in questione richiedono una visione ad ampio raggio della realtà organizzativa e anche una certa dose di sensibilità e competenze trasversali da parte del *management*.

In questo sistema di flessibilità gioca un ruolo fondamentale il sistema di *job rotation*, che contribuisce ad accrescere la motivazione delle persone nel corso del tempo.

Tornando ai profili della riorganizzazione della funzione HR, preme rendere conto delle aree strategiche introdotte nel Piano Programma. Quest'ultimo si ispira alla *mission* del Servizio Risorse Umane, vale a dire quella di "creare valore per gli altri e mettere il personale FBK in grado di creare valore". La *mission* vuole essere espressione di alcuni valori centrali per l'attività svolta dal

Servizio Risorse Umane: tra questi spiccano qualità, integrità, coraggio, impegno rispetto e passione. Il contenuto valoriale in questione non è il frutto dell'elaborazione strategica del *management* (Direzione Risorse Umane), bensì il prodotto di un *brainstorming* condiviso da tutti i membri della funzione, il che lo rende uno specchio reale dei presupposti di appartenenza all'organizzazione. Al centro di questi valori si colloca quello dell'eccellenza, da intendersi come perseguimento dell'eccellenza scientifica, la quale costituisce l'attività *core* della Fondazione. Essa deve essere affiancata dall'eccellenza del servizio reso dal personale HR, il quale deve essere

all'altezza dello *standard* qualitativo richiesto alla ricerca.

FBK Servizio Risorse Umane
Valori



In tal senso emerge come le moderne organizzazioni produttive non possano più prescindere dalla componente valoriale, nonché l'importanza del ruolo delle Risorse Umane nel coordinamento e nella gestione dei collaboratori e della produzione, che devono manifestare una linea di continuità (e non di separazione) rispetto alle stesse per un efficace perseguimento degli obiettivi organizzativi.

Del resto, la gestione strategica e organizzativa oggi giorno deve inserirsi necessariamente in un contesto più ampio di quello della dimensione aziendale, andando ad integrare logiche di rete sul territorio e l'azione di vari *stakeholders* esterni che impattano in via diretta o indiretta sull'attività del contesto produttivo. L'intuizione in questione è stata ampiamente sviluppata all'interno di FBK e anche al fine del perseguimento dei fini strategici su scala triennale si è inteso prendere in considerazione

la pluralità di attori che hanno inciso, e continueranno ad incidere, sul contesto.

FBK Servizio Risorse Umane Stakeholders



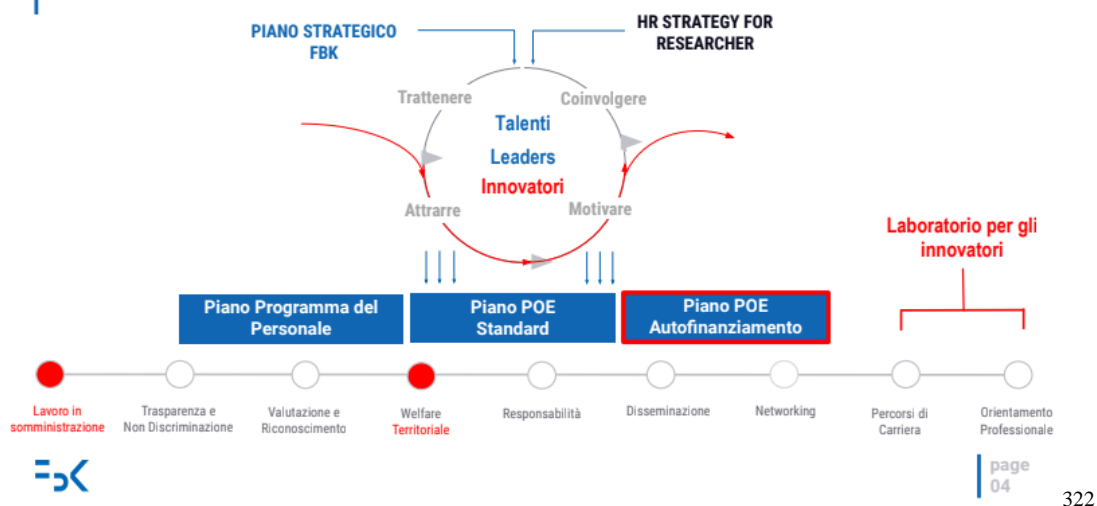
Una volta chiariti i presupposti di azione, si è proceduto al delicato compito di stabilire un modello di realizzazione dei benefici che andasse a coniugare i contenuti del Piano Programma con quelli dell'HR Strategy for Researchers³²⁰, il Piano strategico della Fondazione e gli obiettivi finanziari. Questi ultimi sono contenuti nel Piano POE (Punti Organico Equivalenti³²¹), che si propone come strumento del PPP a supporto del Piano Strategico di FBK. Esso è infatti dedicato al rafforzamento delle linee portanti di quest'ultimo, nonché al conseguimento dei relativi obiettivi, e mira ad assicurare e rafforzare il livello di competitività internazionale della Fondazione sia nel campo della ricerca, sia in quello dell'innovazione. Esso viene definito in autonomia da FBK nel rispetto della propria sostenibilità economica e dei vincoli concordati con la Provincia Autonoma di Trento, in particolare di quelli relativi alla sostenibilità finanziaria e nel

³²⁰ L' "HR Strategy for Researchers" supporta le istituzioni di ricerca e le organizzazioni di finanziamento nell'implementazione della Carta e del codice nell'ambito di politiche e prassi interne, in modo da renderle maggiormente attrattive per i ricercatori/le ricercatrici in cerca di impiego o di un ente ospitante per il proprio progetto di ricerca. La Commissione Europea riconosce e premia con l' "HR Excellence in Research Award" le istituzioni che registrano progressi nell'allineare le politiche delle risorse umane ai 40 principi della Carta e del Codice di condotta, basati su un piano di azione/una strategia HR *ad hoc* (fonte: Euraxess <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>). Il riconoscimento in questione è stato conseguito anche dalla Fondazione nel corso dell'anno 2018.

³²¹ I Punti Organico Equivalenti rappresentano un valore medio di costo, equivalente a 139.000,00 Euro. Sulla base dei POE si determina l'ammontare delle risorse finanziarie destinate alle stabilizzazioni.

rispetto delle direttive PAT in termini di personale (costo del personale a tempo indeterminato < 75% Amministrazione del personale). Lo scopo del Piano POE è quello operare una pianificazione per il reclutamento strategico di risorse di obiettivo talento e reputazione al fine di favorire la crescita del personale strutturato. Quest'ultima è assicurata da procedure di *tenure track* (cfr. oltre), nonché dalla crescita basata sul merito e realizzata attraverso l'implementazione di apposite *policy* in materia di progressioni orizzontali e verticali. Per quanto riguarda il *c.d.* reclutamento strategico, la selezione per ogni posizione in ambito scientifico viene assicurata attraverso *call* aperte ed internazionali (60% delle risorse in programmazione, senza escludere una eventuale quota di riserva nei confronti del personale interno) e chiamate dirette, con evidenza pubblica, limitatamente a personale di ricerca altamente specializzato, che siano state oggetto di valutazione positiva da parte di soggetti riconosciuti internazionalmente (European Research Council - ERC), ovvero università di prestigio (oggettivate nella posizione in *ranking* nazionali o internazionali) o enti di ricerca ed aziende di reputazione internazionale (40% delle risorse in programmazione).

Modello di Gestione del Personale: aggiornamenti



³²² N.B.: l'immagine si riferisce alla versione del PPP 2019 – 2021, aggiornata a luglio 2019.

Come si vede, i quattro bisogni individuati fanno capo ad attrattività, motivazione, *engagement* e *retainment* all'interno dell'organizzazione. Le categorie di soggetti interessati, invece, sono date da talenti, *leaders* e Innovatori. Su quest'ultima figura si veda oltre, par. 3.

Sulla linea in basso vengono rappresentate le azioni strategiche così come integrate in un momento successivo a quello dell'elaborazione del Piano Programma, a seguito dell'introduzione del lavoro in somministrazione e del *welfare* territoriale. Per ciascuna delle azioni rappresentate sono stati previsti obiettivi, focalizzazione principale (da intendersi come ambito di applicazione soggettivo), azioni di dettaglio e principali bisogni impattati tra quelli sopra riportati. Inoltre, a seguito dell'elaborazione delle azioni strategiche, si è riflettuto sull'opportunità di progettare alcuni *virtual team* volti alla loro implementazione. In un primo tempo infatti l'idea del *management* era quella di coinvolgere nella fase riorganizzativa la totalità del Servizio Risorse Umane mediante la formazione di gruppi di lavoro eterogenei e multidisciplinari, sondando tra gli amministrativi HR i campi d'azione in cui questi ultimi si sentivano maggiormente coinvolti rispetto allo svolgimento delle attività ordinarie, con l'aggiunta di due preferenze in relazione alle nuove linee strategiche in modo da organizzare la composizione dei sopracitati *team*.

La composizione e l'organizzazione di questi ultimi ha contemplato le figure dei facilitatori (*owner*), volte al coordinamento e alla buona conduzione del lavoro da parte del gruppo. L'*owner* costituisce di fatto il punto di contatto principale del *team* ed è responsabile per la gestione progettuale dell'azione, il relativo stato di avanzamento e la ricaduta sulla Action Area.

Tra le altre figure significative troviamo il *main contact*, che costituisce invece il punto di contatto principale per il Servizio HR per quanto concerne le azioni con *ownership* esterna al Servizio, assicurando che sull'Area di azione si produca la ricaduta attesa. Il soggetto in questione si rende corresponsabile del raggiungimento del successo dell'Area di azione e membro attivo per portare a termine l'attività.

Infine, per *members* si intendono coloro che si spendono proattivamente nel portare a termine l'attività.

In costanza della strutturazione dei gruppi è emersa l'importanza dell'attribuzione del sistema valutativo, con un ruolo cruciale del responsabile all'interno delle c.d. *teal*

organisations, in quanto la dirigenza rimane un profilo altamente qualificato e di rilievo, benché il ruolo vada via via mutando da quello di carattere decisionale a quello di stampo coordinativo e motivazionale. La competenza e la *seniority* vanno quindi basate sui ruoli più che sull'anzianità di servizio, in modo da apportare reale valore aggiunto alla gestione dei processi. Si veda in questo senso il processo di *reverse mentoring* in analisi in questi giorni.

Dalla matrice è emersa la presenza di trentuno azioni strategiche (come da Piano Programma) distribuite su 22 risorse (membri del Servizio), più una serie di azioni ordinarie sulle varie Unità. È stata individuata la possibile costruzione di un ruolo per il 20% degli incroci e la distribuzione dell'*ownership* di azioni ordinarie e strategiche è risultata piuttosto omogenea (come anche quella relativa alla partecipazione e al contributo); ciascuno dei membri delle risorse umane darà quindi il proprio apporto.

In generale, tutte e trentuno le azioni strategiche – e anche quelle ordinarie – appaiono connotate da un certo grado di trasversalità; nello specifico, dieci delle azioni in questione riguardano ogni singola Unità del Servizio³²³. Complessivamente, il *management* ha registrato una buona disponibilità di quest'ultimo nei confronti dell'evoluzione HR.

Nel corso dei lavori è emersa anche l'urgenza di trovare una formula adeguata a riunire gli adempimenti ordinari con quelli straordinari, suddividendo equamente il tempo da dedicarvi anche in relazione all'orario di lavoro dei dipendenti. L'idea emersa è stata quella di partire dai *team* operativi, inserendovi le competenze necessarie e, ogni tre anni, rinnovando i *virtual team* strategici sulla base delle linee del Piano Programma.

A tale riguardo una delle Unità del Servizio maggiormente impattate sul versante della gestione del tempo è risultata senz'altro quella dell'Amministrazione Risorse Umane, in quanto facente capo ad una pluralità di adempimenti ordinari. Al suo interno è stato quindi discusso come implementare la trasversalità, oggetto del processo di riorganizzazione e sono stati progettati gruppi di lavoro tematici per le attività ordinarie, a capo di ciascuno dei quali è stato posto un *owner* affiancato da membri di *team*. L'obiettivo di tale progettazione è mettere ordine in quell'Unità che forse, più di tutte le altre nel Servizio, sconta una certa indefinitezza rispetto a ruoli e incarichi da gestire,

³²³ Il numero e il contenuto delle azioni è stato poi modificato nel corso del tempo; i presenti dati si riferiscono alla fase iniziale della riorganizzazione.

nell'ottica di una chiarificazione e di una responsabilizzazione dei dipendenti. Nel corso del confronto è emersa inoltre l'esigenza di una semplificazione dei processi, la quale passa necessariamente dall'equa suddivisione dei carichi di lavoro all'interno del Servizio. In questo senso si renderà necessario rivedere i compiti di ciascuno o, in via alternativa, procedere a nuove assunzioni per l'Unità Amministrazione. Si auspica quindi che l'adozione di una logica trasversale possa apportare miglioramenti significativi.

Tra gli strumenti utili alla conduzione dei *virtual team* troviamo il tempo dedicato, la proattività, la formazione continua, l'utilizzo di strumenti tecnici e relazionali, lo *smart working* e la gestione delle priorità.

Una volta progettata la composizione e la struttura organizzativa di base dei gruppi, attribuendo a ciascuno un *owner* (da intendersi come figura di coordinamento dei lavori di gruppo e delle attività da svolgere), inizialmente coincidente con ciascuno dei membri del tavolo di lavoro per la pianificazione strategica 2019 – 2021, si è passati alla fase di comunicazione della riorganizzazione ai restanti colleghi del Servizio Risorse Umane. In questa fase, come si accennava sopra, l'intero personale è stato coinvolto per fornire spunti sulle modalità di implementazione dei *virtual team* e per essere a sua volta informato sulla tipologia di azioni all'interno degli stessi e di competenze richieste. In questa fase il lavoro di riorganizzazione ha incontrato grosse criticità, dal momento che, nonostante l'approccio partecipativo utilizzato, la percezione generale è stata quella di una decisione calata dall'alto, anche a causa di una scarsa chiarezza comunicativa, che ha causato grossi rallentamenti sull'avanzamento e l'attuazione della riorganizzazione. Infatti, il cambiamento organizzativo deve essere connotato da gradualità, integrazione nelle dinamiche preesistenti e accompagnamento delle persone al suo interno, oltre che da una totale disponibilità ed assunzione di responsabilità da parte di chi lo propone e non solo di chi lo "subisce". Più in generale, a questo riguardo, si può dire che molte delle problematiche del moderno mercato del lavoro derivano da una cultura organizzativa che sta a monte di qualsiasi problema tecnico, cambiamento normativo o difficoltà gestionale.

Il problema è stato successivamente risolto con l'avvio di un ciclo di *workshop* coordinati da uno psicologo del lavoro e delle organizzazioni, durante i quali sono state proposte delle sperimentazioni progettuali pratiche sulla base di gruppi di lavoro

eterogenei che, ponendosi un obiettivo comune, hanno elaborato strategie di successo per il suo perseguimento. In questo senso si è fatto luce sull'importanza della coprogettazione nell'ambito di una riorganizzazione, quale occasione in cui tutti i partecipanti possono rivedere il proprio ruolo nell'insieme dell'assetto produttivo, nonché individuare le connessioni con le attività dei colleghi. Il ricorso al supporto esterno di un esperto, inoltre, è stato esperito al fine di operare una ristrutturazione sia dal punto di vista organizzativo che psicologico nella transizione per i dipendenti, in modo che essi potessero esprimere in prima persona le esigenze relative al cambiamento in atto e rendersi protagonisti dello stesso.

In termini di coprogettazione, il tavolo di coordinamento sulle strategie riorganizzative ha vagliato le opportunità di collaborazione con il Museo delle Scienze di Trento (MUSE), a seguito dell'ultima riunione di Servizio. Di fatto FBK e MUSE sono due realtà piuttosto distanti tra loro, fatta eccezione per alcuni punti di congiunzione su cui potrebbe essere di interesse una programmazione "a quattro mani". In generale, comunque, le necessità urgenti della coprogettazione devono tenere conto non tanto della struttura organizzativa interna in sé e per sé ma, piuttosto, del rilancio sul piano economico della ricerca e del trasferimento tecnologico. Ciò che sembra prioritario sono riforme sul piano strutturale, di sistema e di visione, in cui i cambiamenti possano acquisire reale spinta propulsiva e siano connotati da intenzionalità.

A livello comunicativo la riorganizzazione è stata narrata attraverso un massiccio uso di metafore volte ad agevolare la comprensione di quali siano i processi da gestire e in che modo³²⁴. Altre opzioni considerate in termini di strategia comunicativa hanno riguardato la proposizione periodica di *case studies* che possano interessare più aree della funzione e richiedere una soluzione concertata dei problemi; lo scambio su una piattaforma di condivisione *online* volta a documentare la transizione organizzativa e lo scambio di idee, letture, articoli e documenti concernenti le trasformazioni in corso (a tal fine è stato utilizzato lo strumento della Google Community³²⁵, richiedendo una partecipazione attiva da parte del Servizio); infine, l'effettuazione di una giornata di formazione con cadenza mensile volta all'interazione tra i rami della funzione e

³²⁴ Sull'uso della metafora nella pianificazione organizzativa si veda M. COZZA, B. POGGIO, *C'era una volta l'ITC*, in A. ZANUTTO, *op. cit.*, p. 98 ss.

³²⁵ Anch'essa trasformatasi, in un secondo momento, nella piattaforma "How to", improntata ad un modello partecipativo e di coprogettazione interna.

all'espansione delle proprie aree di competenza. In relazione a quest'ultimo punto, va sottolineato come la nuova configurazione del "ruolo" sia stata connessa ad azioni significative, quali la formazione, la definizione degli obiettivi, la valutazione e l'avanzamento di carriera. Nello specifico, la formazione è stata ripensata secondo un approccio fortemente interdisciplinare.

Sono inoltre emerse due particolari esigenze: *in primis*, quella di supporto nell'evoluzione del proprio ruolo da parte della gestione del personale; in secondo luogo, la necessità di definire il ruolo dei colleghi al fine di ottimizzare l'espletamento di compiti e facilitare lo svolgimento dei processi.

2. La mappatura dei contratti e delle forme di inserimento: il ciclo di vita della figura professionale del ricercatore e l'utilizzo della flessibilità

In merito alle tipologie contrattuali, emerge, nell'ambito della ricerca non accademica, lo stretto legame tra prestazione di lavoro e attività inventiva. Il contenuto di quest'ultima costituisce un chiaro esempio di come il confine tra lavoro autonomo e subordinato vada a sfumare, in quanto la suddivisione concettuale può prescindere dal tipo di rapporto in cui l'autore dell'invenzione è coinvolto. Tale suddivisione viene solitamente operata sulla base della tipologia inventiva, in virtù del legame intercorrente tra invenzione e rapporto di lavoro. Per disciplinare l'autonomia inventiva ci si rimette principalmente all'autonomia delle parti tramite l'utilizzo di forme contrattuali atipiche, necessarie per la regolamentazione di situazioni "*borderline*" e per la rispondenza alle esigenze produttive specifiche di settore.

All'interno della Funzione Risorse Umane di FBK si è proceduto alla mappatura delle forme contrattuali e di inserimento formativo e professionale, tentandone anche una rappresentazione grafica che rispecchiasse il ciclo di vita del ricercatore dai primi stadi della sua formazione fino ad arrivare allo *status* di ricercatore *senior*. Tale esercizio di rappresentazione appare uno strumento utile in termini di strategie comunicative efficaci nei confronti dei ricercatori della Fondazione, i quali solitamente detengono una scarsa cognizione dell'apparato contrattuale a loro disposizione; inoltre esso evidenzia le criticità nell'utilizzo di alcune forme di inserimento, poiché il ciclo di vita del ricercatore risulta frammentato e fluido, il che non rende semplice individuare gli strumenti utili a ciascuna situazione professionale/formativa e una categorizzazione

nitida. In generale, si tratta di uno strumento molto interessante dal punto di vista concettuale, in quanto fotografa al meglio una situazione comune all'intero mercato del lavoro e il mutamento del concetto di professionalità. Compare infatti una descrizione del ciclo di vita ideale di un ricercatore, organizzato per *step* significativi (scuola secondaria superiore, università, percorsi dottorali, ricerca scientifica) e, in corrispondenza dello stesso, vengono identificate le principali forme contrattuali, di inserimento e collaborazione utilizzabili in FBK (già attive o in fase di studio). Tale fotografia fornisce tre indicazioni significative: *in primis*, la sempre più marcata attenuazione del vincolo di subordinazione nella conduzione delle attività lavorative; in secondo luogo, l'emergente integrazione della filiera formativa con quella della ricerca; infine, una concezione trasversale di professionalità, in cui le qualifiche vanno di pari passo alla professionalità declinata in senso soggettivo. Al riguardo, compaiono ad esempio il contratto di proprietà intellettuale e il diritto d'autore per studenti della scuola secondaria superiore che, pur non avendo ancora maturato titoli di studio propri della figura tipizzata del ricercatore *senior* possono, nell'ambito delle attività di alternanza in FBK, apportare contributi innovativi adeguatamente riconosciuti e debitamente retribuiti. L'andamento orizzontale del grafico ideato fornisce un'idea dell'appiattimento gerarchico della professionalità nel settore.

Strumenti: capitale umano e sistemi di reclutamento



Nello schema le forme contrattuali e di inserimento già presenti nell'organizzazione sono segnalate in nero; quelle in corso di studio/attuazione, in grigio. Quelle in fase di valutazione al momento della stesura del progetto, in blu.

Giova qui aprire una parentesi di approfondimento sul rapporto tra ricerca e trasferimento tecnologico in materia IP. Questi ultimi appaiono come aree interconnesse ma necessariamente da separare, in quanto la prima, occupandosi dell'attività inventiva, non potrebbe intervenire anche nell'area dell'*innovation technology*, eccessivamente onerosa da gestire e per cui sono necessarie competenze specifiche connesse al *business management*, dal momento che il prodotto dovrà essere immesso sul mercato. Le condizioni di brevettabilità di un'invenzione devono contemplare da una parte il passaggio significativo dallo stato dell'arte all'invenzione/prodotto, dall'altra quest'ultimo deve risultare riproducibile a livello industriale. Mentre un brevetto richiede una registrazione ufficialmente riconosciuta (come anche *patents*, *trade marks* e *design rights*), il *copyright* non richiede registrazione.

Oltre ai meccanismi legali alla base della regolamentazione della proprietà intellettuale, anche la trasformazione della realtà è un dato imprescindibile a fronte dell'avvento della digitalizzazione. Infatti, oggi lo scambio, prima di essere economico, avviene sul fronte dei dati; i *social network* costituiscono un mero esempio di accesso apparentemente gratuito ad un servizio che in realtà colleziona dati utili dai consumatori e che potrebbe, quindi, essere soggetto a valutazione economica lato *user*. Si prospetta per il futuro un computo dello scambio sulla base della quantità di dati ceduti e non sul valore tangibile di un prodotto: siamo di fronte al passaggio dalla realtà materiale a quella immateriale. Ciò farà sorgere una serie di problemi giuridici, *in primis* l'esigenza di quantificare il valore dell'intangibile: resta da capire secondo quali criteri e con quali limiti.

Tali considerazioni rendono inoltre conto di un fatto ulteriore: il mercato valorizza maggiormente il consumo che la professionalità. Il capitale umano è più prezioso per ciò che manifesta nel settore "ludico" che in quello professionale³²⁶.

È evidente come, in uno scenario di questo tipo, sia estremamente importante un intervento legislativo che consenta la regolamentazione di una società umana e lavoristica caratterizzata da alto tasso di liquidità. Il fatto che la professionalità

³²⁶ Basti pensare, al riguardo, che un profilo Facebook vale circa il doppio di un profilo LinkedIn nella quotazione in borsa.

lavorativa sia sottostimata, inoltre, apre un enorme scenario di riflessione sull'utilità della contrattualizzazione del lavoro laddove l'oggetto sia ravvisato in quest'ultima e si inserisce nei ragionamenti della dottrina citata nel capitolo precedente.

In generale, infatti, come si accennava sopra, emerge chiaramente il tema dell'attenuazione del vincolo di subordinazione nella professionalità dei ricercatori (e dell'intero capitale umano) della Fondazione, in quanto l'attività di ricerca si configura come perfetta sintesi tra autonomia e subordinazione, ciclicità dei ritmi produttivi e frammentazione spazio – temporale. I rapporti tra i vari attori del settore, anche ove inquadrati come subordinati, acquisiscono una sempre maggiore connotazione collaborativa. Il lavoro dei gruppi di ricerca rappresenta l'esempio calzante in cui la professionalità soggettiva del ricercatore e quella oggettiva richiesta dal contratto si incontrano, si contaminano e si modulano a vicenda. La professionalità nel settore della ricerca non accademica, quindi, appare sempre più scissa dalla qualificazione giuridica contrattuale, come osservato anche in tema di *gig economy* e lavoro su piattaforma da una buona parte della dottrina. Appare dunque auspicabile avviare un ragionamento in ottica rimediale nell'approccio alle problematiche di inserimento e gestione contrattuale, prima ancora di mirare alla definizione della tipologia contrattuale di riferimento. Al riguardo il ruolo del sindacato e della contrattazione a livello territoriale rivestono una fondamentale importanza, data la fortissima portata della connessione della ricerca FBK con il territorio trentino e le peculiarità del contesto.

Accanto allo schema delle forme contrattuali e di inserimento considerate ci si è occupati anche di definire le caratteristiche principali stesse, tentando un'elencazione per punti di caratteristiche, finalità e requisiti di ciascun istituto, nonché le criticità di gestione e i rischi sanzionatori in caso di mancato rispetto del dettato legislativo di riferimento. Gli elementi in questione, oltre ad apparire come i più significativi in relazione allo scopo dell'elaborato prodotto (guida operativa per i responsabili di unità dei centri di ricerca, volta a fornire le indicazioni principali in relazione agli strumenti utilizzabili per l'introduzione di risorse nella compagine aziendale), sembrano costituire i punti salienti da tenere fermi nella gestione della flessibilità contrattuale al fine di garantire *standard* minimali di tutela, qualità ed efficienza.

Di seguito si procederà ad una disamina delle singole forme contrattuali e di inserimento rilevate.

2.1. Contratti di collaborazione continuata e continuativa

In passato, una forma contrattuale molto diffusa in FBK era quella della collaborazione continuata e continuativa. Nel corso degli ultimi anni, invece, si è drasticamente ridotto il numero di collaborazioni sottoscritte, attestandosi a circa 50 nel corso dello scorso anno su circa 450 dipendenti. Oggi lo strumento viene utilizzato principalmente con lavoratori che hanno già un rapporto di lavoro a tempo indeterminato di diritto pubblico o altra forma di lavoro (direttori, CdA, CS).

In questo caso si ha evidentemente una vera e propria assenza del vincolo di subordinazione in capo al collaboratore nei confronti del committente: il prestatore di lavoro non soggiace a disposizioni circa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, fermo restando che quest'ultima deve essere tale da garantire l'esecuzione dell'incarico individuato nel contratto. In ogni caso, il collaboratore dovrà svolgere l'attività definita dall'incarico con continuità e in coordinamento con il committente.

La collaborazione coordinata e continuativa potrà essere sottoscritta con professionisti aventi partita IVA solo se l'incarico oggetto della collaborazione non rientra nell'ambito dell'attività ordinaria svolta professionalmente. Non sussiste un limite di durata massima; tuttavia, per prassi, non devono essere superati i sei anni ove ricercatore, quattro se amministrativo (secondo la stessa regolamentazione interna sui contratti a tempo determinato).

Data la difficoltà di verificare la genuinità dell'incarico, nel caso in cui il rapporto di collaborazione si concretizzasse, di fatto, in una prestazione di lavoro esclusivamente personale e continuativa, le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e luoghi di lavoro, in sede di contenzioso giudiziale potrebbe verificarsi la trasformazione in rapporto di lavoro subordinato³²⁷. Questa costituisce un'evidente criticità di gestione, che un contesto che utilizza in misura massiccia le forme di collaborazione deve tenere presente e provvedere a monitorare internamente.

³²⁷ Secondo quanto previsto *ex art. 2 co. 1 d. lgs. 15 giugno 2015, n. 81*: “A far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro”.

2.2. Prestazioni occasionali

All'interno dell'organizzazione si è verificato un ricorso saltuario anche a forme di prestazione d'opera occasionale (art. 2222 Codice Civile³²⁸). Queste ultime, infatti, devono essere sporadiche ed episodiche, non professionali (mancanza di iscrizione all'albo), non organizzate e prive di coordinamento con il committente (mancanza di subordinazione e di vincolo orario e/o rilevazione delle presenze). Può essere esercitata da chiunque nei limiti di cui sopra, con lavoro prevalentemente proprio; inoltre, la prestazione viene compiuta a fronte di un compenso di un'opera o di un servizio. La Fondazione, stipula prestazioni d'opera occasionale per durate massime di trenta giorni, anche non consecutivi.

Anche in questo caso si configurano potenziali criticità di gestione, relative al fatto che la collaborazione sarà soggetta ad un obbligo contributivo verso l'INPS nel caso in cui il prestatore superi la soglia di 5.000 euro di compenso lordo nel corso dell'anno solare con qualsivoglia committente.

2.3. Contratti a termine

Dal punto di vista della durata contrattuale, nel corso del 2018 la Fondazione Bruno Kessler è stata messa a dura prova dalla nuova disciplina dei contratti a termine dettata dal “Decreto dignità”³²⁹, la quale costituisce una delle forme contrattuali più utilizzate nel contesto organizzativo. Con la modifica legislativa è infatti emersa con forza una criticità tipica di FBK, relativa al regime di causalità in caso di rinnovo e proroghe. Già con la disciplina del Jobs Act³³⁰ era chiaramente emerso come, nella formulazione delle tre tipologie di causali, non si tenesse minimamente conto delle esigenze specifiche della ricerca non accademica.

In particolare, la ciclicità dei ritmi produttivi imposta dalle attività dell'organizzazione non trova sempre e necessariamente una connessione con gli “incrementi temporanei, significativi e non programmabili dell'attività ordinaria”, così come prevedeva la

³²⁸ “Quando una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente, si applicano le norme di questo capo, salvo che il rapporto abbia una disciplina particolare nel libro IV”.

³²⁹ D.L. n. 87/2018.

³³⁰ D. lgs. n. 81/2015.

formulazione della legge prima delle modifiche introdotte dalla legge di bilancio del 2019. Inoltre, “la novella di cui al decreto legge n. 87/2018 (...)”³³¹ rischia di pregiudicare, nelle more della sua eventuale conversione, le strategie occupazionali in corso di attuazione da parte della Fondazione come rispondenti alle sue attuali esigenze organizzative, tanto con riferimento alla assunzione a tempo determinato di personale ricercatore o tecnologo/sperimentatore, quanto con riferimento alla assunzione a tempo determinato di personale tecnico e amministrativo”³³². In particolare, “il limite di durata di ventiquattro mesi potrebbe minare la competitività della Fondazione nel reperimento di risorse esterne (per servizi di ricerca, tecnologici o di sperimentazione) e di conseguenza contrarre la domanda di lavoro e le relative prospettive occupazionali a termine, tanto con riferimento al personale ricercatore e tecnologo/sperimentatore, quanto con riferimento al personale tecnico e amministrativo”³³³. Da ciò si desume quindi che l’obiettivo della stipulazione del contratto di prossimità sia stato quello di incrementare l’occupazione³³⁴ o quantomeno di evitarne il decremento.

La stipula di un accordo di prossimità in deroga al dettato normativo ha fornito una soluzione all’*impasse*, con l’obiettivo di modificare la durata dei contratti a termine così come prevista dal Decreto, nonché di fornire una specificazione, a livello interpretativo, della disciplina delle causali.

Il contratto collettivo in questione, stipulato ai sensi dell’articolo 8 del decreto – legge n. 138/2011 (convertito in legge dalla l. n. 148/2011), si applica ai contratti a tempo determinato del personale della Fondazione di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14, in esecuzione dell’articolo 51 del relativo Contratto collettivo provinciale di

³³¹ “L’articolo 19, comma 1, del decreto legislativo n. 81 – come modificato dall’articolo 1, comma 1, del decreto legge n. 87/2018 – dispone che il contratto a tempo determinato non può avere una durata eccedente i ventiquattro mesi, mentre il comma 2 dispone che “Fatte salve le diverse disposizioni dei contratti collettivi (...) la durata dei rapporti di lavoro a tempo determinato intercorsi tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore, per effetto di una successione di contratti, conclusi per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale e indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l’altro, non può superare i ventiquattro mesi” (premessa, lett. c).

³³² Contratto aziendale di prossimità per la disciplina dei rapporti di lavoro a tempo determinato per il personale delle Fondazioni, Premessa, lett. d).

³³³ Contratto aziendale di prossimità per la disciplina dei rapporti di lavoro a tempo determinato per il personale delle Fondazioni Premessa, lett. g).

³³⁴ Del resto è questa una delle funzioni della contrattazione collettiva di prossimità; l’art. 8 co.1 D.L. n. 138/2011: “I contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale possono realizzare specifiche intese finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all’adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all’avvio di nuove attività”, anche per la regolazione di contratti a termine.

lavoro, nonché ai rinnovi e alle proroghe dei contratti in corso alla data della sua stipulazione.

La deroga prevista ha riguardato il limite di durata massima dei contratti a tempo determinato, come previsto dall'articolo 1, comma 1, del decreto – legge n. 87/2018 (alla data della stipulazione, in attesa di conversione in legge) – di modifica dell'articolo 19, comma 1, del Decreto Legislativo n. 81/2015. Una prima versione del contratto è stata stipulata il 25 luglio 2018, poi sostituita con una nuova sottoscrizione in data 14 dicembre 2018 a seguito dell'emanazione della Finanziaria³³⁵.

Nella prima versione veniva chiaramente stabilito come, relativamente al personale tecnologo e ricercatore, la durata dei contratti a termine non potesse superare i 72 mesi, 48 per gli amministrativi, fatte salve le previsioni dell'articolo 23 co. 3 D.L. n. 87/2018³³⁶.

Le ulteriori novità, previste dall'articolo 4 dell'accordo, ineriscono il c.d. “*stop and go*” e prevedono in particolare che “viene meno l'obbligo di qualsivoglia interruzione fra contratti successivi a tempo determinato applicati al personale la cui riassunzione a termine avvenga per ragioni di carattere sostitutivo di personale con diritto alla conservazione del posto (es: maternità, ferie e malattia)” nonché che “viene permessa una riduzione dei periodi previsti dal suddetto comma 3 per la riassunzione a termine: a 3 giorni di calendario per la riassunzione a termine dopo la scadenza di un precedente contratto di durata fino a 12 mesi e a 5 giorni di calendario per la riassunzione a termine dopo la scadenza di un precedente contratto di durata superiore a 12 mesi”³³⁷.

La versione dell'accordo successiva alla Finanziaria 2019 asserisce, con riferimento al personale ricercatore e tecnologo/sperimentatore, che “il limite di durata di 36 mesi, come ripristinato a seguito della Legge di Bilancio 2019, si manifesta comunque critico in relazione a talune esigenze lavorative concernenti le attività istituzionali della Fondazione, con particolare ma non esclusivo riferimento alla esecuzione di commesse o progetti acquisiti dalla Fondazione e declinati di consueto secondo una programmazione pluriennale (tanto *ab origine*, quanto con successive proroghe e/o

³³⁵ Nello specifico, articolo 1, comma 403 della Legge n. 145/2018.

³³⁶ “*I contratti di lavoro a tempo determinato che hanno ad oggetto in via esclusiva lo svolgimento di attività di ricerca scientifica possono avere durata pari a quella del progetto di ricerca al quale si riferiscono*”.

³³⁷ Art. 4 co.1 lett. a) e b).

rinnovi)”. Per questo motivo si conferma il limite massimo di 72 mesi come da versione precedente.

Per quanto riguarda le “esigenze temporanee e oggettive, estranee all'ordinaria attività, ovvero esigenze di sostituzione di altri lavoratori”, tale formula dà adito a serie incertezze interpretative su come si possa in concreto misurare e verificare il carattere oggettivo di tali esigenze, se in termini qualitativi o quantitativi, nonché –aspetto più rilevante e problematico – su che cosa effettivamente integri il carattere di estraneità all'ordinaria attività (se, in via esemplificativa e non esaustiva, per attività straordinaria si intenda ciò che è estraneo *tout court* allo scopo e alle finalità della Fondazione ovvero ciò che (pur ricadente nello scopo e nelle predette finalità) esula dalle attività ordinarie perché ad esempio concerne attività finanziate da fonti di finanziamento estranee a quelle ordinarie della Fondazione).

Per quanto concerne invece le “esigenze connesse a incrementi temporanei, significativi e non programmabili, dell'attività ordinaria”, si postula una serie di incertezze interpretative sulla misurazione in concreto e la verifica del carattere di significatività delle stesse e, in particolare, rispetto a quale parametro di riferimento tale significatività debba essere comparata. In relazione al carattere della non programmabilità, data la natura delle attività svolte dalla Fondazione (in connessione alle esigenze lavorative concernenti le attività istituzionali della stessa, con particolare ma non esclusivo riferimento alla esecuzione di commesse o progetti acquisiti e declinati di consueto secondo una programmazione pluriennale, tanto *ab origine*, quanto con successive proroghe e/o rinnovi), tale carattere pregiudica seriamente la possibilità di assumere personale a tempo determinato da assegnare alle sopra citate attività, come tali (se non già programmate) quantomeno suscettibili di essere valutate come programmabili.

Per questi motivi la nuova versione del contratto di prossimità stabilisce che la durata massima dei contratti per il personale tecnico e amministrativo non potrà superare i 48 mesi. Inoltre, per quanto concerne i contratti di durata superiore a 12 mesi, questi potranno essere stipulati in presenza di “esigenze temporanee e oggettive, estranee all'ordinaria attività”, intese in via alternativa come esigenze legate all'incremento temporaneo di attività che fuoriescano dalle tipologie di attività tipiche della Fondazione, in quanto consistenti in commesse e/o progetti non riconducibili alla ordinaria attività di cui agli Accordi di programma stipulati dalla Fondazione con la

Provincia Autonoma di Trento, ovvero “esigenze di sostituzione di altri lavoratori” oppure “esigenze connesse a incrementi temporanei, significativi e non programmabili, dell'attività ordinaria. Queste ultime sono a loro volta da intendersi come esigenze legate all'incremento temporaneo di attività riconducibili all'ordinaria attività di cui agli Accordi di programma stipulati dalla Fondazione con la Provincia Autonoma di Trento, che richiedono l'apporto di professionalità aggiuntive, qualitativamente o quantitativamente, rispetto a quelle presenti all'interno della Fondazione; ovvero esigenze miste (ossia esigenze che comportano sia l'incremento temporaneo di attività di cui al punto precedente sia quello di attività da commesse e/o progetti non riconducibili alla ordinaria attività di cui agli Accordi di programma stipulati dalla Fondazione con la Provincia Autonoma di Trento); in ultima istanza, come esigenze legate all'incremento temporaneo di attività riconducibili a specifici accordi internazionali o bilaterali da svolgere presso altri centri di ricerca, università o imprese per i quali non possa essere utilizzato personale già in servizio presso la Fondazione.

Il contratto di prossimità, firmato congiuntamente da FBK e FEM, è stato rimesso in discussione anche in relazione alle criticità interpretative introdotte dalla Finanziaria in relazione all'opportunità di applicare l'accordo in deroga anche al personale amministrativo, pervenendo a conclusioni negative in quanto se da una parte appare indiscutibile che il personale *c.d.* di supporto alla ricerca (tecnici e tecnologi) interviene attivamente nei processi di innovazione e sviluppo condotti dalle Fondazioni, dall'altra gli amministrativi svolgono una funzione di supporto in senso lato che non incide in maniera diretta su tali processi. Questo è reso evidente anche dalla struttura dell'organigramma della nostra Fondazione, in cui effettivamente emerge una separazione strutturale tra i ruoli di cui sopra. Saltano all'occhio, al riguardo, le differenze salienti tra le due Fondazioni che presentano diversità sia nelle figure professionali coinvolte nei processi produttivi che nei livelli di inquadramento dei tecnologi.

Come si può osservare, la contrattazione di prossimità si è rivelata strumento fondamentale per andare incontro alle esigenze organizzative e produttive di un contesto che sconta una *vacatio* legislativa, ma anche la necessità di rispondere alle esigenze di sviluppo di un territorio che ha fatto della sinergia tra ricerca e innovazione locale uno dei pilastri portanti della propria economia. Sembra quindi di poter asserire che il

potenziale insito nella contrattazione di prossimità debba essere valorizzato nell'odierno mercato del lavoro al fine di fornire risposte adeguate alle esigenze di flessibilità che sempre più appaiono caratterizzare i diversi settori produttivi. In questo senso la ricerca si configura come esempio paradigmatico che può ispirare il cambiamento nelle logiche di regolamentazione dell'intero sistema.

In relazione poi più specificamente agli aspetti di durata contrattuale, vediamo un aumento della frammentazione che avevamo anche riscontrato nell'analisi dei contributi dottrinali al dibattito sul punto (cap. III). Inizia a delinarsi in questa sede un quadro abbastanza chiaro di come le esigenze emerse dal caso di studio siano sempre più improntate ad un adattamento della durata contrattuale alle esigenze produttive ma secondo quello che si vuole qui intendere come una "buona flessibilità", orientata all'adesione ai processi e alle esigenze delle persone (in questo senso, *cf.* oltre, par. 6). Come coniugare la frammentazione della durata contrattuale con un percorso di carriera continuativo dipenderà molto dalle leve di *employability* e dagli strumenti di transizione utilizzati per garantire una continuità e una crescita professionale adeguate alla figura professionale in esame.

2.4. Tenure track

Se la Fondazione Bruno Kessler si caratterizza per l'utilizzo di contratti a tempo determinato, non si può tralasciare di notare che essa ha comunque operato un valido tentativo di introduzione delle stabilizzazioni tramite l'istituto della *tenure track*. Trattasi di contratto di lavoro subordinato a tempo determinato finalizzato ad attrarre i migliori talenti per fare ricerca scientifica di eccellenza riconosciuta a livello internazionale. Il percorso di *tenure track* ha una durata, indicativa, di cinque anni ed è pensato anche quale opportunità di sviluppo personale e professionale. Il personale in *tenure* viene infatti coinvolto in esperienze di formazione, di *mobility* e di *coaching*³³⁸. In caso di fallimento del percorso di *tenure*, la Fondazione si considera impegnata ad attivare opportune azioni di *outplacement*.

³³⁸ In punto di procedure di attivazione si veda il Regolamento "Linee Guida per Tenure Track", approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 luglio 2017, successivamente emendato nella seduta del 5 ottobre 2018 e in vigore dal 15 ottobre 2018.

2.5. Apprendistato di alta formazione e ricerca e contratto di ingresso

Un approfondimento *ad hoc* è stato effettuato anche in relazione alle possibilità di introduzione dell'apprendistato di III livello, annoverabile tra gli strumenti di *employability* e transizione di cui si è sopra accennato. Data l'importanza dello strumento ai fini indicati, si ritiene opportuno fornire di seguito una disamina delle principali criticità di utilizzo riscontrate in connessione alle esigenze organizzative in evoluzione, nonché le soluzioni prospettate per il loro superamento.

La Fondazione Bruno Kessler, in attuazione del Piano Programma 2019 – 2021, mira ad operare una ritenzione efficace delle risorse che (entrando a contatto con la sua realtà già dalla fine delle scuole superiori), iniziano un percorso di formazione/collaborazione interna di durata spesso troppo breve per garantire il ritorno dell'investimento su questa componente del capitale umano. Il CCPL Fondazioni applicato prevede la possibilità di utilizzare l'istituto dell'apprendistato di III livello, rimandando ad una successiva regolamentazione, ad oggi inesistente.

Il contesto offre un enorme potenziale per la buona riuscita della sperimentazione, dal momento che la tipologia contrattuale sembra andare ampiamente incontro alle esigenze della Fondazione in tema di *turn-over* generazionale e apporto innovativo. Inoltre, la componente formativa, centrale nell'istituto, consente di rendere attrattiva la presenza in FBK mediante la corresponsione di un compenso adeguato alle attività di collaborazione, ma sempre nell'ottica di utilizzare le capacità e i talenti del singolo, oltre alla sua energia innovativa, tenendo in considerazione il fatto che si tratta di individui in corso di formazione.

In relazione alle problematiche di implementazione, preme sottolineare che la Fondazione è finanziata per oltre il 50% dalla Provincia Autonoma di Trento; su di essa gravano quindi dei vincoli pubblicistici di carattere economico e giuridico. Tra questi, il più significativo è quello relativo alle assunzioni a tempo indeterminato, computate mediante un complesso meccanismo strutturato secondo i *c.d.* punti POE (cfr. *supra*). Data la natura dell'apprendistato, definito dalla legge come contratto a tempo indeterminato a finalità formativa (nel caso di specie, volto al conseguimento di un titolo di studio), si rende necessario effettuare una serie di valutazioni sul punto.

Sussiste inoltre un problema di ordine culturale, in quanto lo stesso sindacato (funzione pubblica CGIL, CISL e UIL Trentino) fatica a concepire l'assunzione di giovani che

non siano in possesso del titolo di dottorato di ricerca o che, più in generale, si trovino ancora in una fase formativa del proprio percorso, considerando come personale ricercatore solo quello in possesso di determinati requisiti formali ed esperienziali (nonostante la Carta europea dei ricercatori qualifichi come tali anche i dottorandi). Questa concezione non tiene conto dell'evoluzione del concetto di professionalità nell'odierno mercato del lavoro, con particolare riguardo all'emergente integrazione della filiera formativa con quella della ricerca e alla concezione secondo cui le qualifiche vanno di pari passo con la professionalità declinata in senso soggettivo³³⁹. In questo senso, il concetto allarga le proprie maglie rispetto all'ambito di applicazione soggettivo, fino a ricomprendere (perfino) gli studenti di scuola secondaria superiore che, pur non avendo ancora maturato titoli di studio propri della figura tipizzata del ricercatore *senior* possono, nell'ambito delle attività di alternanza in Fondazione Bruno Kessler, apportare contributi innovativi adeguatamente riconosciuti e debitamente retribuiti.

Da notare inoltre che, spesso, la contrattazione collettiva di settore è rimasta indifferente all'apprendistato di alta formazione e ricerca stante la mancanza di un sistema privato del lavoro di ricerca a cui agganciare i profili formativi in uscita dai relativi percorsi. Nel nostro caso, non essendo FBK un'azienda ma un ente di ricerca con profili privatistici, sarebbe forse più semplice e di immediata comprensione per i sindacati una "matchatura" di questo tipo. Una spinta propulsiva al processo di preparazione culturale potrebbe dunque essere data proprio dall'avvio degli apprendistati di III livello.

Al fine di prospettare quindi adeguate soluzioni di carattere tecnico – normativo, sembra utile fornire il quadro legislativo di regolamentazione dell'istituto.

L'apprendistato in questione è disciplinato *ex art.* 45 d.lgs. n. 81/2015 (precedentemente d.lgs. n. 167/2011 e art. 50 d.lgs. n. 276/2003 come modificato dalla riforma del 2008), mentre la disciplina generale per le tre forme codificate nel Jobs Act è riportata all'art. 42. Con la riforma del 2008 l'apprendistato di III livello diventa strumento contrattuale per il conseguimento del titolo di dottore di ricerca (*c.d.* dottorato in apprendistato o apprendistato per percorsi di alta formazione). Questa formula (che nel contesto di

³³⁹ Un problema analogo viene riscontrato anche nel resto dei settori produttivi; in Italia l'esperienza e l'anzianità lavorativa, infatti, rappresentano parametri di assunzione troppo rigidi, che tendono da una parte ad immobilizzare il mercato, dall'altra a penalizzare i giovani.

riferimento potrebbe essere vagamente assimilata ai casi di dottorandi che dall'esterno vengono a svolgere ricerca in FBK, e che proprio per questi si sarebbe potuta utilizzare), è stata semplificata dapprima con il d.lgs. n. 167/2011, con cui l'apprendistato di III livello inizia a costituire un contratto di lavoro di ricerca, scollegato dal percorso formativo e attivabile dall'università o da altre istituzioni formative di rilevanza che abbiano ad oggetto la promozione delle attività imprenditoriali. Anche questa disciplina è stata abrogata con il Jobs Act: oggi l'apprendistato di III livello appare ingessato in una serie di limiti burocratici e formali sulle modalità di svolgimento del rapporto di lavoro e del percorso formativo; si denota al riguardo la prevalenza di logiche quantitative più che qualitative.

Per quanto concerne il computo degli apprendisti ai fini del calcolo delle risorse stanziare per le stabilizzazioni contrattuali (per cui la pianificazione POE dettata dalle direttive provinciali prevede un limite del 75%), è da notare che il comma 3 dell'art 47 d.lgs. n. 81/2015 esclude gli apprendisti dai contingenti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l'applicazione di particolari normative e istituti. Pertanto, questi rientrerebbero nel novero degli assunti a tempo indeterminato soltanto al momento della trasformazione del rapporto.

Da notare al riguardo che l'apprendistato in questione gode, ai fini di attivazione, di alcuni vantaggi normativi tra cui si annovera il sotto-inquadramento retributivo. In questo senso, è possibile tenere conto che la possibilità di sotto-inquadramento faciliterebbe, per la durata media dei tre anni, un risparmio rispetto all'assunzione a tempo indeterminato di una risorsa *senior* e, anche dal punto di vista strategico, l'investimento su energie mentali giovani e dinamiche andrebbe a creare di per sé valore aggiunto per la Fondazione, anche dal punto di vista produttivo.

La soluzione primaria che renderebbe superabile il problema del *budget* pubblico stanziato risiede nel recesso contrattuale previsto ex art. 42 d.lgs. n. 81/2015, recante la disciplina generale sull'apprendistato.

- Al co. 4, si stabilisce la libera recedibilità dal contratto al termine del periodo d'apprendistato, così come previsto dall'art. 2118 del codice civile.
- Al co. 5 si legge, alla lettera h), che è facoltà delle parti sociali determinare la possibilità di definire forme e modalità per la conferma in servizio, senza nuovi o

maggiori oneri per la finanza pubblica, al termine del percorso formativo, al fine di ulteriori assunzioni in apprendistato.

- Successivamente, al co.7 viene stabilita la *c.d.* quota di contingentamento. Per aziende con più di 10 dipendenti, gli apprendisti non possono superare il rapporto di 3 a 2 rispetto alle maestranze specializzate e qualificate, in servizio presso il medesimo datore di lavoro. Per le aziende con meno di 10 dipendenti, il rapporto è del 100%.
- Il co. 8 stabilisce che i datori di lavoro che occupano almeno 50 dipendenti, possono assumere con contratto d'apprendistato professionalizzante solo se nei 36 mesi precedenti è stato confermato almeno il 20% degli apprendisti dipendenti dallo stesso datore di lavoro (esclusi i recessi durante il periodo di prova, dimissioni o licenziamento per giusta causa). Tutto ciò, fatte salve diverse disposizioni previste dalla contrattazione collettiva nazionale. Per quanto riguarda le clausole di stabilizzazione, in assenza di una specifica previsione contrattuale (CCPL), si applica quanto previsto dalla normativa. Pertanto, stando al dato letterale della norma, non vi sono obblighi di stabilizzazione per gli apprendisti di III livello. Tuttavia, l'apprendistato, oltre a godere dei benefici economici del sotto-inquadramento e della minore retribuzione delle ore di formazione, gode anche di benefici contributivi. L'aliquota contributiva a carico dell'azienda da versare per gli apprendisti di II e III livello è infatti pari al 13,61%, invece che dell'ordinario 33%. Questo implica che il costo del lavoro, chiaramente a fronte di un sostanzioso impegno formativo da parte della Fondazione, risulterebbe notevolmente ridotto, grazie soprattutto all'intervento dello Stato, cui spetterebbe il versamento della restante "porzione" di contributi. Pertanto occorre fare due ordini diversi di valutazioni: in primo luogo, se al momento dell'assunzione in apprendistato si sia già a conoscenza del fatto che, al termine del periodo, non potrà essere confermato l'apprendista a causa della mancanza di *budget*, è da escludersi a monte l'utilizzo di tale tipologia contrattuale; se invece vi è un margine di possibilità che questo venga confermato, non si ravvisano ostacoli all'attivazione del contratto, a fronte chiaramente di una formazione ben strutturata e coerente con l'attività di ricerca dell'apprendista. Il recesso al termine del periodo di formazione, infatti, non prevede la necessità di una giustificazione e non esistono obblighi di stabilizzazione al termine del periodo.

È evidente che, se si vuole stabilire una regola chiara che consenta di assumere "in sicurezza" un certo numero di apprendisti di ricerca, fissando dei limiti ben precisi, l'unica strada è quella della contrattazione. Tuttavia, dal momento che questa non è presente e che quindi si fa riferimento al disposto nazionale, non si ravvisano ostacoli particolari all'assunzione di apprendisti di ricerca, purché chiaramente non si abusi dell'istituto e che, come più volte richiamato, la formazione sia effettiva, completa e coerente con i singoli percorsi di ricerca degli apprendisti.

In merito ai riferimenti provinciali, la PAT ha sottoscritto un "Protocollo d'intesa in materia di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (di cui all'art. 43 del d. lgs. 15 giugno 2015 n° 81) e apprendistato di alta formazione e ricerca (di cui all'art. 45 del d. lgs. 15 giugno 2015 n° 81)", i cui firmatari sono la Provincia stessa, alcune rappresentanze datoriali (Associazione Albergatori e Imprese Turistiche, Associazione Artigiani e Piccole Imprese Coldiretti del Trentino, Confesercenti del Trentino, Confcommercio Imprese per l'Italia, Trentino Confindustria Trento, Federazione Trentina della Cooperazione) e la triplice sindacale.

Molto significativi anche gli esempi di *best practice* costituiti dal "Patto per l'apprendistato" e dal Piano pluriennale 2015-2018 sottoscritti dalla Provincia Autonoma di Bolzano e contenenti alcune linee guida per il rilancio dell'istituto, anche nel settore pubblico. Ciò testimonia l'importanza di un dialogo con la PAT sul punto e di un suo ruolo attivo nella valorizzazione di una tipologia contrattuale che ad oggi trova alcune criticità proprio nei vincoli di bilancio. Gli interlocutori primari (FBK – PAT – Sindacato e Università) dovrebbero quindi riunirsi intorno ad un tavolo al fine di porre in essere un'efficace opera di contrattazione.

Esempio significativo in questo senso, quello pervenuto all'accordo del 7 maggio 2013 tra Agenzia del demanio e controparte sindacale per sopperire all'assenza del CFL. Al riguardo è da considerarsi che, con il rinnovo contrattuale, le Fondazioni hanno fatto rientrare dalla finestra ciò che era uscito dalla porta, introducendo il *c.d.* contratto di ingresso "per studenti universitari che non hanno completato il percorso di studi o che abbiano conseguito da non più di 12 mesi la laurea magistrale – che collaborano, con adeguata flessibilità nell'organizzazione dell'attività e del tempo di lavoro, anche al fine di permettere un contemporaneo autonomo percorso individuale formativo, a supporto

delle attività di ricerca, sotto la supervisione di un ricercatore/tecnologo, e che non abbiano avuto precedenti rapporti di lavoro subordinato presso la Fondazione in qualità di ricercatore o tecnologo”³⁴⁰.

Quest’ultimo strumento risulta emblematico rispetto al grado di atipicità contrattuale per il comparto ricerca. La sua adozione discende dalla difficoltà di trattenere i giovani talenti che, avendo iniziato a collaborare con l’ente ancora in corso di studi universitari, rischiano di disperdersi in fase conclusiva degli stessi. L’elaborazione di un’offerta economica e il riconoscimento di una professionalità agli studenti universitari e neo – laureati, oltre ad agevolare la transizione dal mondo dell’istruzione a quello del lavoro, incoraggia i giovani potenziali alla prosecuzione di carriera nel settore della ricerca e garantisce all’organizzazione un bacino di capacità e competenze a cui attingere per apportare qualità e innovazione ai propri processi produttivi, in un circolo virtuoso che dovrebbe caratterizzare ogni ambito economico. Il potenziamento dell’alternanza si traduce quindi fisiologicamente in un potenziamento del territorio, in quanto il capitale umano formato andrà ad inserirsi nelle reti di impresa costituite al suo interno. Questo dato è tanto più importante quanto più l’identità istituzionale risulta marcata, come nel caso della Provincia Autonoma di Trento. Un ente strettamente connesso all’istituzione provinciale come FBK deve necessariamente interrogarsi sulla tematica delle transizioni dal mondo dell’istruzione a quello del lavoro, non solo dal punto di vista formativo (rispetto al quale sembra comunque permanere la sovrapposizione tra funzione orientativa e formazione integrale, da tenere preferibilmente distinte). La provincia trentina appare molto sviluppata dal punto di vista del mercato del lavoro e trova il proprio punto di forza nel rapporto con le proprie caratteristiche a livello territoriale. Il dialogo circolare tra mondo dell’istruzione, mondo del lavoro e territorio non può, quindi, che andare ad accrescere tale spinta propulsiva all’innovazione e alla crescita economica. In questo senso, come osservato, il capitale umano si sviluppa meglio a livello territoriale laddove si utilizzi una leva come quella dell’apprendistato, piuttosto che forme di alternanza frammentate e meno strutturate, come i tirocini.

Appare fondamentale, ai fini del potenziamento del mercato della ricerca, l’effettività dell’integrazione tra formazione scolastica e *on the job*, che devono svilupparsi in

³⁴⁰ Art. 76 CCPL Fondazioni.

maniera complementare, in parallelo e non come percorsi distinti. Del resto, è questo il grande nodo relativo alle forme di alternanza in Italia e alla creazione di un circolo produttivo virtuoso, a differenza di quanto avviene in contesti esteri³⁴¹.

2.6. Il rapporto con l'università: “150 ore”, borse di studio e procedure di “doppia affiliazione”

Molte sono le criticità riscontrate nel contesto organizzativo in esame in relazione al raggiungimento di un accordo tra FBK e Università degli Studi di Trento per lo svolgimento delle 150 ore in collaborazione con l'ente di ricerca, che ha visto una particolare inerzia da parte dell'istituzione universitaria. Per quanto concerne la procedura di attivazione, gli studenti interessati devono applicare per tutti i bandi delle collaborazioni a tempo parziale per i quali possiedono i requisiti.

Problemi analoghi si sono avuti relativamente all'attivazione di borse di studio che, non potendo essere erogate direttamente dalla Fondazione Bruno Kessler in qualità di ente di istruzione (non si tratta infatti di istituzione formativa ma di ente di ricerca), sarebbero dovute essere finanziate dall'Università in compartecipazione con l'ente ospitante e avrebbero facilitato la transizione dal sistema formativo a quello “produttivo” nonché scoraggiato la dispersione dei giovani potenziali.

Viceversa, esito felice ha avuto il tentativo di attivazione di borse di dottorato, bandite al fine di creare un bacino di dottorandi in FBK che abbiano una valida competenza scientifica. La procedura di accreditamento congiunto avviene tramite convenzione, previa attivazione della *call* – invio ad ogni scuola di dottorato di un *form* in cui vengono indicati il titolo della borsa, un breve *abstract*, il nome dell'*advisor* FBK e, ove presente, quello del *co – advisor*.

La *call* viene pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale (laddove si tratti di Ente Accademico italiano), sul sito dell'Ateneo afferente e sul sito PhD; dopodiché prende avvio il processo di selezione dei candidati, al termine del quale viene inviata una lista degli

³⁴¹ Per approfondimenti in ottica comparata si vedano P. Bertuletti, *I segreti del sistema duale tedesco*, in *Professionalità Studi* n. 3, Gennaio – Febbraio 2019, p. 16 ss.; A. Scarlino, *Vet e apprendistato nel Regno Unito*, *cit.*, p. 22 ss.; M. Colombo, *Il rinnovamento della VET in Spagna*, *cit.*, p. 26 ss.; P. Bertuletti, F. Magni, *La formazione professionale in Finlandia*, *cit.*, p. 16 ss.

studenti/studentesse vincitori/vincitrici della borsa di dottorato al fine di inserire i diversi dati nel gestionale.

Ad ogni Ph.D *candidate* vengono associate convenzione, tematica, scuola, ciclo, *advisor*, centro di costo, unità, commessa, dati anagrafici, costi declinati per anno accademico. In casi sporadici può essere stipulata una convenzione di pre-dottorato, ovvero si finanzia la sola borsa per i mesi antecedenti l'inizio della Scuola di dottorato (tipicamente luglio-agosto-settembre-ottobre). Infine, può esserci anche un'estensione della borsa al termine del terzo anno – può quindi sussistere il finanziamento della borsa fino alla difesa della tesi di dottorato.

Un ultimo, breve cenno merita di essere effettuato in relazione alle procedure *c.d.* di “doppia affiliazione” per docenti tra FBK e Università degli Studi di Trento, con i problemi giuridici relativi all'inquadramento dell'istituto (attualmente viene usata la categoria del distacco).

2.7. Percorsi formativi e di alternanza

Sempre in relazione ai percorsi di formazione *junior*, troviamo categorizzati i *c.d.* FBK *junior* (inseriti in programmi di formazione-orientamento e progetti di alternanza scuola-lavoro quali, a titolo di esempio, tirocini scolastici, *WebValley* e *visiting students*) e i *c.d.* FBK Scholar (scuola secondaria di secondo grado: università ed alta formazione per le scuole tecniche). Questi percorsi, attivati tramite convenzione tra istituto scolastico ed FBK, non sono retribuiti ma solo assicurati in caso di studenti stranieri (*cf.* *WebValley*) a carico della scuola o di FBK stessa, con eventuali *benefit* (mensa). Viene fornita inoltre una formazione teorica (progetti con la scuola) e sul campo (tirocini), applicando il modello di apprendimento duale (ASL).

Relativamente ai percorsi formativi, vale la pena soffermarsi brevemente sulle caratteristiche e le finalità dei tirocini.

Per quanto concerne i tirocini curriculari e di alta formazione, essi sono promossi da un'istituzione scolastica sulla base di norme regolamentari a favore dei propri studenti e sono da svolgersi all'interno della durata del corso di studi o di un percorso formale di istruzione o di formazione, la cui finalità sia quella di perfezionare il processo di apprendimento mediante la modalità dell'alternanza. Il riferimento è alle norme di

ciascun Ateneo e sono rivolti a studenti regolarmente iscritti all'Università o all'Ente di Formazione in corso di studi.

In merito alle procedure di attivazione, viene stipulata una Convenzione con l'Università/Ente di Formazione e formalizzato un progetto formativo *ad hoc* per ogni tirocinio. La finalità è meramente formativa e non è prevista retribuzione.

Sono poi previsti tirocini *c.d.* extracurricolari, per studenti neolaureati e neodiplomati da non più di 12 mesi, non iscritti ad alcun ente di formazione.

Si svolgono al di fuori di specifici percorsi formativi finalizzati al conseguimento di un titolo di studio e mirano principalmente ad agevolare l'inserimento o il reinserimento lavorativo, pur senza perdere, in linea di principio, la connotazione formativo/orientativa che costituisce (o dovrebbe costituire) il bene giuridico conferito al tirocinante, come corrispettivo per l'attività lavorativa svolta nel corso dello *stage*; la durata massima è di sei mesi.

Si realizzano sulla base di un progetto formativo individuale (di seguito PFI), concordato tra soggetto promotore, soggetto ospitante e tirocinante che definisce gli obiettivi formativi da conseguire, nonché le modalità di attuazione.

Ferma restando la competenza delle Regioni e Province Autonome in materia, è prevista un'indennità di partecipazione di importo non inferiore a 300 euro lordi mensili, anche al fine di evitare un uso distorto dell'istituto. L'indennità è erogata per intero a fronte di una partecipazione minima ai tirocini del 70% su base mensile. Nel periodo di sospensione del tirocinio non sussiste l'obbligo di corresponsione dell'indennità.

I tirocinanti non possono ricoprire ruoli o posizioni proprie dell'organizzazione del soggetto ospitante, sostituire i lavoratori subordinati nei periodi di picco delle attività e/o sostituire il personale in maternità, malattia o ferie.

Sussistono alcune ipotesi in cui il tirocinio non può essere attivato, in particolare quelle in cui il tirocinante abbia già avuto un rapporto di lavoro, una collaborazione o un incarico (prestazioni di servizi) con il medesimo soggetto ospitante negli ultimi due anni precedenti all'attivazione del tirocinio e quello in cui il tirocinante ha svolto prestazioni di lavoro accessorio presso il medesimo soggetto ospitante per non più di trenta giorni, anche non consecutivi, nei sei mesi precedenti l'attivazione. Infine, ulteriore ipotesi di esclusione è quella in cui si sia in presenza di procedure concorsuali, fatti salvi specifici accordi sindacali.

Il soggetto ospitante non può realizzare più di un tirocinio con il medesimo tirocinante, salvo proroghe o rinnovi, nel rispetto della durata massima prevista. Dovranno essere rispettati i tetti di contingentamento prescritti dalla delibera provinciale n. 1953/2017 e dalla determinazione n. 10 del 19 ottobre 2016.

La richiesta di proroga dovrà, inoltre, essere adeguatamente motivata dal soggetto ospitante e, laddove necessario, contenere un'integrazione dei contenuti del PFI. Nel PFI deve essere indicato il numero di ore giornaliere e settimanali che il tirocinante è tenuto ad osservare, che comunque non possono essere superiori a quanto previsto dal contratto collettivo applicato dal soggetto ospitante, in riferimento alle attività oggetto del percorso formativo.

È richiesta la designazione di un *tutor*; in capo al soggetto promotore sussistono obblighi assicurativi e deve essere redatta richiesta di comunicazione obbligatoria, pur non trattandosi di rapporto di lavoro.

In merito a rischi e criticità di gestione, giova ricordare che la mancata corresponsione dell'indennità di partecipazione al tirocinio da parte del soggetto ospitante comporta una sanzione amministrativa il cui ammontare è proporzionato alla gravità dell'illecito commesso, da un minimo di 1.000 ad un massimo di 6.000 euro.

Esistono casi in cui il tirocinio viene attivato senza il rispetto delle condizioni e dei limiti previsti in materia di soggetti titolati alla promozione e alle caratteristiche soggettive e oggettive richieste al soggetto ospitante del tirocinio³⁴².

La sanzione prevista in questi casi è l'intimazione alla cessazione del tirocinio da parte dell'organo individuato dalla Provincia Autonoma e l'interdizione per dodici mesi dall'attivazione di altri tirocini per soggetto promotore e/o ospitante; le violazioni risultano invece sanabili laddove sia intervenuta inadempienza dei compiti richiesti ai soggetti promotori, ai soggetti ospitanti e ai rispettivi *tutor*, o si rilevi una durata residua del tirocinio tale da consentire di ripristinare le condizioni per il conseguimento degli obiettivi stabiliti o siano intercorse violazioni della durata massima del tirocinio; laddove al momento dell'accertamento non sia ancora superata la durata massima stabilita dalle norme.

³⁴² Essi concernono: proporzione tra organico del soggetto ospitante e numero di tirocini; durata massima del tirocinio; numero di tirocini attivabili contemporaneamente; numero o percentuali di assunzioni dei tirocinanti ospitati in precedenza; convenzione e al piano formativo.

In queste ipotesi sarà previsto un invito alla regolarizzazione la cui esecuzione non determinerà sanzioni. Qualora l'invito non venga adempiuto, sarà prevista l'intimazione alla cessazione del tirocinio e l'interdizione per dodici mesi, rivolta al soggetto promotore e/o a quello ospitante, dall'attivazione di nuovi tirocini. Nei casi di reiterazione delle violazioni, l'interdizione potrà avere durata variabile dai diciotto ai ventiquattro mesi. L'interdizione è disposta nei confronti del soggetto ospitante anche nel caso di riqualificazione del tirocinio in rapporto di lavoro subordinato.

2.7.1. WebValley, dove nascono i ricercatori del futuro

A titolo esemplificativo, vale la pena riportare l'esempio di Web Valley, esperimento di alternanza di notevole successo all'interno dell'organizzazione. Obiettivo del campus è infatti quello di sperimentare un programma di ricerca su tematiche relative all'uso delle nuove tecnologie applicate alla scienza, come l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati. I ragazzi accedono al programma tramite un'autocandidatura e un processo di selezione volto all'individuazione dei potenziali più meritevoli. Peculiarità del progetto è il suo carattere interdisciplinare: trattandosi per lo più di alunni delle quarte e quinte superiori, la provenienza formativa scolastica è molto eterogenea, così come lo sono le aree di specializzazione e competenza.

Ad esempio, nel 2018 il progetto è stato svolto in collaborazione con l'ospedale pediatrico Bambino Gesù di Roma e ha visto impegnato il *team* di ricerca nello studio di risonanze magnetiche relative a tumori al cervello diagnosticati nei pazienti. Lo scopo era quello di testare gli strumenti offerti dall'intelligenza artificiale per un avanzamento della ricerca in ambito medico e oncologico. I partecipanti, nel corso della prima settimana, sono stati impegnati in un intenso *training* introduttivo, volto a fornire loro il *know-how* necessario allo svolgimento delle attività di ricerca. In seguito, a seconda delle competenze (che spaziavano dalla comunicazione, alla programmazione IT, alla biologia) i ragazzi si sono divisi in cinque gruppi di lavoro dedicati a *medical imaging* (studio delle caratteristiche generiche del tumore e applicazione delle conoscenze nella segmentazione manuale); *machine learning* (operazioni computazionali e di programmazione svolte mediante l'uso di algoritmi volti allo studio delle caratteristiche radiomiche, al fine della rilevazione di connotati simili/comuni alle radiografie analizzate); *privacy* (trattamento dei dati tramite strumenti di intelligenza artificiale);

comunicazione (aggiornamento dei *social*, coordinamento dei mezzi stampa di diffusione) e *social innovation* (volto all'analisi dei tratti innovativi del progetto e alle sue possibilità di immissione nel mercato).

Ciò che merita particolare evidenza sono i punti di forza del programma, che costituisce un virtuoso esempio di alternanza scuola-lavoro e, in generale, del metodo *learning by doing*. I ragazzi apprendono a scuola, nei singoli e diversificati percorsi formativi, i contenuti teorici utili all'applicazione pratica in situazioni di compito del tutto nuove per loro (nel gruppo di lavoro di cui sopra, nessuno dei giovani partecipanti si era mai occupato di ricerca). Questo assolve a una duplice funzione: in primo luogo la possibilità di formarsi competenze sul campo, ma anche l'opportunità di interfacciarsi dal punto di vista operativo con le proprie passioni e inclinazioni, anche al fine di verificarne l'effettiva portata. I ragazzi hanno la necessità (oltre che la curiosità) di sperimentare i possibili percorsi professionali allo sbocco della formazione, per valutare le possibilità di soddisfazione dei propri talenti e aspettative. Ciò a conferma dell'importanza di una motivazione personale alla base dell'attività lavorativa che, oltre ad avere un ruolo a livello di soddisfazione individuale, acquisisce un rilievo considerevole anche in termini di produttività.

Altro elemento lodevole del progetto è la profonda comprensione dell'irrinunciabilità della dimensione interdisciplinare. All'interno di un progetto di ricerca la riunione di *background* formativi diversi accresce e potenzia il risultato e, in generale, anche questo fattore appare indispensabile nell'attuale mercato del lavoro di qualsiasi settore: la diversità *lato sensu* nell'organizzazione produttiva è la chiave del successo di qualsiasi attività. Connesso a questo aspetto e altrettanto importante è lo sviluppo della capacità di lavorare in *team* e l'organizzazione del lavoro attraverso una calendarizzazione per *step* di risultato: oltre all'obbligo di portare dei risultati di ricerca coerenti con l'obiettivo minimo prefissato, i ragazzi hanno dovuto rispettare le fasi intermedie di raccordo sull'avanzamento del lavoro.

Infine, senza dubbio, la caratteristica più importante di WebValley è quella di incentrare l'apprendimento del mestiere della ricerca sulla trasmissione di un metodo: l'acquisizione delle competenze operative, infatti, deve essere necessariamente supportata, sul versante organizzativo, dalla ricerca di un "senso" e di una direzione per il proprio lavoro. Questo vale tanto nell'ambito della ricerca scientifica quanto in ogni

altra professione, in quanto contribuisce ad arricchire di significato non solo l'*output* produttivo ma il processo stesso della sua elaborazione, restituendo dignità e portata strutturale al lavoro.

La formazione delle competenze e l'investimento strategico sui giovani costituiscono il nodo cruciale per la ripartenza del mercato del lavoro italiano. L'auspicio è che l'esperimento di successo che ogni estate prende vita nel cuore del Trentino, fungendo da motore propulsivo alle attività di ricerca scientifica e allo sviluppo della relativa filiera produttiva sul territorio, venga preso ad esempio anche dal resto dell'imprenditoria nazionale di qualsiasi settore.

2.7.2. Il progetto “La bottega della scienza”

Sempre in relazione alla valorizzazione dei *junior*, un altro esempio virtuoso che merita menzione è il progetto “La bottega della scienza”, avviato dalla Fondazione Bruno Kessler, in collaborazione con alcune scuole superiori della Provincia. Una vera e propria rete territoriale che, attivando i principali attori sociali e istituzionali, si è proposta di far emergere il potenziale di giovani studenti del sistema scolastico locale nella circolazione di competenze abilitanti per l'utilizzo e la diffusione di tecnologie di nuova generazione, in un circolo virtuoso in cui la capacità (e la necessità) di servire il mercato innesca l'impiego di risorse e di capitale per finanziare settori di attività individuati non tanto sulla base delle commesse (private e pubbliche), del “già esistente” e della tradizione produttiva, bensì su un'esigenza vera, sentita e probabilmente più genuina, quella della crescita di una comunità di persone (obiettivo che dovrebbe costituire la base ultima di ogni attività scientifica e di ricerca). Ciò che appare evidente in questo processo è la dimensione collettiva del progresso economico e l'effettiva subordinazione di quest'ultimo al recepimento, da parte degli attori locali, delle proposte della comunità. Sono stati quattro i progetti nel cantiere della “Bottega”, discussi nel *meeting* plenario del 26 febbraio 2019 presso il polo scientifico della Fondazione. Vari e innovativi i temi affrontati: 1) “Strategie di apprendimento”, in relazione allo studio su supporto cartaceo e digitale (I.T.T. “G. Marconi di Rovereto); 2) “Valutazione dell'impatto ambientale delle stampanti 2D” (Liceo “A. Maffei” di Riva del Garda); 3) “Discriminazione di genere: problema virtuale o reale?” (Liceo “A. Maffei” di Riva del Garda); 4) “È salutare bere dall'Adige? Caratterizzazione di un

senso per droni per il monitoraggio di corsi d'acqua" (Istituto "M. Martini" di Mezzolombardo). L'idea alla base dell'iniziativa coniuga una serie di fattori fondamentali per il successo produttivo. La logica di rete finalizzata all'abbattimento dei costi ed alla sinergia delle competenze, il senso dell'impresa in relazione al territorio, la genesi di consapevolezza rispetto agli obiettivi perseguiti e, infine, la formazione dei giovani in ottica di *retainment*, si presentano tutti come elementi rispondenti all'ottica personocentrica e alle esigenze di produzione del moderno mercato del lavoro. Ma non solo: il sistema di produzione e, per estensione, il lavoro, acquisiscono in questa dimensione un significato ben più ampio, contribuendo alla creazione di un'esperienza di senso in cui emerge il ruolo principe del meccanismo partecipativo in funzione della crescita collettiva. Viene quindi incoraggiata quell'auspicabile inversione di tendenza che pone come obiettivo primario il superamento della centralità del profitto, elevando il lavoro verso la dimensione trascendente propria dell'individuo, al fine di incoraggiare un salto qualitativo dei sistemi di diritto e di politiche attive in cui la realtà lavorativa torni a rivestire i panni di un'esperienza umana e collettiva. Diritto del lavoro, quindi, non più come mera scienza positivista, ma esperienza valoriale, volta a servire bisogni evolutivi della società, a scoprire nuovi principi e a restituire identità ai territori, alle comunità e agli individui. Senza contare l'importanza del superamento della concezione, obsoleta e disfunzionale, che vede sopravvivere ostinato il pregiudizio secondo cui l'impresa non può entrare nella scuola e viceversa. Dove, invece, è proprio nell'ottica di una valorizzazione dei mercati transizionali scuola-lavoro finalizzata al trasferimento tecnologico e all'innovazione sociale che nascono da una parte occupabilità ed emersione dei talenti, dall'altra opportunità di crescita umana ed economica. L'iniziativa FBK, in collaborazione con la Provincia Autonoma, appare un esempio di *best practice* che esprime appieno il progresso e il potenziale racchiuso nella ricerca trentina, così legata alla natura, alla salute, al benessere, all'evoluzione sociale. Il mercato transizionale scuola-lavoro in combinato con quello del trasferimento tecnologico ha un'enorme portata innovativa e la finalizzazione dei risultati potrebbe essere di ispirazione anche per il mercato nazionale. In questa regione esiste un microcosmo sociale, valoriale e produttivo la cui conoscenza, se diffusa nel resto del Paese, potrebbe rivoluzionare in modo significativo il mercato del lavoro e la qualità della vita delle persone: il prossimo

step da valutare sembra essere quindi l'esportazione di questi modelli sul resto del territorio. In questo senso, si fa sempre più urgente in Italia uno sforzo organico di progettazione normativa per il settore della ricerca privata. La valorizzazione di risorse umane e di contenuti così importanti per la crescita economica e sociale del Paese non può più essere rimandata: oltre ogni politica attiva del lavoro e ogni riforma legislativa, la soluzione alla regressione è sotto i nostri occhi, in attesa solo di essere colta.

2.8. Somministrazione a tempo determinato

Rispetto alle crescenti esigenze di flessibilità, si riporta anche il successo registrato da parte di FBK nel portare, all'interno del proprio assetto organizzativo, l'istituto della somministrazione a tempo determinato. Di per sé questa forma contrattuale non attribuisce particolari vantaggi, dato il già elevato grado di flessibilità presente nel contesto. La *ratio* dell'adozione dell'istituto da parte della Fondazione risiede piuttosto nel tentativo di continuare a impiegare al proprio interno risorse che altrimenti, proprio a causa dei problemi inerenti a proroghe e rinnovi dei contratti a termine di cui abbiamo avuto modo di discorrere, non avrebbero potuto essere trattenute nell'organizzazione.

Lo studio che ha portato il *team* di lavoro a prediligere la somministrazione a tempo determinato allo *staff leasing* ha considerato in primo luogo la natura giuridica "a geometrie variabili" dell'organizzazione. L'espressione in questione è stata coniata per indicare la versatilità della regolamentazione del lavoro in FBK che, essendo un ente in parte pubblico e in parte privato, può adottare discipline diverse e mantiene una certa flessibilità in punto di interpretazione normativa delle procedure applicabili. In questo senso si può dire che FBK mantiene una certa coerenza strutturale e istituzionale rispetto alla natura dell'oggetto della sua produzione che, come abbiamo visto, consiste in un'attività resa perlopiù secondo le forme della parasubordinazione, con una commistione eterogenea tra lavoro subordinato ed autonomo, proprio come eterogenea è la natura dell'ente (anima privata e collegamento all'industria da una parte, pubblica e legata alle istituzioni dall'altra).

La soluzione giuridica rispetto alla possibilità di applicazione dello *staff leasing* è risultata piuttosto controversa. Di seguito si prova a rendere conto delle risultanze del *brainstorming* intercorso tra Risorse Umane e Ufficio Appalti, data la peculiarità del caso di studio.

Come si accennava, a gennaio 2019 ha preso avvio un processo finalizzato alla stesura di un capitolato per una gara d'appalto volta all'acquisizione di alcuni dipendenti in *staff leasing*. Trattasi di figure inquadrare come tecnologi o programmatori (attività di supporto alla ricerca) che hanno già operato internamente alla Fondazione e, quindi, portatrici di un bagaglio di competenze importante che però, a causa dei vincoli di bilancio gravanti sulle stabilizzazioni (di cui si è già avuto occasione di fare cenno), non possono essere trattenute in organico. Operando tramite la somministrazione a tempo indeterminato sarebbe quindi possibile, da una parte, garantire la trattenuta interna, dall'altra fornire una prospettiva lavorativa di lungo periodo a queste risorse. La questione è suscettibile di dubbi e perplessità.

In primo luogo, l'art. 31 co. 4 del d.lgs. n. 81/2015 prevede testualmente che “Fermo quanto disposto dall'art. 36 d.lgs. n.165/2001 (norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze della p.a.), la disciplina della somministrazione a tempo indeterminato non trova applicazione nei confronti delle pubbliche amministrazioni”. Stando agli aggiornamenti normativi intercorsi, non da ultimo quello più recente apportato dalla Finanziaria 2019, il D.L. 12 luglio 2018, n. 87, convertito con modificazioni dalla L. 9 agosto 2018, n. 96, ha disposto con l'articolo 1, comma 3 che “Le disposizioni di cui al presente articolo, nonché quelle di cui agli articoli 2 e 3, non si applicano ai contratti stipulati dalle pubbliche amministrazioni nonché ai contratti di lavoro a tempo determinato stipulati dalle università private, incluse le filiazioni di università straniere, istituti pubblici di ricerca, società pubbliche che promuovono la ricerca e l'innovazione ovvero enti privati di ricerca e lavoratori chiamati a svolgere attività di insegnamento, di ricerca scientifica o tecnologica, di trasferimento di *know-how*, di supporto all'innovazione, di assistenza tecnica alla stessa o di coordinamento e direzione della stessa, ai quali continuano ad applicarsi le disposizioni vigenti anteriormente alla data di entrata in vigore del presente decreto”. Dal punto di vista dell'ambito di applicazione soggettivo la norma sembrerebbe includere dunque il contesto di FBK, ma permane il fatto che le disposizioni al suo interno elencate non contemplano la somministrazione a tempo indeterminato, per la quale vale quindi quanto disposto dal d.lgs. n. 81/2015.

L'art. 36 d.lgs. n. 165/2001 disciplina il rapporto di lavoro di personale a tempo determinato o assunto con forme di lavoro flessibile. Anche in questo caso nulla di diversamente rilevante viene registrato in merito allo *staff leasing*.

Ricostruito il quadro normativo di riferimento, giova precisare quanto segue.

FBK è un ente a natura mista pubblico-privata. Finanziata per oltre il 50% dalla Provincia Autonoma di Trento, la Fondazione è inserita nell'Indice ISTAT delle amministrazioni pubbliche ma gestisce i propri rapporti di lavoro secondo il regime privatistico. Di base gli appalti seguono la procedura pubblica, in quanto come detto sopra una parte dei finanziamenti è di natura pubblica.

Per descrivere questa complessa quanto peculiare configurazione dell'Ente, la Fondazione è stata definita come "ente a geometrie variabili", che a seconda del contesto indossa il "cappello" pubblico o privato. Nel caso di specie il dubbio che sorge riguarda la possibilità di intervenire con una gara d'appalto pubblica finalizzata all'avviamento dello *staff leasing*. Di primo impatto, sembra di poter dire che andrebbe applicata la disciplina *ex art. 31 co. 4 d.lgs. n. 81/2015*. Tuttavia, non ci si può esimere dall'avanzare le seguenti considerazioni:

1) Gli indici ISTAT parlano di amministrazioni pubbliche, concetto diverso da quello di p.a. in senso stretto.

L'art. 1 co. 2 d.lgs. n. 165/2001 recita infatti: "*Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300*".

2) Data la propria natura mista, la Fondazione è qualificabile come ente privato in controllo pubblico e quindi di per sé, secondo alcuni, in certi casi non avrebbe nemmeno necessità formale di seguire la procedura pubblica di appalto.

3) Esiste un limite di *spending review* che deve essere approvato dal finanziatore (PAT), il quale si è reso disponibile a farlo, nel caso di specie, con direttiva provinciale.

Ai fini della soluzione del nodo interpretativo sono state considerate le disposizioni ex artt. 1 – 6 delle Linee Guida ANAC recanti la disciplina delle clausole sociali, G.U. 28 febbraio 2019, n. 50 e, in particolare, l'art. 3.5, secondo il quale: “La stazione appaltante prevede, nella documentazione di gara, che il concorrente alleggi all'offerta un progetto di assorbimento, comunque denominato, atto ad illustrare le concrete modalità di applicazione della clausola sociale, con particolare riferimento al numero dei lavoratori che beneficeranno della stessa e alla relativa proposta contrattuale (inquadramento e trattamento economico). La mancata presentazione del progetto, anche a seguito dell'attivazione del soccorso istruttorio, equivale a mancata accettazione della clausola sociale con le conseguenze di cui al successivo punto 5.1. Il rispetto delle previsioni del progetto di assorbimento sarà oggetto di monitoraggio da parte della stazione appaltante durante l'esecuzione del contratto”.

In ultima istanza è stata esclusa la possibilità di *staff leasing*, dal momento che, trattandosi di rapporto commerciale a tempo indeterminato tra APL ed utilizzatore, quest'ultimo non può essere stipulato da FBK in quanto la sua durata massima ammonta a quattro anni. Rifacendosi alla disciplina delle Linee Guida ANAC, l'unica possibilità è apparsa quella di una somministrazione a tempo determinato, con utilizzo della clausola sociale in costanza di nuovo bando di somministrazione. Tale clausola, contenuta nell'art. 31 CCNL per le Agenzie per il lavoro, impone di riassumere i lavoratori impiegati dal gestore uscente, dopodiché il personale viene incorporato dalla nuova società fornitrice. In questo senso si è cercato di pervenire ad una soluzione prevedendo la sottoscrizione di un accordo di 4 anni con l'Agenzia, al termine dei quali verrà indetta una nuova gara.

Da notare come l'ipotesi di introduzione dello *staff leasing* nel contesto organizzativo oggetto di analisi abbia ulteriormente evidenziato le criticità della natura mista pubblico – privata della Fondazione. Quest'ultima è stata sottolineata peraltro dalla necessità di emanazione di una direttiva provinciale sul punto (che ha inevitabilmente allungato i tempi del processo). Infatti, il riferimento normativo in materia è dato dalla legge provinciale n. 2/2016, che ha recepito le direttive europee in materia di contratti

pubblici derogando alla normativa nazionale; la PAT detiene infatti competenza esclusiva sulle norme di attuazione in materia.

In un certo senso la commistione dei due ambiti richiama quella riguardante autonomia – subordinazione. Infatti, la fluidità del lavoro odierno può portare non solo ad un'incertezza riguardo ai regimi di tutela applicabili e alla disciplina del rapporto di lavoro individuale, ma anche ad una sovrapposizione di piani ordinamentali, soprattutto in settori produttivi che, come detto sopra, non sono regolamentati in maniera puntuale dalla legge nazionale. Le conseguenze di ciò possono arrivare a mettere a rischio non solo la protezione dei lavoratori, ma anche il rispetto dei limiti legali del diritto del lavoro con pesanti conseguenze sulla parte datoriale. Ulteriore ragione per cui la flessibilità, con tutti i vantaggi che essa può comportare in termini di tutela e organizzazione del lavoro, necessita sempre e comunque di essere direzionata per approdare a risultati positivi e soddisfacenti.

2.9. Considerazioni conclusive sulla ricognizione delle tipologie contrattuali in FBK

A seguito dell'opera di sistematizzazione delle tipologie contrattuali e di inserimento sopra illustrate, in materia di contratti individuali di lavoro è stata avviata una revisione dei *format* contrattuali per il personale tecnologo/ricercatore e amministrativo a tempo determinato con il fine di ottenere una semplificazione dello schema contrattuale, in modo che esso risulti maggiormente chiaro e intelligibile per la controparte contraente. L'evoluzione della contrattualistica individuale così come progettata dalla Direzione Risorse Umane al fine di incrementare la flessibilità organizzativa, nonché di incontrare le esigenze di dipendenti e collaboratori, risulta orientata all'elaborazione di contratti *ad hoc* in cui la negoziazione con il datore di lavoro possa contemplare formule diverse nella resa della prestazione lavorativa a seconda delle esigenze prospettate dalla controparte, anche per agevolare la conciliazione con la vita privata e familiare.

A conclusione della disamina effettuata, si può osservare che l'atipicità (e la flessibilità) delle forme contrattuali porta con sé un dato intrinseco particolarmente rilevante: il diritto, per quanto scienza con caratteristiche proprie e peculiari, è pur sempre uno strumento al servizio della compagine sociale e delle problematiche complesse della realtà e ad essa si deve adattare per poter adempiere alla sua funzione primaria, quella di regolamentare i vari ambiti della vita collettiva e individuale.

3. Il “Laboratorio per gli Innovatori”

Direttamente connesso al tema delle forme contrattuali e di inserimento e a quello delle transizioni occupazionali è il progetto “Laboratorio per gli Innovatori” avviato dalla Fondazione nel corso del 2019. Il “Laboratorio” è una forma di coprogettazione con gli attori territoriali (Università, Istituti di formazione, imprese, *start – up* ed enti locali) che si propone di formare figure specialistiche propense all’innovazione per contribuire allo sviluppo del territorio e alla sua crescita economica. I *benchmark* individuati sono stati Kilometro Rosso (IT) e il Fraunhofer Gesellschaft (DE).

Nello specifico, l’obiettivo del progetto è quello di potenziare gli investimenti in termini di capitale umano (in particolare sui giovani) in un percorso di orientamento e avviamento alla ricerca e innovazione in contesti di stampo laboratoriale con apertura internazionale e interdisciplinare. L’obiettivo in questione viene perseguito tramite uno sviluppo delle competenze (tecnologiche, abilità trasversali e propensione all’innovazione) incentrato anche sui sistemi di formazione duale (alternanza scuola – lavoro, apprendistato I e III livello). In questo modo si mira inoltre a sviluppare un modello di economia circolare della conoscenza in ottica di integrazione e coprogettazione con il sistema economico locale, in cui vengano pianificati percorsi di formazione e lavoro per figure professionali “ibride” con competenze certificate (tecnici e tecnologi progettisti, creativi e innovatori). Tali competenze dovranno essere aggiornate mediante piattaforme informatiche condivise e le soluzioni organizzative e lavoristiche dovranno fare leva sulla contrattazione di prossimità.

Al riguardo, dal punto di vista contrattuale l’idea è quella di introdurre una Tenure Track “abbreviata” (da 6 a 3 anni) al termine della quale sarà possibile decidere se trattenere le risorse o immetterle nel mercato del lavoro ricorrendo a canali di vario tipo (Università degli Studi di Trento, APL, associazioni di categoria). Ciò garantirebbe anche una razionalizzazione delle risorse finanziarie disponibili per le stabilizzazioni fissando al contempo uno *standard* di tutela adeguato per le persone in uscita.

4. La gestione del tempo di lavoro in FBK: il sistema di timbratura unica

Le peculiarità del lavoro di ricerca e degli aspetti organizzativi e contrattuali così come sopra illustrate implicano un impatto sulla concezione (e relativa gestione del tempo di

lavoro) per la ricerca non accademica. In un certo senso si può affermare che la flessibilità oraria e contrattuale vadano di pari passo.

Nel presente paragrafo si tenta di fornire un quadro degli spunti innovativi e rilevanti in materia all'interno della Fondazione Bruno Kessler, che si caratterizza per avere introdotto, ben prima di molte altre realtà nazionali, strumenti di gestione della flessibilità oraria all'avanguardia.

Per quanto concerne l'orario di lavoro, la relativa disciplina è contenuta agli artt. 32 ss. del CCPL. In particolare, l'art. 4 comma 3, lett. b) prevede "l'articolazione a livello aziendale dell'orario di lavoro, ferma restando la quantificazione dell'orario normale, dell'orario massimo e del lavoro straordinario, nonché per le altre materie indicate dalle singole disposizioni (...)" (ad oggi non è stato ancora stipulato un contratto di secondo livello). Nello specifico, l'orario normale ammonta a 38 ore settimanali (7 ore e 36' di orario teorico giornaliero). L'orario massimo di lavoro non può invece superare le quarantotto ore settimanali, computate come media risultante nell'arco di un periodo di dodici mesi.

L'art. 32 co. 2 precisa che "La presenza in servizio è comunque accertata mediante efficaci controlli di tipo automatico e altri mezzi equipollenti, garantendo, se richiesta, una fascia minima obbligatoria di presenza"³⁴³. Il vigente regime gestionale di timbratura unica per il capitale umano della Fondazione fa capo al personale tecnologo e ricercatore.

In relazione al sistema di timbratura unica per il comparto ricerca appare doverosa una premessa giuridica in riferimento al dettato dell'art. 17 co.5 del d.lgs. n. 66/2003 disciplinante la materia dell'orario di lavoro. Quest'ultimo prevede che: "*Nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, le disposizioni di cui agli articoli 3, 4, 5, 7, 8, 12 e 13 non si applicano ai lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata dai lavoratori stessi e, in particolare, quando si tratta:*

a) di dirigenti, di personale direttivo delle aziende o di altre persone aventi potere di decisione autonoma;

b) di manodopera familiare;

³⁴³ Da notare che, nel luglio 2019, le fasce obbligatorie sono state abolite anche per il personale amministrativo.

c) di lavoratori nel settore liturgico delle chiese e delle comunità religiose;

d) di prestazioni rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di telelavoro".

Le materie derogate dalla norma sovraccitata riguardano, rispettivamente, la disciplina dell'orario normale di lavoro, la durata minima dell'orario di lavoro, il lavoro straordinario, il riposo giornaliero, le pause, le modalità di organizzazione del lavoro notturno, la durata del lavoro notturno e, nello specifico, per quanto concernente l'ambito di applicazione soggettivo, alcune categorie di lavoratori caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.

Data la fluidità spazio – temporale e l'organizzazione su fasi, cicli e obiettivi, vale a dire su processi la cui durata e il cui risultato sono subordinati all'aleatorietà dell'oggetto della prestazione, di natura intellettuale e progettuale, appare difficile inquadrare la prestazione di un/una ricercatore/ricercatrice secondo l'articolazione dell'orario di lavoro classicamente inteso, risultando più opportuno parlare di "tempo di lavoro", da intendersi come categoria concettuale fluida e flessibile. L'elevata professionalità che caratterizza il rendimento della prestazione rende inoltre impossibile ignorare i molteplici profili di autonomia organizzativa che ne costituiscono parte integrante. Per questi motivi i ricercatori appaiono figure assimilabili, per caratteristiche, a quelle nominate dalla norma in esame e sembrano quindi potersi ad essi applicare le deroghe del caso. Nulla osta, del resto, ad un'interpretazione estensiva di questo tipo ai sensi della circolare 3 marzo 2005, n. 8 emanata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in cui si specifica che le categorie di soggetti "di cui alle lettere a), b), c) e d) del richiamato comma 5 (...), essendo delle esemplificazioni, come lascia intendere l'espressione "in particolare", non sono ipotesi tassative". Da notare che il Ministero ha chiarito anche come la deroga, comunque, sia prevista al fine di consentire un'organizzazione dell'orario di lavoro compatibile con le primarie esigenze di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori; "pertanto la facoltà di deroga potrà essere esercitata solo qualora non vi sia altro modo, quindi altra modalità organizzativa dell'orario di lavoro, per sopperire alle esigenze indicate. Anche qualora sia esercitata la facoltà di deroga, questa non potrà costituire un facile espediente per non modificare l'organizzazione degli orari ma un completamento di essa".

Non si trascura in questa sede di specificare che l'applicazione del regime in deroga sembra essere particolarmente valida in riferimento ai livelli di inquadramento di R1,

R2 e, almeno parzialmente, R3, mentre qualche dubbio di legittimità continua a sussistere, a parere di chi scrive, in relazione al livello R4, caratterizzato da un profilo professionale di ridotta autonomia gestionale e decisionale.

Appare dunque difficoltoso sostenere l'autonomia gestionale ed operativa di un profilo R4 e quindi assimilare quest'ultimo ad una carica dirigenziale operando un'interpretazione estensiva del dettato normativo *ex art. 17 co. 5 d.lgs. n. 66/2003*.

In ogni caso appare in linea di massima giustificato dal punto di vista gestionale, nonché auspicabile, il regime di timbratura unica applicato a ricercatori e tecnologi, nonché il sistema di registrazione presenze imputato dal gestionale tramite la mera indicazione della lettera "P" accanto alle giornate lavorate indicate nel Libro unico del lavoro dei dipendenti, senza la necessità di computo esatto delle ore corrispondenti.

Nel corso del tempo si è pensato di estendere il regime di timbratura unica anche al comparto amministrativo della Fondazione.

Dal punto di vista giuridico, avanzate le doverose premesse di cui sopra, appare evidente che l'adozione di un regime di timbratura unica non impatta profili di mera autonomia organizzativa e gestionale, rilevando piuttosto anche il punto di caduta giuridico inerente al *c.d.* diritto alla disconnessione del lavoratore, ricomprendente al suo interno un equilibrato bilanciamento dell'attività lavorativa e il rispetto di pause e riposi da una parte, della durata normale e minima dell'orario di lavoro dall'altra. Questi profili sono normativamente disciplinati dalla legislazione nazionale in materia di orario di lavoro cui abbiamo precedentemente fatto cenno e risultano derogabili nelle specifiche ipotesi sopra elencate.

Sul profilo della tutela del lavoratore le Risorse Umane di FBK si sono spese quando, affrontando la questione per il comparto ricerca, è stata collettivamente rilevata la necessità di strutturare un sistema gestionale che garantisca, più di quanto non riescano i *c.d. timesheet*, la corretta conduzione del tempo di lavoro che, soprattutto in questo periodo e a fronte dell'emergenza sanitaria, sembra rilevare per quanto concerne la tutela della salute e della sicurezza dei collaboratori, sempre nell'ottica secondo cui fluidità e flessibilità, per essere compiutamente ed efficacemente realizzate, debbano essere gestite entro confini che non costituiscono irrigidimenti bensì strumenti di salvaguardia della salute psico – fisica del lavoratore, il cui onere ricade ai sensi dell'art. 2087 c.c. in capo al datore di lavoro.

È necessario inoltre ricordare che i *timesheet*, così come attualmente strutturati, costituiscono strumento gestionale tarato sul Libro unico del lavoro (e non viceversa). In poche parole, la compilazione di un *timesheet*, se da una parte persegue l'auspicabile conseguimento di una resa della prestazione di lavoro tarata su obiettivi e anzi si rivela efficace strumento di monitoraggio dell'andamento della produttività e di responsabilizzazione del dipendente, dall'altro impedirebbe, in costanza di un regime di timbratura unica, in cui alla voce LUL del monte ore compare quale unica indicazione di presenza la lettera "P", di rilevare l'effettivo monte ore di lavoro svolto, sia che questo sia in eccesso (come è spesso capitato nel comparto ricerca) sia che questo sia in difetto.

Nel secondo caso appaiono evidenti le complicazioni che si porrebbero in costanza di un regime di obblighi di rendicontazione relativi alla spesa di soldi pubblici dinanzi alla Corte dei Conti, con il rischio tangibile della configurazione di danno erariale e responsabilità personale del datore di lavoro. Rischio effettivo che deve necessariamente essere considerato nella progettazione di un nuovo regime gestionale e altrettanto necessariamente valutato in stretta connessione con l'Amministrazione FBK per quanto riguarda gli strumenti organizzativi e gestionali di monitoraggio.

Ad avvalorare le perplessità dell'HR, l'interpello n. 63/2009 emanato dalla Direzione Generale per l'Attività Ispettiva del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali ed avente ad oggetto la registrazione nel Libro Unico del Lavoro dell'orario di lavoro dei lavoratori mobili, art. 9 d.lgs. 23 aprile 2004, n. 124. Qui si afferma infatti che nelle FAQ del Ministero del Lavoro è stato chiarito, alla sezione B, che devono essere registrate le ore effettive di lavoro, con specifica valorizzazione dello straordinario e che solo "per tutte le categorie di lavoratori escluse dall'applicazione del d.lgs. n. 66/2003 è consentito sostituire la registrazione dell'effettivo numero di ore lavorate con l'indicazione della presenza al lavoro, oltre alla necessaria valorizzazione delle clausole delle assenze".

Motivo per cui non sembra potersi eventualmente prescindere, come si accennava, da una giustificazione giuridica inerente l'assimilazione degli amministrativi ordinari alle categorie professionali la cui disciplina dell'orario di lavoro appare esclusa dall'ambito applicativo del decreto in questione o quantomeno posta in deroga rispetto ad alcune specifiche previsioni.

Appare inoltre nuovamente rimarcato dal citato interpello il collegamento tra il funzionamento del sistema gestionale di registrazione presenze, incarnato nello strumento del LUL, e il dettato normativo, come due facce della stessa medaglia che reciprocamente si condizionano e impattano, come si è voluto anche sopra ribadire. Inoltre, lo stesso documento cita come la rilevazione della “P” di presenza nel LUL in questione possa essere sottoposta a controllo incrociato con la registrazione effettuata dai cronotachigrafi, a garanzia di un effettivo rispetto dell’orario di lavoro sia lato lavoratore che lato datoriale, e a riprova del fatto che un più stringente controllo gestionale si rende non solo auspicabile ma necessario per garantire la c.d. “buona flessibilità”.

In tal senso non si può evitare di ricordare che la Corte di Giustizia Europea si è pronunciata, con sentenza del 14 maggio 2019, C – 55/18, affermando che l’orario di lavoro deve essere registrato in “modo oggettivo, affidabile e accessibile” e ponendo l’obbligo, a carico degli Stati membri, di adottare gli strumenti adeguati e necessari alla misurazione della durata dell’orario di lavoro giornaliero. Obbligo non ancora normativamente recepito dal nostro Legislatore e perciò “aggirabile” da parte di alcuni privati con la regolamentazione, mediante il confronto con le parti sociali (si veda il rinnovo contrattuale di II livello operato per il triennio 2019 – 2021 da Mondadori) o la regolamentazione unilaterale in assenza di queste ultime (verificatasi in alcune realtà private). Da notare comunque che anche in sede di contrattazione collettiva sopra riportata sono state assunte alcune doverose cautele: a titolo meramente esemplificativo, l’obbligo di timbratura di regola entro le ore 9,30 del mattino e il previo accordo sulla fascia oraria fruibile per il pranzo con una riduzione massima di 15 minuti.

In conclusione, il nodo fondamentale della questione, che si pone evidentemente su zona di confine in termini di legittimità, è a parere di chi scrive sciolto nel momento in cui una parte dei finanziamenti risultano avere natura pubblica e si pongano quindi oneri di rendicontazione finanziaria. Motivo per cui appare particolarmente difficoltoso e poco auspicabile in termini di rischio – opportunità introdurre un regime di timbratura unica per il comparto amministrativo, se non con misure di controllo e monitoraggio dal punto di vista gestionale che non si esauriscano nello strumento del *timesheet*, di per sé non del tutto sufficiente ad effettuare la verifica di dettaglio volta a garantire il rispetto del monte ore lavorato in funzione della rendicontazione finanziaria della spesa

pubblica. Una possibilità potrebbe risiedere nel procedere per *step*, regolamentando in via prioritaria in sede di contrattazione collettiva il tema dell'orario/tempo di lavoro per il comparto ricerca, per poi eventualmente dimostrare mediante approccio casistico l'esistenza anche nel comparto amministrativo di alcune figure la cui modalità di lavoro si avvicina molto a quella "a progetto" condivisa dai ricercatori. Questo con un duplice vantaggio. Da un lato quello di vedere estendersi la flessibilità a favore di una nuova fetta di collaboratori in bilanciamento con la gestione del rischio, favorendo una spinta propulsiva ad una presa di coscienza rispetto alla sempre maggiore centralità di una gestione flessibile del lavoro per la maggioranza delle figure professionali e delle mansioni. Dall'altro di redigere un accordo aziendale che restituisca centralità e dignità giuridica *in primis* alla figura professionale del ricercatore non accademico, normativamente mai adeguatamente considerata e tutelata fino ad oggi.

4.1. Lo *smart working*

In relazione al lavoro per obiettivi, un importante strumento volto alla gestione del cambiamento organizzativo è senza dubbio quello dello *smart working* che, insieme al telelavoro, "favorisce lo svolgimento del rapporto di lavoro (...) come modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. A tal fine le fondazioni rimandano alla normativa vigente e ad eventuali accordi aziendali" (art. 48 CCPL).

Riguardo all'ultimo punto, si precisa che è stato adottato un Regolamento in materia di lavoro agile, pattuito con la controparte sindacale³⁴⁴. Esso si è ispirato anche alle regolamentazioni del lavoro agile per i dirigenti e i funzionari della Provincia autonoma di Trento, in modo da trarre spunto dalle relative procedure operative.

In parallelo al Regolamento ci si è occupati di stilare una bozza di accordo individuale per le prime sperimentazioni in merito, a seguito dell'approvazione del Regolamento da parte del Consiglio di Amministrazione FBK. La programmazione è stata calcolata su anno solare per facilitare la gestione a *budget*. Per una prima fase di sperimentazione

³⁴⁴ Per i contenuti del Regolamento si rimanda a:

https://hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/regolamento_smartworking.pdf.

sono stati previsti, a cadenza mensile, rapporti di lavoro scritti in vista del monitoraggio HR sugli incrementi di produttività della nuova modalità di lavoro sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi.

La redazione del Regolamento in materia di *smart working* attuata in FBK consente di ampliare la riflessione sulla dimensione temporale nel processo di attenuazione del vincolo di subordinazione, già avviata nel capitolo III del presente lavoro.

Come testimoniato dalla modalità di prestazione lavorativa agile, che non prevede vincoli temporali rigidi, il tempo non si configura più quale misura del rapporto di lavoro subordinato, benché il lavoro agile sia considerato “modalità di esecuzione” di quest’ultimo e quindi inquadrato nella categoria giuridica della subordinazione (art. 18 l. n. 81/2017). Il lavoro viene a strutturarsi piuttosto per fasi, cicli e obiettivi. La differenza nella conduzione del lavoro dipendente al giorno d’oggi si esplica nel fatto che in passato gli indicatori temporali avevano un valore pregnante in virtù del diverso assetto organizzativo (aspettativa non retribuita, ferie, permessi). Tuttavia oggi il mutamento di tale assetto ha consentito una flessibilità che non necessita più di una strutturazione su basi temporali. Il lavoro odierno è infatti caratterizzato da una dimensione liquida a livello spaziale, temporale e organizzativo; persino le modalità della prestazione sono caratterizzate da competenze sempre più trasversali. Ecco quindi come, nel quadro della nuova grande organizzazione del lavoro, il tempo non può più costituire il parametro base su cui si fonda la subordinazione, ma solo uno degli elementi indicativi di questa categoria giuridica, i quali vanno in ogni caso via via attenuandosi.

4.2. La banca ore solidale

Sempre in relazione alla gestione del tempo, un’altra importante innovazione FBK concerne l’introduzione di una Banca ore solidale.

In data 14 giugno 2019 la Fondazione Bruno Kessler di Trento ha firmato un accordo aziendale per l’attivazione dell’istituto in materia di cessione ferie e riposi. Esso era già stato previsto dall’articolo 35 bis del “Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14”, disposizione che rinviava alla contrattazione collettiva di secondo livello per la disciplina delle relative modalità di applicazione e condizioni di accesso.

La cessione dei riposi e delle ferie è stata introdotta dalla normativa nazionale (art. 24 d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151), con espresso richiamo alla disciplina dettata dal decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 attuativo delle direttive europee sull'organizzazione dell'orario di lavoro. In particolare, l'articolo 10 di quest'ultimo stabilisce un periodo minimo di quattro settimane di ferie, non monetizzabili salvo il caso di risoluzione del rapporto. La cessione di ferie e riposi può dunque avvenire, ai sensi del Jobs Act, per quanto maturato oltre tale limite legale ed espressamente laddove essa venga disposta a favore di dipendenti dello stesso datore di lavoro che necessitino di assistere, con costanza di cure, figli minori affetti da particolari condizioni di salute. Da notare che l'articolo 35 bis del summenzionato CCPL dispone la possibilità di fruire dell'istituto, in ottica di conciliazione vita – lavoro, per “*gravi motivi personali o familiari*”, ampliando l'ambito di applicazione soggettivo previsto dalla legislazione nazionale.

Il contratto aziendale in esame si struttura in maniera organica e con consequenzialità logica, in modo da rendere quanto più possibile leggibile la disciplina di un istituto che presenta, nei propri risvolti applicativi, profili di indefinitezza. Esso si apre con una sezione in premessa che costituisce “parte integrante, sostanziale e inscindibile dell'accordo” e, nel primo articolo, afferma la conformità dello stesso alla normativa richiamata. A seguire vengono delineati i soggetti legittimati attivi e passivi, vale a dire coloro che possono rispettivamente disporre e fruire della cessione. La disposizione successiva si occupa dell'oggetto e dei relativi criteri di quantificazione, specificando come avviene la donazione e quando essa debba essere programmata. La quantità di ferie/permessi donati – a titolo esclusivamente gratuito e volontario – viene parametrata alla retribuzione lorda individuale; si procede inoltre ad un'esemplificazione pratica per chiarire le modalità di alimentazione della Banca ore. Tale esemplificazione consente di definire esaustivamente, a priori, le condizioni secondo cui si verifica l'attivazione dell'istituto evitando così ogni possibile equivoco interpretativo in fase applicativa. È interessante notare come il “tempo” ceduto venga equiparato alla retribuzione: la contrattazione collettiva di secondo livello alimenta in qualche modo la dialettica inerente alla qualificazione del tempo come componente retributiva, già più volte richiamata nel corso di questa trattazione, rimarcando la tendenza dei nuovi sistemi di *welfare* ad introdurre la conciliazione vita – lavoro come componente del compenso,

oltre che in ottica di tutela. Altrettanto importante risulta la calendarizzazione delle tempistiche per la cessione e la definizione puntuale del periodo di maturazione da considerare per le ferie. Ciò consente, infatti, di allineare il processo di donazione a quello operativo svolto dal gestionale di rilevazione presenze, il quale riveste un ruolo fondamentale a livello di amministrazione del personale nella funzione HR di un ente di medio – grandi dimensioni.

Definite le variabili del “cosa”, “come”, “quando” e “quanto”, l’accordo procede con la specificazione dell’elemento costitutivo del “perché”, circoscrivendo i casi in cui risulta possibile usufruire della Banca ore. A tale riguardo, come si accennava sopra, la platea dei legittimati passivi si allarga – rispetto a quanto normativamente previsto – al coniuge e ai parenti di primo grado che siano affetti da “grave patologia” (secondo quanto disposto dalla legge n. 53/2000) o da “malattia grave certificata e documentata”. Costoro dovranno presentare l’ulteriore requisito (negativo) di esaurimento della dotazione di ferie e permessi previsti dal contratto collettivo. Sempre nella stessa disposizione viene stabilito un criterio cronologico di evasione delle domande e prevista l’assegnazione, in caso di impossibilità di esaudimento della totalità delle richieste, secondo il principio di equità: anche questa precisazione solleva da eventuali dubbi e contrasti interpretativi sulla gestione operativa dell’istituto.

Vengono poi chiarificate le modalità di fruizione. L’oggetto della richiesta deve corrispondere all’“equivalente dell’orario teorico giornaliero per un massimo di cinque giornate”, con possibilità di reiterazione nel tempo. Viene inoltre posto un termine per la fruizione, allo scadere del quale le ore cedute rientrano nella disponibilità della Banca: una sorta di condizione sospensiva in relazione ai requisiti di operatività della stessa. Risulta in ogni caso esclusa la monetizzazione delle ferie e delle ore concesse, coerentemente alla *ratio* dell’istituto che risponde, come sopra precisato, a ben determinate esigenze conciliative al verificarsi di condizioni predefinite. Del resto, come si specifica nella medesima disposizione, le ore fruite entrano nella titolarità e nella sfera economica del cessionario, configurandosi come oggetto di un diritto disponibile da parte del cedente.

L’accordo appare fortemente orientato al pragmatismo in quanto, come già accennato, molti aspetti operativi della gestione del personale vengono in esso esplicitamente menzionati in connessione all’attuazione dello strumento. Ad esempio, viene specificato

come l'elaborazione del cedolino paga rifletterà, in termini di retribuzione oraria individuale percepita, l'eventuale cessione. Inoltre, la chiusura del contratto, inerente a pubblicità, decorrenza e durata, rimarca l'esigenza di raccordo con il sistema operativo ("La validità del presente accordo decorrerà dall'operatività del sistema gestionale (...)") e viene stabilito un termine essenziale che garantisca tale allineamento ("entro e non oltre"). Anche il sistema di pubblicità è tarato su tempistiche idonee ad una corretta ed agevole gestione delle risorse umane (cadenze annuali di monitoraggio della Banca e trimestrali per il censimento della disponibilità ore).

Se l'utilizzo della contrattazione collettiva di secondo livello appare idoneo a dettagliare la disciplina della cessione di ferie e riposi consentendo un adeguamento al contesto produttivo di riferimento (anche per il tramite di deroghe migliorative), i risvolti applicativi dell'istituto presentano non poche criticità. In primo luogo, permangono alcuni dubbi in relazione all'insorgere dell'obbligo contributivo in caso di cessione ferie. La legge, infatti, non si pronuncia espressamente, rimettendo la disciplina di misura, condizioni e modalità delle ferie solidali alla contrattazione collettiva. Secondo la prevalente linea interpretativa, trattandosi di un diritto disponibile rispetto al quale vengono meno titolarità ed effetti, l'obbligo contributivo non sussisterebbe pena la soggezione dell'impresa a doppia imposizione in relazione a due soggetti diversi (il cessionario per le ferie cedute, il cedente per quelle "non godute"). Ciò non osta tuttavia alla previsione, da parte della contrattazione collettiva, di disposizioni di miglior favore, equiparando la cessione all'ipotesi di ferie non godute.

In conclusione, al fine di evitare il proliferare di una deregolamentazione incontrollata per il tramite degli accordi aziendali, non sembra potersi prescindere da un'adeguata formulazione normativa. In questo modo si potranno rendere possibili interpretazioni coerenti e basate su una solida argomentazione giuridica, al fine di consentire l'effettività in punto di tutela e di diritti.

5. Il progetto sperimentale "*Diversity&Inclusion*"

Preme in questa sede sottolineare l'importanza del tema di inclusione e diversità all'interno dell'organizzazione di riferimento, valorizzato mediante la stesura del Piano Programma del personale 2019 – 2021.

Come abbiamo accennato sopra (*cf.* par. 1) le azioni per contrastare le discriminazioni erano state previste tra gli ambiti strategici principali per la politica di gestione del personale su scala triennale. L'obiettivo dell'azione strategica è stato fissato in modo da assicurare uno *standard* di trasparenza in aggiunta alle misure già messe in atto, con un'attenzione costante e speciale alla protezione dei dati personali. Fine ultimo è quello di contrastare ogni forma di trattamento discriminatorio e di disparità di trattamento sul luogo di lavoro tra uomini e donne, ma anche in relazione ad ogni minoranza presente nel contesto organizzativo. Al riguardo, giova in questa sede ricordare che FBK si configura come un contesto variegato sotto una molteplicità di aspetti: nazionalità e provenienza etnica, cultura e religione, età, disabilità sono alcune delle dimensioni più importanti rappresentate dal capitale umano della Fondazione.

L'azione di contrasto alle discriminazioni presenta carattere trasversale rispetto a tutte queste dimensioni della diversità. Il *target* indirizzato è costituito da tutte le persone dell'organizzazione, con l'obiettivo di incontrare i bisogni dell'attrazione, della trattenuta e del coinvolgimento delle risorse. Il fatto che ci si sia concentrati in primo luogo sulla questione di genere dipende dall'urgenza con cui il *management* ha valutato che si dovessero perseguire i diversi obiettivi.

In precedenza, FBK si era già trovata a trattare il tema per il tramite del progetto FESTA (*Female Empowerment in Science and Technology Academia*), avviato nel febbraio 2012. Il progetto, promosso dall'Unione Europea, prevedeva la partecipazione di istituzioni universitarie e di ricerca estere (Svezia, Germania, Danimarca, Irlanda, Turchia, Bulgaria) con l'obiettivo di avviare una trasformazione degli ambienti di lavoro nell'ottica del conferimento di pari opportunità tra uomini e donne, con un particolare *focus* sui seguenti ambiti: procedure decisionali e comunicative formali e informali, modalità di supervisione dei/delle dottorandi/e, presupposti culturali in merito a criteri di eccellenza, forme di resistenza al riconoscimento e/o al cambiamento degli stessi. L'intervento di FBK si era concentrato in particolare sul primo aspetto, fruendo del coordinamento di IRVAPP (centro di ricerca dell'ente dedicato alla valutazione delle politiche pubbliche).

Nonostante il grande valore scientifico del progetto e l'indiscussa importanza dei risultati della ricerca, lato applicativo e di implementazione è stata registrata

un'insufficienza che si giustifica sulla base della mancanza di un progetto strutturale da mantenere sul lungo periodo con il coinvolgimento della *governance*.

In questo senso, i professionisti HR hanno un ruolo fondamentale nel lavoro sulla questione di genere nei contesti accademici e di ricerca, dato lo sguardo esterno sulla popolazione di ricerca e le condizioni di impiego, nonché le attività *gender – oriented* collegate ai bisogni organizzativi; vari studi hanno tentato di indagare le strategie migliori di implementazione dell'uguaglianza di genere sul lungo periodo. Da questa esigenza è nato il progetto sperimentale “*Diversity&Inclusion*” volto alla prevenzione e all'eliminazione delle forme discriminatorie relative ad ogni forma di minoranza o diversità, *in primis* quella di genere. FBK conta 142 studenti di dottorato, 338 ricercatori, 107 figure di supporto alla ricerca (tecnici e tecnologi) e 69 amministrativi (ivi compreso il Servizio Risorse Umane)³⁴⁵.

I contratti a termine e di collaborazione sono tra i più utilizzati, come abbiamo avuto modo di vedere sopra (par. 2.3; 2.1). Tra i contratti a tempo indeterminato (se ne contano 258) il 64% sono applicati a uomini e il 36% a donne. C'è una differenza significativa anche nella categoria dei contratti a termine, dove gli uomini rappresentano il 74.6% del totale contro il 25.4% delle donne. I dati in questione sono senza dubbio connessi a fattori strutturali, dal momento che FBK è un ente di ricerca con un particolare *commitment* rispetto alle discipline scientifiche, nelle quali la maggior parte del comparto ricerca è costituito da uomini, anche considerato il fenomeno di segregazione orizzontale derivante dai sistemi educativi. Nello scorso triennio (2016 – 2018) circa il 20% del totale era costituito da donne, mentre nell'area amministrativa sembra configurarsi un apparente bilanciamento tra i due sessi.

La differenza percentuale più marcata si riscontra peraltro nell'area del *management*: i dati registrano il 79% di uomini contro il 21% di donne, con un particolare scarto nell'area ICT³⁴⁶. Il *gap* salariale è poi riscontrato in relazione alle premialità, con una percentuale nettamente inferiore per le rappresentanti del genere femminile.

³⁴⁵ I dati sono aggiornati, come anche i seguenti, a settembre 2019. Da notare che l'emergenza sanitaria COVID – 19 ha determinato un rivoluzionamento nella compagine organizzativa e nella gestione contrattuale, senza contare l'attuale transizione organizzativa in corso con l'ampliamento dei Centri di ricerca voluto dalla Presidenza FBK.

³⁴⁶ Ciò testimonia il fenomeno di segregazione orizzontale presente nel comparto ricerca all'interno dell'organizzazione.

Per quanto concerne il gruppo di lavoro, si è registrata una composizione iniziale piuttosto eterogenea, che è andata poi nel tempo a modificarsi a causa dell'entrata e dell'uscita di risorse nel Servizio HR: dall'unità Sviluppo a quella Amministrazione fino alla comunicazione interna, con un *main contact* nell'area Sicurezza (esterna al Servizio)³⁴⁷.

Appare evidente come tutte le persone coinvolte nel *team*, per formazione e competenza professionale non avessero un *background* strutturato in relazione al tema trattato (sia in termini di strumenti di conoscenza che di sensibilizzazione). Per questo motivo, il primo passo è stato quello di fornire un'infarinatura generale collettiva su cosa significhi lavorare sulla questione di genere. Infatti, quest'ultima è senza dubbio un'attività del tutto *sui generis*, concernente l'ampliamento dei privilegi (incluse le risorse economiche), la distribuzione del potere e la struttura gerarchica dell'organizzazione.

Di fatto, la questione di genere tocca fondamentali dinamiche di potere all'interno dell'organizzazione, non solo tra uomini e donne, ma anche tra gruppi e categorie diverse di uomini. Essa deve quindi essere considerata, oltre che in prospettiva etica e di diritti, anche come una tematica legata al *business* ed alla produttività economica. Numerosi studi hanno infatti evidenziato come l'inclusione di tutte le persone all'interno di un'organizzazione aumenta la capacità generativa della stessa, poiché lo sfruttamento del potenziale individuale e delle peculiarità di ciascuno costituisce un arricchimento per l'*output* produttivo. In questo senso si spiega inoltre il nuovo approccio personocentrico utilizzato nel mercato del lavoro moderno.

All'interno dell'organizzazione i fattori di insuccesso rispetto al raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale fanno capo per lo più ad una resistenza che può essere attiva o passiva. Nel primo caso si ha un'aperta avversione al cambiamento, *in primis* da parte della *leadership*, per cui vengono messe in atto misure di carattere apertamente ostruzionistico. Viceversa, la resistenza passiva si verifica in quei casi in cui la

³⁴⁷ *Main contact*, come si spiegava in precedenza (par. 1.3), è l'espressione utilizzata nel corso della riorganizzazione per indicare la/le persona/e costituenti i principali punti di contatto con aree esterne e diverse da quella delle Risorse Umane ma con un impatto trasversale rispetto all'area strategica in questione. Nel caso di specie, in capo alla Sicurezza si è svolto un progetto relativo alla valutazione dello stress – lavoro correlato, i cui risultati hanno portato alla luce la situazione di clima presente nelle varie fasce della popolazione FBK (ricercatori senior e dottorandi, donne, uomini, management, ecc.). Il collegamento dell'azione strategica con il progetto in questione appare quindi di particolare interesse proprio in relazione alla possibilità di indagare le aree di intervento connesse (anche) ai fattori stressogeni sul luogo di lavoro legati alla propria condizione personale.

leadership, benché apparentemente coinvolta nei processi trasformativi, di fatto non fornisce l'opportuno grado di partecipazione agli stessi, pur non osteggiandola manifestamente e mantenendosi su un piano neutrale. Infine, possono verificarsi forme di supporto attivo (che garantiscono la messa in atto di un cambiamento sul piano sostanziale), con cui si incoraggia proattivamente la messa in discussione dello *status quo* e si forniscono gli strumenti adeguati per affrontare la trasformazione (sia a livello della *leadership* che per i collaboratori). Esistono infine forme di supporto *c.d.* passivo, in cui la *leadership* al contrario, pur formalmente manifestando il proprio interesse alla messa in atto dei cambiamenti, non fornisce i mezzi adeguati ai collaboratori per creare nuove condizioni per un cambiamento sostanziale³⁴⁸.

Di fatto, laddove non si verificano cambiamenti di portata strutturale, si ravvisa l'assenza di una reale volontà di cambiamento, una perdita di motivazione, l'assenza di supporto effettivo da parte della *governance*, o una generalizzata percezione per cui il lavoro sulla questione di genere non abbia prodotto cambiamenti in passato e quindi non apporterà alcun reale beneficio neanche per il futuro. In generale, si può affermare che laddove la questione di genere non venga avvertita come prioritaria, difficilmente si potrà produrre un cambiamento significativo³⁴⁹.

Il cambiamento dunque, per essere effettivo, dovrà agire sia sul piano strutturale che su quello culturale. Nel primo caso verranno poste in essere misure per attuare un cambiamento della struttura organizzativa e regolatoria interna; nel secondo si ricorrerà a strumenti di sensibilizzazione volti a sviluppare consapevolezza sul tipo di problematica in modo da incentivare una cultura organizzativa più inclusiva. Di solito il cambiamento necessita di incardinarsi sui tre livelli di *bias* all'origine delle disparità: quello istituzionale, quello dipartimentale (o, nel nostro caso, di unità di ricerca) e quello individuale³⁵⁰.

Per quanto riguarda i contenuti di dettaglio dell'azione strategica sulla non – discriminazione, sono stati pianificati vari interventi di carattere eterogeneo, concordati tramite *brainstorming* tra i vari membri del *team*.

³⁴⁸ SALMINEN – KARLSSON M. with FESTA partners, *The FESTA handbook of organizational change. Implementing gender equality in higher education and research institutions*, FESTA, 2016, p. 70.

³⁴⁹ SALMINEN – KARLSSON M. with FESTA partners, *op. cit.*, pp. 75 – 76.

³⁵⁰ SALMINEN – KARLSSON M. with FESTA partners, *op. cit.*, pp. 16 – 17.

In primo luogo, a livello strutturale, è stata definita la necessità di una raccolta e monitoraggio dei dati, in capo all'HR Data Analyst. Sulla raccolta dei dati si sono poste fin da subito alcune criticità: in particolare, la lettura del dato necessita di essere soggetta ad un'interpretazione che vada al di là del numero e/o della percentuale, poiché come abbiamo visto molti dei dati forniti sono “sporcati” da contingenze di carattere strutturale che rischiano di fornire una fotografia non veritiera della realtà.

In secondo luogo, è stato ipotizzato l'utilizzo di strumenti di indagine di clima (interviste, *focus groups*), nonché di iniziative di sensibilizzazione. Infine, sono state proposte modifiche e integrazioni al CCPL che tenessero conto sia di possibili apporti migliorativi per gli istituti di conciliazione (es. congedi parentali, periodo di aspettativa) che di eventuali fenomeni vessatori da prevenire e contrastare con l'introduzione di adeguate misure, fino ad arrivare alla previsione di premialità e incentivi per favorire la ripartizione dei carichi familiari e l'accesso al lavoro.

A livello culturale, nell'ottica di sviluppare una sensibilità di genere è stato previsto un percorso di *mentoring* e sono stati ipotizzati vari percorsi in forma seminariale/di *workshop* (questi ultimi, in particolare, rivolti alla *leadership*). È stato inoltre proposto di intervenire in modalità interattiva proponendo cineforum dedicati e aggiornamenti lato comunicazione, in particolare una rubrica sull'FBK Magazine dedicata a storie di successo delle donne, spazi di approfondimento in *newsletter* e rilievo alle figure femminili del comparto ricerca nei *meeting* istituzionali.

L'obiettivo ultimo fissato in relazione all'implementazione di tali azioni è stato quello di modificare la cultura organizzativa per il tramite di cambiamenti strutturali nell'ottica di una maggiore inclusività di ogni minoranza, l'acquisizione di consapevolezza individuale e il raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale³⁵¹.

Non da ultima, degna di menzione è la creazione di *policy* e codici di condotta interni con una parallela revisione delle procedure interne di selezione e assunzione. In particolare, si rileva un approccio *gender – sensitive* in vari regolamenti.

In primo luogo, il “Regolamento in materia di selezione ed assunzione di personale a tempo determinato”, nella cui premessa si afferma, per il processo di selezione ed assunzione ordinario con annuncio di selezione pubblica (*call*):

³⁵¹ Le azioni in questione sono state riviste e ampliate con la prosecuzione dell'azione nell'adattamento all'attuale e ingente transizione organizzativa.

“(…) Nella definizione della Commissione va garantita la presenza di rappresentanti di entrambi i generi”.

Altresì nelle “Procedure operative per la selezione del personale, per l’instaurazione di un nuovo rapporto di lavoro”, in materia di rinnovo e proroga contrattuale, relativamente a costituzione della Commissione, definizione della *short-list* e valutazione delle candidature, viene inoltre affermato: “(…) Nella definizione della Commissione va garantita la presenza di rappresentanti di entrambi i generi in relazione alle figure del/la Richiedente e dell’esperto/a. L’impossibilità di garantire tale composizione va motivata dal Richiedente e inserita nell’atto di nomina della Commissione”.

È stata inoltre revisionata, in data 15 ottobre 2018, la “Procedura di attuazione di Tenure Track”. Sul processo di selezione viene ivi previsto che “(…) La Governance Istituzionale e scientifica individua tre esperti esterni alla Fondazione nello specifico ambito disciplinare della *call*, garantendo la presenza di rappresentanti di entrambi i generi e incaricandoli di selezionare la rosa delle tre migliori candidature”. Ciò viene asserito anche nel Regolamento “Linee Guida per Tenure Track”, dove si legge:

“(…) Ai fini del rispetto della trasparenza valutativa e della parità di genere, la Commissione Istituzionale viene integrata con un esperto appartenente al genere che risulti non rappresentato”. Inoltre, in ottica conciliativa, “(…) Nel caso di eventi tali da richiedere, a percorso di *tenure* avviato, un periodo di aspettativa, di maternità, di part-time o di specifiche forme di *smart working*, la Fondazione ricercherà le soluzioni più coerenti con il percorso di valutazione”.

In materia di progressioni di carriera, nelle “Linee guida per le progressioni di carriera del personale permanente della Fondazione Bruno Kessler” si legge l’enunciazione di un principio generale di trasparenza e non discriminazione. Premesso che “L’idoneità del personale stabile in progressione di carriera viene accertata attraverso il coinvolgimento dei relativi responsabili, di esperti esterni – per le sole progressioni verticali – e delle competenze presenti nelle funzioni interne del “*research assessment*” e delle risorse umane”, interviene la precisazione secondo cui “Procedure e processi relativi all’accertamento dell’idoneità del personale in progressione di carriera sono in capo al Servizio Risorse Umane della Fondazione che, tra l’altro, deve assicurare i principi di non discriminazione, trasparenza, tracciabilità, efficacia ed efficienza”.

A livello di metodo si è posta la questione urgente della modalità con cui coordinare un *team* di lavoro eterogeneo e con un grado di dimestichezza ancora non molto elevato rispetto alle tematiche trattate. A tal proposito, in primo luogo sono stati fissati gli obiettivi primari dell'approccio metodologico elaborato, vale a dire la compartecipazione di tutti i membri nel condividere soluzioni e coinvolgere tutti i partecipanti da un lato, dall'altro la strutturazione efficiente e funzionale nel perseguire obiettivi e sfruttare il tempo a disposizione, al fine di conciliare le attività ordinarie e strategiche.

Come gruppo di lavoro ci si è quindi poi riproposti di mettere in atto un metavoro basato sulle risultanze del progetto FESTA e volto all'auto – formazione. In particolare, sono state prese in considerazione le c.d. *master suppression techniques*, indagate nel progetto FESTA³⁵², *pattern* relazionali inconsci usati da un gruppo dominante o dal membro di un gruppo per emarginare un altro/altri. Esse si possono verificare sia sul luogo ordinario di lavoro che nei *meeting*. In particolare, se ne individuano principalmente cinque: 1) trattare una persona come se fosse invisibile; 2) ridicolizzare; 3) oggettificare; 4) trattenere informazioni; 5) “Se lo fai non va bene, se non lo fai non va bene lo stesso”, da intendersi come quel comportamento, tipicamente rilevato tra i superiori gerarchici, per cui si attua una forma di “boicottaggio a prescindere” dell'azione dei collaboratori originando, negli stessi, senso di inadeguatezza e confusione.

Ciò che si è tentato di fare nel *team* di lavoro è stato rilevare l'eventuale presenza e utilizzo delle “tecniche di soppressione” all'interno del gruppo stesso, al fine da una parte di sperimentare in prima persona l'effetto di dinamiche manifestamente non inclusive (sia nell'agirle che nel subirle) dall'altra, a seguito dello sviluppo di consapevolezza, in maniera indirettamente consequenziale, di utilizzare la nuova sensibilità acquisita per proporre azioni e *policy* efficaci ai fini del raggiungimento degli obiettivi perseguiti (cfr. *supra*). Appare evidente come la messa in atto di questo metodo di lavoro sia quantomeno ambiziosa: non è infatti scontato né banale arrivare a mettere in discussione atteggiamenti propri e/o altrui in presenza di altri colleghi. Per questo motivo è necessario mantenere un atteggiamento di apertura e condivisione nei

³⁵² SALMINEN – KARLSSON M. with FESTA partners, *op. cit.*, pp. 33 – 35.

confronti degli altri membri del gruppo, un ascolto empatico, rifiutare la paura del giudizio e non giudicare, supportare, incoraggiare mutualmente ed avanzare osservazioni sull'esistenza di "*master suppression techniques*" a conclusione dei *meeting*, tra partecipanti e con il c.d. "osservatore esterno". Quest'ultimo è una figura utile al fine di fornire una vista generale sulle dinamiche interne del *meeting* e le modalità di interazione tra i partecipanti. I *meeting*, infatti, costituiscono uno degli strumenti più importanti per raggiungere gli obiettivi strategici e organizzativi, con un grande impatto sulle persone e sulla loro vita privata e professionale. In un gruppo di lavoro la coprogettazione è essenziale e le dinamiche di gruppo devono essere osservate, comprese e corrette laddove necessario. L'osservatore punterà l'attenzione, in particolare, su elementi quali la durata e il bilanciamento degli interventi dei partecipanti, le interruzioni, i *feedback* positivi (condivisione di idee in modo costruttivo) e quelli negativi (discussioni, silenzi, comportamenti passivo – aggressivi). Infine, lui/lei avrà il compito di riportare al gruppo tutti questi elementi.

CAPITOLO V

CONCLUSIONI

I risultati del presente progetto di ricerca illustrano i possibili profili di regolamentazione della flessibilità, in modo da consentire da un lato lo svolgimento proficuo dell'attività dei ricercatori non accademici secondo le peculiari caratteristiche della stessa, dall'altro la tutela giuridica dei loro diritti. Se da una parte si rende difficoltoso riuscire a definire un regime giuridico per il lavoro di ricerca non accademico, data l'assoluta *vacatio legis* sul punto (e, conseguentemente, lo scarso o nullo apporto dottrinale e giurisprudenziale in merito), dall'altra l'inesplorazione del tema consente di adottare una pluralità di soluzioni la cui progettazione ammette un certo grado di creatività, pur nei limiti tecnici del caso.

Nella fattispecie, date le criticità metodologiche evidenziate, si è ritenuto di procedere tramite una ricognizione dottrinale relativa ai principali aspetti di regolamentazione del rapporto di lavoro e della loro evoluzione. Al contempo, la partecipazione attiva e l'osservazione quotidiana dei processi condotti nel contesto di riferimento, hanno facilitato le intuizioni che, confermate empiricamente, hanno portato a formulare delle ipotesi di valida regolamentazione e gestione del capitale umano nell'ambito di ricerca non accademico. Operazione di per sé difficoltosa, ma che ha avuto il merito di testimoniare come spesso il diritto, prima di essere traccia e formalismo da seguire, nutrendosi in seno ai cambiamenti sociali ed economici, emerga come strumento di comprensione ed implementazione delle soluzioni che la società e l'economia stanno cercando per dare senso e forma alla materia di cui si fanno portatrici.

La natura fortemente transizionale del nostro momento storico costituisce quindi la nuova concezione umana, sociale, economica e lavorativa cui il diritto deve rapportarsi, approntando tutele adeguate alla costruzione di un regime giuridico che si contrapponga all'assolutismo e al "riduzionismo artificioso" cui esso risulta spesso soggetto³⁵³. Per rispondere ad una realtà plurale, infatti, è necessario fornire una pluralità di strumenti. Il diritto, del resto, deve sempre nascere dalla concretezza della realtà, seguendo una linea orientativa improntata al futuro, cui le forze economico – sociali non sono in grado di

³⁵³ P. GROSSI, *Il diritto in una società che cambia. A colloquio con Orlando Roselli*, Il Mulino, 2018, p. 24.

assurgere. Si profila di fatto una nuova era di progettazione giuridica che promuove il pensiero sopra i tecnicismi in qualità di piano universale e duraturo guidato da forze intellettuali e spirituali, che sole possono vincere le resistenze strutturali al cambiamento e fornire la spinta propulsiva al rinnovamento sociale³⁵⁴ e, quindi, anche del lavoro.

La transizione organizzativa, rispecchiando le esigenze del mercato e la necessità per lo stesso di strutturarsi su nuove forme di lavoro, consente di comprendere come i nuovi profili professionali, caratterizzati da una pluralità di competenze tecniche e trasversali, siano portatori di specificità che difficilmente possono trovare espressione nel sistema delle mansioni e nella strutturazione della prestazione lavorativa così come tradizionalmente intesa. Ciò è tanto più vero per quei lavori ad alta prestazione intellettuale il cui *output* produttivo è dato da beni intangibili, come quello della conoscenza (*knowledge economy*). Inoltre, tale transizione è di per sé strumentale alla comprensione di quelle che sono le nuove auspicabili condizioni di impiego, tra le quali rientrano la contrattualizzazione e l'orario di lavoro, *focus* specifico di questa analisi: esse, infatti, costituiscono due risvolti rilevanti nella declinazione del concetto di professionalità tra dimensione oggettiva e soggettiva.

La figura professionale del ricercatore non accademico costituisce, di fatto, il nucleo sotteso all'indagine e il *fil rouge* della stessa. Gli enti di ricerca di natura privatistica stanno cambiando la propria struttura per rispondere alle esigenze di espressione della figura del moderno ricercatore, soggetto proattivo, autonomo, flessibile e creativo, ben lontano dalla figura del ricercatore accademico cristallizzata nella concezione tradizionale, in cui prevaleva il concetto di speculazione autoreferenziale e statica.

La ricerca non accademica risulta in primo luogo paradigmatica in relazione alla classificazione giuridica del rapporto di lavoro in un regime di (ancora) accentuata dicotomia autonomia – subordinazione³⁵⁵. Adottare strumenti (anche contrattuali) di diversificazione che contemplino le possibilità e le scelte dei singoli, anche in ottica di inserimento lavorativo ed inclusività (*cf.* categorie protette e fasce penalizzate, come donne e giovani), appare altamente auspicabile. In questo senso il diritto alla formazione assume una funzione teleologica, laddove la finalità della formazione professionale sia

³⁵⁴ P. GROSSI, *op. cit.*, pp. 49 – 50.

³⁵⁵ Al riguardo si può ipotizzare che l'ambito preso in analisi potrà in futuro costituire il *leading case* per eccellenza per la costruzione di una categoria mediana di riferimento.

quella di conseguire la professionalità necessaria per l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro. Proprio in termini di flessibilità contrattuale, soprattutto in relazione ai profili di ingresso e di raccordo tra filiera produttiva e formativa, si dovranno garantire un livello minimo di tutela e strumenti di protezione adeguati, a prescindere dalla tipologia contrattuale o di inquadramento della prestazione. In generale, come si accennava poco fa, dall'indagine sulla natura dell'oggetto contrattuale emerge che quest'ultimo è individuato nella professionalità, la quale dipende spesso dalle caratteristiche del lavoratore in questione (*junior, senior, ruolo, ecc.*) e determina la forma stessa del contratto. Quindi, l'individuazione dell'oggetto del contratto è utile per capire quale tipologia utilizzare, ma anche per delineare la concezione dell'organizzazione del lavoro (quindi anche del tempo di lavoro) e iniziare a circoscrivere un'attività lavorativa e professionale ancora oggi sommersa e senza una propria identità giuridica come quella del lavoro di ricerca³⁵⁶.

In un ambito come quello considerato, *attraction* e *retention* di giovani potenziali in diretta connessione con il territorio si configurano come priorità; al riguardo preme sottolineare l'importanza di un dialogo tra ricerca e impresa. In particolare, nel sistema di integrazione istruzione – lavoro, si palesa come necessaria una formazione continua e trasversale che unisca gli elementi teorici all'applicazione pratica, rispondendo ai fabbisogni professionali e territoriali. L'argomentazione in questione appare tanto più valida nella realtà della ricerca non accademica, in cui la collaborazione con le istituzioni scolastiche e con l'Università acquisisce carattere formativo e di orientamento e si rendono necessari sempre più strumenti contrattuali e di inserimento ad alta flessibilità utili a raggiungere lo scopo. Oltre al sistema dell'alternanza, una delle tipologie di contratto più funzionali a tal fine è, senza dubbio, quella dell'apprendistato di alta formazione e ricerca (III livello).

Il fallimento di questo strumento contrattuale in Italia non sarebbe da imputarsi alla specialità/atipicità di cui esso risulta investito dal punto di vista della categorizzazione giuridica. Le criticità alla base del riconoscimento dell'istituto nel nostro Paese, infatti, possono essere evidenziate attraverso l'analisi delle riforme legislative in materia e delle carenze dimostrate a vari livelli nel suo recepimento (normativa regionale,

³⁵⁶ Se l'oggetto del contratto è dato dalla professionalità, allora il sistema delle competenze (e della loro certificazione) appare centrale, anche rispetto all'evoluzione dal sistema delle mansioni a quello dei ruoli.

contrattazione collettiva, valorizzazione da parte delle istituzioni scolastiche e universitarie). Inoltre, la *ratio* della scissione italiana tra istruzione e formazione professionale discende da fattori culturali, ma si prospetta come soluzione la possibilità di lavorare alla definizione di apprendistato coniugando l'accezione giuridica a quella pedagogica e perseguendo nello sforzo di guardare ai modelli messi in campo a livello europeo, in particolar modo per quanto concerne l'apprendistato *c.d.* duale, come sostenuto³⁵⁷.

Andrebbe poi valorizzato, al riguardo, il ruolo della contrattazione collettiva e del sindacato, che ha spesso perseguito la creazione di nuovi posti di lavoro omettendo di dare il giusto peso agli strumenti di tutela. Anche rispetto all'implementazione dell'apprendistato, il mancato successo della questione andrebbe quindi ricercato nella rappresentanza e non nella deregolazione contrattuale, come sostenuto invece da una parte minoritaria della dottrina. Secondo quest'ultima, infatti, la flessibilità e l'indefinitezza delle forme contrattuali leva di per se stessa importanza al dialogo tra le parti sociali, in qualche modo giungendo così a deresponsabilizzarle e negandone l'esigenza adattiva alle circostanze mutevoli caratterizzanti il mercato del lavoro di oggi. Un'autorevole dottrina sottolinea peraltro come le nuove forme di rappresentanza siano pregnanti rispetto alla possibilità di mantenere i riferimenti tradizionali del diritto del lavoro o, viceversa, strutturare nuove categorie³⁵⁸.

Come abbiamo avuto modo di vedere, il dinamismo della nuova figura del ricercatore operante fuori dal contesto accademico e pubblico richiede risposte urgenti e rapide: in questo senso anche l'adeguamento della categoria giuridica dell'orario di lavoro alle esigenze in campo (ad esempio mediante l'implementazione di forme di telelavoro e *smart working*, ma anche tramite la contrattazione di strumenti di flessibilità gestionale) costituisce già uno strumento di attuazione delle forme innovative di organizzazione illustrate e, per traslato, una manifestazione della nuova professionalità che sta alla base dei grandi cambiamenti di produzione (nel settore della ricerca come al di fuori).

³⁵⁷ Per un approfondimento sul punto cfr. E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Ed. Studium 2016.

³⁵⁸ La funzione sindacale così inquadrata è legata a doppio filo con la valorizzazione del percorso formativo e di apprendimento continuo dei lavoratori: in Germania questi ultimi ricevono dei sussidi a sostegno di formazione inerente ad attività che, in un prossimo futuro, potrebbero scomparire a causa del sopravvento delle tecnologie e della digitalizzazione.

Anche in termini di conciliazione vita – lavoro l’analisi dottrinale ha consentito di individuare i nodi principali di attuazione del *work – life* balance nel nostro Paese, le principali soluzioni prospettate e la peculiare importanza di un bilanciamento tra la sfera privata e quella professionale nel lavoro di ricerca. In particolare, se il tempo non può più costituire parametro della prestazione, date la frammentarietà e la fluidità di quest’ultima (caratteristiche, queste, tipiche anche del mercato del lavoro in cui essa si incardina), si deve ipotizzare che la regolamentazione dell’orario di lavoro oggi non debba rispondere alla suddetta esigenza di misurazione. Infatti, ciò che il lavoratore mette in gioco non è (solo o non tanto) il proprio tempo a fronte dello scambio retributivo, ma innanzitutto la propria professionalità, valutabile in termini di competenze, soggettività, formazione. Il tempo oggi, semmai, inizia ad acquisire una valenza di scambio, e lavorare meno inizia ad essere il modo di guadagnare di più (in termini di salute, esperienza della propria sfera personale e relazionale). Tempo, insomma, come componente retributiva più che come oggetto dello scambio, strumento per realizzare pienamente quell’ottica personocentrica del lavoro di cui tanto si parla al giorno d’oggi. In questa argomentazione, un ruolo centrale è assunto dagli strumenti di conciliazione vita – lavoro, connessi a questioni di importanza sostanziale come il regime di pari opportunità tra ricercatori e ricercatrici e il superamento del divario di genere, particolarmente presente nel settore della ricerca scientifica.

In termini di orario si è passati concettualmente ad una nuova nozione di “tempo di lavoro”, ormai articolato secondo logiche profondamente diverse da quelle taylor – fordiste e che si avvale di una serie di strumenti, in parte contrattati collettivamente con le parti sociali, i quali mirano a “lavorare meno per lavorare meglio”, ma anche a lavorare meno per preservare la propria sfera privata e conciliarla con la professione. Immediato in questo senso è l’aggancio con le problematiche discriminatorie di genere, rispetto alle quali si prospettano sia soluzioni giuridiche che organizzative³⁵⁹.

Il mestiere del ricercatore è centrale per comprendere le esigenze dettate da gestione oraria, conciliazione e pari opportunità, in virtù di problematiche specifiche che si vengono a configurare nello svolgimento della prestazione (ad esempio, l’*overwork* o la necessità di bilanciare famiglia e lavoro, in una professione che si rivela spesso

³⁵⁹ Si veda il progetto *Diversity&Inclusion* descritto nel capitolo dedicato al caso di studio.

assorbente e totalizzante rispetto alle modalità produttive, come avviene il più delle volte quando si parla di prestazione intellettuale).

In definitiva, dalla riflessione sul tempo di lavoro, ne scaturisce una ben più ampia relativa ad una serie di diritti fondamentali che ripensano non solo il lavoro, ma la vita stessa delle persone. In questo senso nasce anche una concezione di lavoro ontologicamente diversa, rispetto alla quale il diritto dovrebbe servire a regolare il mercato, umanizzandolo e ponendo la persona al centro dal punto di vista valoriale³⁶⁰. Umanizzare il lavoro a fronte dei cambiamenti odierni, così carichi di incertezza, significa, di fatto, tentare di cogliere l'opportunità di realizzare la "libertà dal lavoro"³⁶¹, valorizzando anche quelle componenti del mercato (tra gli altri, servizi di cura e *welfare* territoriale) apparentemente fuori dalle logiche di consumo e di profitto su cui ci si è finora basati, ma di fatto fondamentali per costruire un sistema efficace in termini di crescita economica e sociale³⁶². Del resto, anche la recente emergenza sanitaria ha portato alla luce le falle del nostro sistema capitalistico. Quale migliore occasione, quindi, che quella di ripartire dal mercato della ricerca per ripensare il lavoro secondo parametri nuovi e funzionali?

L'osservazione empirica del contesto della Fondazione Bruno Kessler ha consentito di operationalizzare in soluzioni concrete, lato progettazione giuridica, le esigenze di flessibilità rispondenti ai contenuti e alle caratteristiche del lavoro di ricerca non accademico. I processi decisionali ed operativi condotti hanno rivelato come una gestione flessibile e per obiettivi della prestazione lavorativa sia imprescindibile ai fini della produttività e dell'efficienza dei ricercatori. Infatti, la prestazione non potrebbe essere diversamente regolata, dal momento che la categoria classica dell'orario giornaliero, gli strumenti di tutela e le categorie giuridiche posti dalla normativa nazionale si scontrano con l'evoluzione organizzativa e con le esigenze di una professionalità sempre più fluida. In questo senso è apparso fondamentale il ricorso alla contrattazione collettiva di secondo livello, volta alla creazione di un regime più flessibile sia in termini di durata della prestazione lavorativa che di durata contrattuale,

³⁶⁰ M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, p. 27.

³⁶¹ M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 155. Sul punto, cfr. inoltre N. BUENO, *From the Right to Work to Freedom from Work: Introduction to the Human Economy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, (2017), 33, Issue 4, pp. 463 – 487.

³⁶² M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 158 – 159.

le quali, come si è avuto modo di appurare nella sezione dedicata alla ricostruzione teorico – dottrinale, costituiscono due diverse declinazioni della categoria temporale quando si parla di rapporto di lavoro. Ed in effetti, anche dal punto di vista della durata contrattuale, il tempo inizia a declinarsi secondo una modalità del tutto *sui generis*, poiché le forme contrattuali si evolvono secondo un modello sempre più marcatamente atipico e frammentato, come dimostrato dalla mappatura delle forme contrattuali e di inserimento professionale: esse sono caratterizzate da un grado di eterogeneità difficilmente conciliabile con la tendenza, tipicamente italiana, all'appiattimento sul contratto di lavoro subordinato. Ciò dipende dal fatto che le forme di contrattualizzazione, da una parte, si riferiscono a lavori su progetti di durata limitata, dall'altra iniziano a rispondere ad una serie di esigenze (formazione, flessibilità, vincoli economico – finanziari) che mal si conciliano con l'uniformità, ma vanno verso una varietà sempre più accentuata che incontra di fatto anche quella del mercato odierno, rispecchiando il bisogno di tutele che si adattino al caso concreto o, in alternativa, pongano una maglia larga di protezione facilmente plasmabile sulla multiformità dello stesso. La possibile, principale soluzione, alla dicotomia autonomia – subordinazione in punto di tutela per quei mestieri e quelle professioni che, come nel caso dei ricercatori non accademici, non sono facilmente alternativamente inquadrabili nell'una e/o nell'altra, è data dalla costruzione di sistemi di *welfare*, insieme alla pianificazione di un sistema di diritto comune del lavoro che ricomprenda il diritto alla formazione continua in affiancamento ad un apparato di diritti speciali. Difatti il ricorso alla categoria giuridica della subordinazione non è sempre risolutivo di problemi, portando in molti casi ad un irrigidimento inefficace e controproducente. Rifacendosi alle posizioni dottrinali analizzate è possibile affermare inoltre che, rispetto allo stato delle categorizzazioni, il lavoro di ricerca non accademico potrebbe risultare compatibile con la concezione di quella parte di dottrina che ammette una buona dose di autonomia nella subordinazione. In ogni caso, la tipizzazione dovrebbe avvenire caso per caso, come accade in altri Paesi³⁶³. Nella fattispecie si è preferito adottare una serie di soluzioni *ad hoc* (sia sul fronte contrattuale che su quello organizzativo) ma nell'ottica di un intervento normativo si auspica un quadro organico di tutele volto a favorire il

³⁶³ Cfr. Regno Unito.

livellamento tra i vari enti come avviene per il resto dei settori produttivi, pur lasciando libertà di autoregolazione interna mediante la contrattazione collettiva di secondo livello e la gestione delle risorse umane che, come emerso rispetto ai progetti di riorganizzazione interna e di pianificazione strategica descritti nel IV capitolo, sempre più si configura quale mezzo di progettazione utile alla valorizzazione e alla tutela delle persone all'interno dell'organizzazione.

Date le risultanze della presente tesi, emerge come il lavoro di ricerca sia caratterizzato dalla *c.d.* buona flessibilità, nel senso che essa non dipende di per sé dai principi del tempismo, dalla produzione su domanda e dalla struttura reticolare della moderna impresa di cui si è ampiamente discusso in dottrina, bensì, intrinsecamente, dalla natura del lavoro in questione. Anche la precarietà del lavoro di ricerca in Italia dipende dalle caratteristiche del sistema produttivo, e non tanto dalle forme contrattuali impiegate. In questo senso ci si dovrebbe ispirare ad un *open innovation model* che consenta la circolazione di idee e conoscenze tra ambiente accademico e impresa.

In conclusione, si ipotizza che l'esercizio alla base del presente progetto di ricerca possa risultare di spunto e leva, nei confronti del Legislatore, per avviare concretamente una riflessione per lungo tempo rimandata e troppe volte sottovalutata, quella concernente la valorizzazione della figura professionale del ricercatore nel privato. Il primo *step* sarà quindi quello di configurare un volto per il profilo in questione che si delinea come fortemente strategico per il futuro economico del nostro Paese. In secondo luogo, o forse proprio per immaginare l'inserimento di questa professionalità dal punto di vista formale nel panorama normativo, si ritiene doveroso mettere in atto una progettazione organica e consapevole di condizioni di impiego in linea con le esigenze di cui la ricerca accademica si fa portatrice, immaginando un nuovo regime di flessibilità oraria e contrattuale.

Infine, la contrattazione collettiva assume un ruolo centrale e deve essere incentivata, in particolare, a livello di prossimità. Infatti, uno dei fattori di crisi che sta attraversando il diritto del lavoro è dato proprio dalla scarsa rappresentanza collettiva su tematiche fonte di tensioni economiche e sociali³⁶⁴. Non serve credere che gli strumenti di protezione offerti dal mercato del lavoro non siano più validi. Anche in ottica di *flexicurity*³⁶⁵, non

³⁶⁴ TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 8 – 9.

³⁶⁵ TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 18 – 19.

si tratta di smantellare tutto quanto già presente ma, semmai, di introdurre nuove tutele, possibilmente per il tramite dell'intermediazione sindacale, poiché l'intervento ad opera della legge dello Stato andrebbe solo a rafforzare quello che è il grosso nodo irrisolto alla base dell'impianto giuslavoristico nazionale, vale a dire lo sbilanciamento di potere insito nel contratto di lavoro subordinato. In questo senso la contrattazione collettiva andrebbe a recuperare spazi reali di autonomia e, dunque, di piena "soggettività contrattuale" della persona nel mercato.

La legislazione di stampo nazionale sembra inoltre essere stata depauperata di valore dall'avvento del fenomeno della globalizzazione. Quest'ultima, insieme alla questione demografica e a quella ambientale, sfida il paradigma ordinario del diritto del lavoro incentrato su legislazione nazionale e categoria giuridica della subordinazione. La crisi in corso, quindi, non riguarda il diritto del lavoro, originando piuttosto da una serie di trasformazioni radicali del panorama economico e sociale³⁶⁶.

In ultima analisi, a ragion veduta si ritiene che la ricerca non accademica si ponga in posizione paradigmatica anche rispetto al resto dei settori produttivi, tenuto conto delle grandi trasformazioni che investono il mercato del lavoro e che ricalcano in buona parte le caratteristiche dell'ambito della ricerca scientifica. Emergono inoltre numerosi spunti rispetto alla natura ontologica del lavoro, poiché l'accrescimento continuo delle competenze trasversali nella maggior parte dei mestieri e delle professioni (e in particolare nella ricerca) inserisce nella prestazione lavorativa una componente soggettiva difficilmente considerata nel taylor – fordismo e storicamente esclusa dal principio secondo cui "il lavoro non è una merce" e che pure, tuttavia, tinge di nuovi significati il lavoro e il senso di cui esso si fa portatore nell'esistenza umana.

³⁶⁶ TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 23 – 24.

BIBLIOGRAFIA

ACCORNERO A., *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, 2000.

ADAPT, *Il welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*.

ALBI P., *Le dottrine sulle flessibilità e sulla disarticolazione del tipo contrattuale*, in *Lavoro e diritto*, n. 3-4/2004, pp. 607-618.

ALESSI C., *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2018, p. 804 ss.

ARGYRIS C., SCHÖN D. A., *Apprendimento organizzativo. Teorie, metodi e pratiche*, Guerini, Milano, 1998.

ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U., *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A Comparative Analysis*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2016, n. 189.

AVVEDUTO S., BADALONI S., HERMANN C., MARTINELLI L., RUBBIA G., ZOPPÈ M., *WeTooInScience - Sexual Harassment in Higher Education Institutions and Research*; Consiglio Nazionale delle Ricerche - IRPPS e-publishing, 2019.

BALLESTRERO M. V., *Le donne cambiano i tempi: cambieranno anche il lavoro?*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3, 1990.

BALLESTRERO M. V., *La conciliazione tra lavoro e famiglia. Brevi considerazioni introduttive*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2009, pp. 161-172.

BAYLIN L., *Breaking the Mold: Women, Men and Time in the New Corporate World*, The Free Press, New York, 1993.

BARBARULLI C., BORGHI L., *Forme della diversità. Genere, precarietà e intercultura*, CUEC, Cagliari, pp. 207-215.

BASILE M., voce *Ricerca scientifica (contratto)*, in *Enc. dir.*, 1989, XL, p. 414.

BAVARO V., *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de – oggettivazione del tempo lavoro*, Cacucci, Bari, 2008.

BAVARO V., (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, Cacucci, 2009, p. 13 ss.

BAVARO V., *Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale: dottrina, giurisprudenza, legislazione*, n. 1/2018, pp. 35-64.

BERTULETTI P., *I segreti del sistema duale tedesco*, in *Professionalità Studi* n. 3, Gennaio – Febbraio 2019, p. 16 ss.

BERTULETTI P., MAGNI F., *La formazione professionale in Finlandia*, in *Professionalità Studi* n. 3, Gennaio – Febbraio 2019, p. 30 ss.

BOMBELLI M. C., *La saturazione del tempo e i cambiamenti nell'identità*, in *Sviluppo e organizzazione*, 217, pp. 68 – 69.

BUENO N., *From the Right to Work to Freedom from Work: Introduction to the Human Economy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, (2017), 33, Issue 4, pp. 463 – 487.

BUOSO S., *Orario di lavoro: potenzialità espresse e inespresse*, in *Lavoro e diritto*, n. 1/2017, pp. 111 – 130.

BUTERA F., *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Angeli, 1990.

BUTERA F., *La ricerca-intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi*, in *Sviluppo e Organizzazione*, maggio/giugno 2017.

BUTERA F., *I tre pilastri della Quarta Rivoluzione Industriale*, in *Harvard Business Review*, gennaio – febbraio 2018, p. 92 ss.

BUTERA F., *Persone e lavori ibridi: nuove competenze per nuove professioni*, atti del Workshop della Community “Progettare Insieme”, Padova, 22.3.2018.

BUTERA F., *Le chiavi del nostro futuro*, in *Harvard Business Review*, maggio 2018.

BUTERA F., *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e professioni a banda larga*, in *Studi organizzativi*, n. 1/2020, p. 142 ss.

CARRERI A., *Nuove articolazioni spazio – temporali del boundary – work. Il caso dei lavoratori e delle lavoratrici della conoscenza*, in *Sociologia del lavoro*, n. 146/2017, pp. 172 – 187.

CASANO L., *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della nuova geografia del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2017, p. 1 ss.

CESSARI A., *In tema di struttura del contratto di lavoro*, RTDPC, 1958, 1257 e ss.; Id., *Fedeltà, lavoro, impresa*, Giuffrè 1969.

COLOMBO M., *Il rinnovamento della VET in Spagna*, in *Professionalità Studi* n. 3, Gennaio – Febbraio 2019, p. 26 ss.

CORIAT B., *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Bourgeois, 1990.

DAG HAMMARSKJOLD FOUNDATION, *What now? Another Development*, in *Development Dialogue*, 1975.

D'ANTONA M., *L'anomalia post positivista del diritto del lavoro e la questione del metodo*, in *Rivista Critica del Diritto Privato*, Anno VIII, 1 – 2, Marzo – Giugno 1990, Jovene Editore, Napoli, p. 207 ss.

DAUGAREILH I., IRIART P., *La conciliazione dei tempi nelle riforme dell'orario di lavoro in Europa (Francia, Germania, Gran Bretagna, Olanda)*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2005, pp. 223-244.

DE LUCA F., *Verso una dimensione antropocentrica del lavoro: la conciliazione come diritto soggettivo* (nota a Trib. Firenze 22 ottobre 2019), in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/2020, pp. 519 ss.

DE LUCA M., *Rapporto di lavoro subordinato: tra «indisponibilità del tipo contrattuale», problemi di qualificazione giuridica e nuove sfide dell'economia postindustriale*, in *Rivista italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3/2014.

DEL FRATE M., *La conciliazione lavoro – famiglia alla luce delle recenti riforme*, in *Iustitia* n. 2/16, p. 183 ss.

DE NOVA G. (a cura di), *Recesso e risoluzione nei contratti*, Giuffrè, 1994.

S. DE SPIEGELAERE, A PIASNA, *Perché e come ridurre l'orario di lavoro*, ETUI, 2018.

D'EUFEMIA G., *Diritto del lavoro*, Jovene, 1963.

ESPING ANDERSEN G., *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*, Il Mulino, Bologna, 2011.

EUROPEAN COMMISSION, *Realising a Single Labour Market for Researchers*, Report of the ERA Expert Group, Directorate General for Research, 2008.

FAIOLI M., REBUZZINI L., *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working papers Fondazione G. Brodolini.

FELSTEAD A., JEWSON N., PHIZACKLEA A., WALTERS S., *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*, in *Human Res Manag J* 12 (1), pp. 54–76.

FERRANTE V., *Tempo di lavoro*, in *Enciclopedia del diritto*, Annali IV, Giuffrè, Milano, 2011, pp. 1181 ss.

FLORIDA R., *Toward the Learning Region*, in *Futures*, 1995, vol. 27, n. 5, p. 527 ss.

FRAUNHOFER – GESELLSHAFT, *Fixed – Term Contract Policy Guidelines*.

FREY C. B., OSBORNE M., *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment – Working Paper, 2013.

FUCHS EPSTEIN C. et al., *The Past – time paradox: Time Norms, Professional Life, Family and Gender*, Routledge, New York, 1998.

FUDGE J., *Feminist Reflections on the Scope of Labour Law*, in *Feminist Legal Studies*, 22, 2014 pp. 1-23.

GALLINO L., *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Editori Laterza, 2011.

GHERA E., *La subordinazione tra tradizione e nuove proposte*, in *DLRI*, 1988, P. 621.

GHERARDI S., *Il genere e le organizzazioni*, Cortina, Milano, 1998.

GHEZZI G., ROMAGNOLI U., *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, 1987.

GIAVAZZI F. e a., *Analisi e Raccomandazioni sui Contributi Pubblici alle Imprese*, Rapporto al Presidente del Consiglio e Ministro dell'Economia e delle finanze e al Ministro dello Sviluppo, delle infrastrutture e dei trasporti redatto su incarico del Consiglio dei ministri del 30 aprile 2012.

GILSON R. J., SABEL C.F., SCOTT R.E., *Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration*, in *Columbia Law Review*, 2009, vol. 109, n. 3, pp. 431-502.

GOFFMAN E., *On face – work: an analysis of ritual elements in social interaction*, in *Psychiatry*, 18, 1955, pp. 213 – 231.

GRANDI M., *Rapporto di lavoro*, in *ED*, vol. XXXVII, 1987.

GRÜNENFELDER J., *Balancing work life and home life: The “overwork” challenge and its implications for academic gender equality practice*, Paper presented at the 8th European Conference on Gender Equality in Higher Education, 3 – 5 September 2014, Vienna, Austria.

GROSSI P., *Il diritto in una società che cambia. A colloquio con Orlando Roselli*, Il Mulino, 2018.

GULLÀ G., PALAIA R., *I ricercatori, Il Sistema Ricerca Italiano e la Crisi del Paese*, in *Rivista di cultura e politica scientifica* n. 1/2014.

HALL B. H., *Open Innovation and Intellectual Property Rights – The Two-edged Sword*, in *Japan Spotlight: Economy, Culture & History*, jan/feb, 18 – 19, Macro, International & Labour Economics, 2010.

ICHINO P., *Le conseguenze dell’innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, relazione al Convegno Agi, Torino, 15 settembre 2017.

ILLICH, I. *Il lavoro ombra*, Milano, Mondadori, 1985.

IMPOCO E. M., TIRABOSCHI M., *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0. Contratti di ricerca e lavoro di ricerca in impresa e nel settore privato*, Giuffrè Editore, 2016.

INTARAKUMNERD P., GOTO A., *Role of public research institutes in national innovation systems in industrialized countries: The cases of Fraunhofer, NIST, CSIRO, AIST, and ITR*, in *Research Policy*, 2018.

IODICE D., COLOMBANI R., *Il lavoro agile nella legge n. 81/2017 – Flessibilità o destrutturazione del rapporto?*, Working Paper n. 9, ADAPT University Press.

IZZI D., *Stabilità versus flessibilità nel diritto comunitario: quale punto di equilibrio?*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2007, pp. 327-370.

JAVILLIER J. C., *Il progetto di legge francese sulla riduzione a 35 ore dell'orario di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/1998, pp. 243 – 253.

JUNTER – LOISEAU A., TOBLER C., *La conciliazione tra lavoro domestico e di cura e lavoro retribuito nella legislazione internazionale, nelle politiche sociali e nel discorso scientifico*, in *Ragion Pratica*, 6, 1996, p. 158.

KAUFMANN B. E., *Economic Analysis of labor markets and labor law: an institutional industrial relations perspective*, in *SSRN Electronic Journal*, giugno 2011 p. 52 ss.

KASSER T., SHELDON K. M., *Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: empirical evidence from four studies*, in *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 2009, pp. 243 - 255.

KNAUSS S., WOBBE T., G. COVI, *Gendered Ways of Knowing in Science, Scope and limitations*, FBK Press, 2012.

LAVE J., WENGER É., *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*, Erickson, Trento, 2006.

LAZZARI F., *Globalizzazione e ricerca di senso: le sfide per la democrazia e per il lavoro*, in *Visioni Latinoamericane*, numero 6, gennaio 2012, p. 7 ss.

LIEBMAN S., *Individuale e collettivo nel contratto di lavoro*, Giuffrè, 1993.

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

LYNESS K. S., GORNICK J. C., STONE P., GROTTA A. R., *It's all about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross – National Context*, in *American Sociological Review*, 77 (6), 2012, pp. 1023 – 1049.

MAGNANI M., *I tempi e i luoghi di lavoro. L'uniformità non si addice al post – fordismo*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT – 404/2019.

MALZANI F., *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT – 238/2015.

MANCINI G. F., *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè. 1957.

MANNARINI T., *Senso di comunità. Come e perché i legami contano*, Milano, McGraw –Hill Education, 2016.

MARTELLONI F., *La zona grigia tra subordinazione e autonomia e il dilemma del lavoro coordinato nel diritto vivente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.3/2010, pp. 647 – 673.

MASSAGLI E., *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Ed. Studium 2016.

MAZZIOTTI F., *Contenuti ed effetti del contratto di lavoro*, Jovene, 1974.

MAZZONI G., *Problematica generale sull'organizzazione del lavoro nell'impresa*, in *L'organizzazione di lavoro e la responsabilità dell'imprenditore*, Giuffrè, 1970.

MEDEMA S., ed., *Coasen Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics*, Boston, MA: Kluwer, pp. 239 – 248.

MENGONI L., *Le modificazioni del rapporto di lavoro alla luce dello statuto dei lavoratori*, in *Diritto e valori*, Il Mulino, 1985, pp. 373 ss.

MOEN P., LAM J., AMMONS S., KELLY E., *Time Work by Overworked Professionals: Strategies in Response to the Stress of Higher Status*, in *Work Occup* 40 (2), p. 91.

NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, II, Giuffrè, Milano, 1995.

NAPOLI M. (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004.

NICCOLAI A., *Orario di lavoro e resto della vita*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2009, pp. 243-254.

NOVARA G., *Il recesso volontario dal rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1961, pp. 55 ss.

OCCHINO A., *Orari flessibili e libertà*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, fasc. 1, 2012, p. 169 ss.

PADAVIC I., ELY R., *The Work – Family Narrative as a Social Defense*, 2013
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/The%20WorkFamily%20Narrative%20as%20a%20Social%20Defense_7f295d01-c861-4b3b9534-747def995458.pdf.

PASQUARELLA V., *Work-life balance: esiste un modello italiano di «conciliazione condivisa» dopo il Jobs Act?*, in *Rivista italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1/2017, pp. 41 ss.

PERONE G., *L'implicazione della persona nel lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2008, pp. 885 – 910.

PERULLI A., *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Giuffrè, 1992.

PERULLI A., *Lavori atipici e parasubordinazione tra diritto europeo e situazione italiana*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 4/2006, pp. 731 – 752.

PERULLI A., *Costanti e varianti in tema di subordinazione e autonomia*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/2015, pp. 259-285.

PERSIANI M., *Considerazioni sulla nozione e sulla funzione del contratto di lavoro subordinato*, in *RIDL*, n. 3., 2010, p. 455 e ss.

PIORE M. J., SABEL C. F., *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Milano, Isedi – Petrini, 1987.

PUTATURO DONATI F. M., *Riduzione ope legis dell'orario di lavoro e politiche nazionali per l'occupazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2002, pp. 573 ss.

RAZZOLINI O., *La nozione di subordinazione alla prova delle nuove tecnologie*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2014, pp. 974 – 998.

RODRIK D., *Why Economists Disagree*, web blog at http://rodrik.typepad.com/dani_rodrik_weblog/economists_blindspots/

ROGERS B., *Beyond Automation: The Law and Political Economy of Workplace Technological Change*, Roosevelt Institute Working Paper, 2019.

RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.

SALAZAR P., *Conciliazione vita professionale e vita privata: sgravi contributivi*, in *Diritto e pratica del lavoro*, vol. 34, fasc. 42, 2017, pp. 2532 – 2538. Anno: 2017 Volume: 34 - Fascicolo: 42, pp. 2532 - 2538.

SALMINEN – KARLSSON M. with FESTA partners, *The FESTA handbook of organizational change. Implementing gender equality in higher education and research institutions*, FESTA, 2016.

SANTORO – PASSARELLI F., *Saggi di diritto civile*, II, Jovene, 1961.

SAXENIAN A., *Il vantaggio competitivo dei sistemi locali nell'era della globalizzazione. Cultura e competizione nella Silicon Valley e nella Route 128*, Franco Angeli, 1994.

SCARLINO A., *Vet e apprendistato nel Regno Unito*, in *Professionalità Studi* n. 3, Gennaio – Febbraio 2019, p. 22 ss.

SCHÖN D. A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Ed. Dedalo, Bari, 1993.

SCHOUKENS P., BARRIO A., *The changing concept of work: When does typical work become atypical?* In *European Labour Law Journal*, 8(4), 2017, pp. 306–332.

SEGHEZZI F., *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, n. 1/1 – 2017 – Studium, Ed. La Scuola – ADAPT University Press, p. 20 ss.

SIRILLI G., *La produzione e la diffusione della conoscenza – Ricerca, Innovazione e Risorse Umane*, Fondazione CRUI, 2010.

STENICO E., *La tutela della maternità nel lavoro "atipico"*, in *Lavoro e diritto*, n. 3/2010, pp. 439-454.

SUPIOT A. (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma, 2003.

SUPIOT A., *Lavoro subordinato e lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc.2, 2000, pp. 217 ss.

SUPPIEJ G., *La struttura del rapporto di lavoro*, CEDAM, 1963.

THOMPSON E. P., *Time, work – discipline, and industrial capitalism*, in *Past & Present*, No. 38, 1967, pp. 56 – 97.

TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019.

VARDARO G., *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *PD*, 1986, p. 75 ss.

WEISS M., *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?*, in *Professionalità Studi*, n. 1 – 2019, Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press.

WENGER É., *Comunità pratica, apprendimento, significato e identità*, Cortina Raffaello, Milano 2006.

ZANUTTO A. (a cura di), *Trasformazioni, Identità istituzionale e organizzazione della ricerca: la Fondazione Bruno Kessler*, FBK Press, 2010.

ZILIO GRANDI G., BIASI M. (a cura di), *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia – CEDAM, 2018.

ZOPPOLI A., *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, Jovene, 2000.

ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Jovene, 1991.

Ringraziamenti

Ognuno ha un grande tema che si porta dietro e il mio, questo ormai è indubbio, è la Casa. Casa come radici, forma di appartenenza, modo di stare nel mondo, modo di vedere e sentire l'Altro. Ma soprattutto, Casa come luogo a cui tornare.

Poi ci sono dei casi nella vita che ti fanno capire che ci sono cose a cui dovrai rinunciare, almeno nella forma in cui le conosci perché così ti sono state raccontate, o te le immagini. Per me questo grande assente è stato la Casa.

Non riesco a contare le valigie che ho fatto in questi anni. Pensavo di aver già fatto i bagagli più significativi anni fa, perché il fardello era il più pesante che avessi mai portato e mi ha cambiata per sempre.

Ma poi.

In un giorno qualunque di fine gennaio 2016 ho riempito un piccolo zaino per Modena e non mi sono più fermata. In questi anni tra Firenze, Milano, Bergamo, Trento, costellati di aerei, treni, autobus, io ho imparato quello che mi era stato tolto. Ho iniziato ad abitare luoghi, scorci, angoli che non avevo mai visto e abitando l'Altrove ho cominciato a scoprire che casa mia erano tanti, troppi posti completamente diversi eppure così profondamente radicati nella mia identità da diventarne parte integrale. L'umidità di Milano, la vita brulicante di ogni suo angolo, Centrale la mattina alle 7, la biblioteca in Porta Venezia, le corse in tribunale in San Babila, i libri sulla metro, i colori dell'autunno nella bergamasca, i saliscendi acciottolati della città Alta, i treni perennemente in ritardo della linea Pioltello, le Dolomiti nell'ultima luce del giorno, i vicoli in picchiata sulla bici nel centro di Trento, le colline di Povo, il primo sole di primavera alle Albere. Non necessariamente in quest'ordine, tutti annidiati in diverse parti dell'anima.

In questi anni, poi, ho abitato anche le persone. Le persone mi hanno stravolta. Ho guardato giù dentro al pozzo profondo dei miei amici di sempre e di perfetti sconosciuti che sono diventati, in alcuni casi, tasselli fondamentali del mio cuore. Che hanno raccolto tutto di me, dall'allegria sfrenata ai cocci in cui mi sono frantumata nei momenti di dolore. Che hanno frugato in tutti gli scatoloni dei miei traslochi e li hanno imballati insieme a me.

Ho assorbito persone che avrei voluto abitare per sempre, imparando ad amare in un modo talmente pieno e totale che io stessa non ero conscia delle profondità del mio sentire.

Ma poi la Vita, tirandomi l'ennesima sberla, mi ha portato ad un altro livello abitativo. Ora il mio nuovo indirizzo erano le comunità. Gli Umanisti, questa gente a cui devo di avermi indicato una strada profonda e piena di senso, che ha ridato significati anche quando facevo fatica a trovarli. La mia anima è cresciuta ancora, prepotente, nomade, più ribelle di prima.

Ho abitato colorate comunità migranti di artisti di strada, dove ho riconosciuto l'energia vitale e l'amore che ancora mi portavo dentro, nonostante tutto. Che mi hanno ridato lo sguardo pulito, colorato e felice sul mondo che in alcuni momenti era stato schiacciato e che avevo messo in discussione, restituendomi alla mia natura.

Ed oggi, che tutto è finito o è appena cominciato, c'è un ultimo posto che ho imparato ad abitare, forse il più importante e difficile in cui io abbia mai dovuto vivere. Non sempre è piacevole, spesso è scomodo, ma è l'unico luogo a cui ad oggi voglio davvero tornare.

Ho imparato ad abitare me stessa.

Qui, dentro questa testa che viaggia come un turbine impazzito e in questo cuore che esplose di emotività, c'è tutto quello che mi serve.

Domani vorrei imparare a Dare. Perché non bastano due lauree e un dottorato per avere il proprio ruolo nel mondo. E paradossalmente, è proprio questo che mi lascia questo percorso; non una tesi, non il riconoscimento delle mie capacità cognitive.

Ma un cambiamento che parla di mille forme d'amore.

Grazie, quindi, a chi mi ha stravolta in questi anni, dal punto di vista umano e professionale.

A chi lo ha fatto consapevolmente e a chi non lo saprà mai.

Grazie ad amici, colleghi, insegnanti e a tutte le umanità che ho avuto modo di scoprire (e riscoprire) sulla via.

E a me stessa, per il coraggio delle mie scelte e per tutte le volte che mi sono lasciata attraversare dalla Vita con fiducia.