

UNA FLESSIBILITÀ CONDIVISA

Franco Scarpelli e Mauro Zanoni (33)

Il tema delle flessibilità del mercato del lavoro caratterizza da tempo il dibattito tra le forze politiche e sociali nel nostro Paese. Si tratta di un dibattito fortemente connotato dal punto di vista politico e, troppo spesso, scarsamente correlato con i problemi di una realtà produttiva in rapido mutamento. In tal senso, senza entrare in questa sede nel merito delle diverse posizioni in campo, basti considerare come la stessa vicenda della modifica dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori assuma una prospettiva particolare in un mercato del lavoro quale quello dell'area metropolitana milanese, il cui livello di flessibilità risulta ormai paragonabile a quello dei Paesi anglosassoni (34).

È evidente, quindi, come irrigidimenti di posizione quali quelli cui stiamo assistendo da parte del governo e delle associazioni dei datori di lavoro, se non opportunamente considerati e declinati nella specificità territoriale, rischiano di produrre forti distorsioni in un dibattito complesso quale quello sulle flessibilità e di rendere sterili e schematiche le posizioni dei soggetti del confronto.

D'altro canto questo dibattito si è sempre più caratterizzato negli ultimi tempi come discussione a senso unico attorno ad un'anacronistica e rigida richiesta di "libertà di licenziamento" da parte del mondo imprenditoriale. Questa posizione ha di fatto limitato ed ideologizzato un confronto che deve per sua stessa natura collocarsi su scenari più ampi e, soprattutto, caratterizzarsi per la ricerca di soluzioni che, viceversa, compendino gli interessi in gioco con modalità attuative il più possibile condivise e socialmente accettabili.

Tra l'altro si pensi a come, di fronte ad un mercato del lavoro quale quello sopra delineato, la richiesta di una flessibilità a senso unico rischi di diventare un tema, oltre che ideologico,

(33) Franco Scarpelli è docente di diritto del lavoro, Università Statale di Milano, consulente della CGIL di Milano.

Mauro Zanoni è coordinatore dei Servizi Tecnico-Legali della CGIL di Milano.

(34) Da questo punto di vista basti ricordare la composizione di un tessuto produttivo caratterizzato dalla presenza di piccole imprese (oltre il 90% delle aziende occupa meno di 9 dipendenti), da una prevalenza di rapporti di lavoro cosiddetti atipici (solo 3 avviamenti su 10 avvengono con contratto di lavoro subordinato) e da un elevatissimo turn over (in alcuni settori oltre il 20% dei rapporti di lavoro ha durata inferiore ad un anno). Non ultimo ricordiamo come il tasso di disoccupazione dell'area sia di 2-3 punti inferiore alla media della Regione, fatto questo che rende estremamente complesso per le aziende reperire sul mercato del lavoro alcune figure di particolare professionalità.

anacronistico: sempre più spesso, infatti, il problema delle aziende oggi non è tanto quello di “liberarsi” dei propri dipendenti quanto trovare forme di fidelizzazione che consentano di consolidare rapporti troppo spesso segnati da una forte discontinuità.

La rigidità dell’impostazione di parte del mondo imprenditoriale troverebbe giustificazione nel fatto che, di fronte alla scelta imposta dall’integrazione economica tra una riduzione del costo del lavoro ed una forte scommessa di innovazione di processo e di prodotto, l’orientamento assunto ricade sulla prima ipotesi. Si tratta della scelta più semplice da un punto di vista gestionale, ma anche di quella meno lungimirante, proprio perché limitata alla gestione dell’esistente e generatrice di tensioni e insicurezze sociali.

Viceversa appare necessario spostare il livello del confronto agendo su due piani: da un lato cercando di informare il dibattito circa un “limite sociale” oltre il quale non è neppure conveniente per il datore di lavoro spingere la flessibilità; dall’altro sostenendo la necessità di individuare nuove soluzioni per articolare maggiormente ruolo e funzioni del livello territoriale di confronto sulle materie connesse all’organizzazione sociale e del lavoro.

Tentare di uscire da questo schema rigido, fortemente compresso tra una richiesta di “iperflessibilità” ed una risposta troppo spesso orientata in senso opposto, significa invertire il ragionamento e chiedersi a cosa serve la flessibilità, tentare cioè di mettere a fuoco la domanda giusta per trovare risposte adeguate.

In questa luce, per progettare un quadro di “flessibilità condivisa” e non temuta socialmente, oltre alle cosiddette flessibilità in uscita appare, ad esempio, utile definire quale ruolo debbano giocare gli altri fattori che contribuiscono a determinare l’incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

Ci si riferisce qui in primo luogo alle rigidità di sistema in cui si inserisce il mercato del lavoro, rigidità che caratterizzano le infrastrutture, la rete a supporto della mobilità di merci e persone, un sistema formativo sempre meno orientato alle esigenze

del mercato del lavoro.

In questo senso basti ricordare come troppo spesso vengano sottovalutati temi quali la formazione continua, il rapporto tra sistema scolastico formativo e mercato del lavoro, i servizi all'impiego e di facilitazione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, gli strumenti di supporto alla ricollocazione di lavoratori espulsi dai processi produttivi.

Proprio nella prospettiva delle definizioni di un livello concertativo più ampio nel quale il confronto non sia limitato ai due attori tradizionali della scena sindacale, si pone il tema del "sistema metropoli" e del *welfare* locale.

Occorre innanzi tutto sviluppare con maggiore precisione l'idea di metropoli che sottende il modello di sviluppo perché solo attraverso interventi mirati sarà possibile sostenere i cittadini in maniera adeguata e non lasciarli in balia di una flessibilità a senso unico (35).

In questa prospettiva, soprattutto alla luce della già ampia flessibilità del mercato del lavoro locale richiamata in premessa, diventa centrale la progettazione di un sistema di *welfare* locale che aiuti ed accompagni le persone nel percorso di ricerca e riconversione nella vita lavorativa, vissuto spesso come fonte di pericolo e di emarginazione sociale.

Non si tratta, ovviamente, di progettare solamente un "welfare per i poveri": il tema dei servizi di supporto sociale riguarda, infatti, tutti i lavoratori a cominciare proprio da coloro la cui professionalità si nutre della flessibilità stessa, quali i professionisti della nuova economia, le cosiddette professionalità forti. In questa chiave di progettazione sociale condivisa il sistema di *welfare* locale diviene il punto di mediazione ed incontro tra la flessibilità richiesta dal sistema e l'inalienabile bisogno di sicurezza delle persone.

Come detto, il dibattito ed il confronto sul tema delle flessibilità versa oggi in una fase di stallo nella quale gli attori sono necessariamente bloccati su posizioni rigide. Per uscire dai luoghi comuni ed affrontare in maniera produttiva un tema così denso (su cui, peraltro, le parti in causa - lavoratore e imprenditore - trovano spesso soluzioni "informali" che sfuggono alla co-

(35) Si pensi da questo punto di vista al tema degli orari della città e delle ricadute che questi hanno sulla vita delle persone e delle famiglie: è evidente come questo argomento imponga una riflessione più approfondita attorno al sistema sociale, ai tempi e alle modalità di erogazione dei servizi che vengono resi disponibili per i cittadini ed, in particolare, per i lavoratori coinvolti nei processi di flessibilizzazione.

noscenza ed al controllo degli attori della rappresentanza sociale) è necessario definire un quadro di confronto che alimenti la fiducia reciproca attorno ad un tema che da vincolo può e deve divenire risorsa.

È evidente, però, che solo trattando in maniera meno superficiale e sporadica questi argomenti sarà possibile tracciare un nuovo patto su cui articolare interventi di flessibilizzazione socialmente accettabili e, quindi, realmente produttivi sul piano dell'innovazione. Diversamente sarà (forse) possibile conquistare una flessibilità "a mano armata" il cui prezzo sociale è oggi difficilmente immaginabile.

In una prospettiva più "interna" appare utile per un sindacato che non teme di confrontarsi con i nuovi modelli produttivi e sociali e con le esigenze di lavoratori e imprese, ricercare spazi per rilanciare un proprio ruolo negoziale in rapporto con la parte migliore del mondo imprenditoriale e con l'intervento degli attori pubblici. Un simile atteggiamento potrebbe consentire di entrare in maggiore contatto con un universo di soggetti attualmente non tutelati dalle (e che spesso non domandano tutela alle) organizzazioni sindacali (36).

Ciò può avvenire muovendo da alcune scelte metodologiche e politiche indispensabili per trovare un terreno di incontro produttivo di esperienze innovative.

È evidente che, per consentire la sperimentazione di questi nuovi scenari di confronto, il sindacato dovrebbe ottenere dagli interlocutori imprenditoriali alcune pregaranzie a cominciare dall'accettazione delle organizzazioni sindacali come *partners* indispensabili di gestione dei percorsi di flessibilità (che, come si vedrà, non significa necessariamente una gestione secondo modelli cogenti, 'pesanti').

Inoltre, per consentire un confronto "a tutto campo" appare necessario rinunciare alla rigida separazione tra tematiche trattate collettivamente (istituti a regolazione propriamente sindacale) e argomenti riservati rigidamente alle relazioni individuali col personale.

Si tratta, cioè, di considerare la flessibilità come terreno sul

(35) A titolo esemplificativo basti pensare a lavoratori dipendenti di elevata professionalità, lavoratori autonomi, persino piccoli imprenditori o cooperative di lavoratori in posizione di sub-fornitura.

quale si incontrano, e possono combinarsi virtuosamente, gli interessi di entrambe le parti dei rapporti di lavoro, rinunciando a una flessibilità determinata esclusivamente dall'interesse produttivo dell'impresa. Ad una parte del mondo imprenditoriale può dunque essere richiesto - anche nella prospettiva di ottenere vantaggi in termini di modelli di gestione flessibile dei rapporti di lavoro, adesione dei lavoratori, ecc. - di aderire convintamente a regole socialmente compatibili o socialmente utili, facendone una sorta di "marchio di qualità" (ad esempio in tema di flessibilità per la formazione permanente, flessibilità per la cura della famiglia, ecc.).

L'organizzazione sindacale, dal canto suo, potrebbe offrire - oltre, ovviamente, alla "rinuncia" ad atteggiamenti pregiudiziali nei confronti degli istituti di flessibilità - l'orientamento verso un ruolo negoziale che prefiguri schemi che si impongono necessariamente e coattivamente alle parti dei rapporti di lavoro; di conseguenza l'accettazione, nella sperimentazione di nuovi strumenti di gestione dei rapporti di lavoro, di un ruolo di "assistenza" all'autonomia negoziale individuale piuttosto che di negazione della stessa (mediante l'elaborazione negoziata di schemi tipo che si offrano alle parti dei rapporti di lavoro) (37). Si tratterebbe, in sostanza, di predisporre spazi di maggiore certezza per lo svolgimento negoziale dei rapporti di lavoro, garantendo la tenuta nel tempo delle soluzioni adottate per rispondere a esigenze dell'impresa (38).

Un ulteriore terreno sul quale sarebbe stimolante l'avvio di una riflessione aperta e disincantata è quello del difficile compromesso di esigenze, interessi, processi identitari nella cultura e nella pratica quotidiana delle organizzazioni di lavoro, private e pubbliche. In particolare colpisce - a partire dall'esperienza concreta delle persone che lavorano e delle persone che studiano il lavoro - lo sviluppo di stridenti contraddizioni tra i modelli culturali astratti e le prassi concrete, con inevitabili ricadute negative in termini umani e sociali.

Un profilo fondamentale è quello delle contraddizioni insite nei modelli concreti di gestione dell'impresa e del lavoro, sempre

(37) Il modello dell'autonomia individuale assistita è uno dei terreni di innovazione della tradizione delle relazioni collettive, sul quale costituiscono utili esperienze di riferimento le recenti riforme del diritto dei consumatori, del diritto delle locazioni, della tutela della privacy, nonché, nel campo lavoristico, la prima esperienza negoziale in materia di collaborazioni coordinate e continuative.

(38) Si pensi ai sempre più diffusi accordi di fidelizzazione dei lavoratori, o alla diffusione oltre i confini più tradizionali dei patti di non concorrenza, che se mantenuti su di un piano strettamente individuale presentano per le imprese alti tassi di incertezza di tenuta giuridica.

più ispirati a tecniche di frammentazione del soggetto imprenditoriale, rapida evoluzione dello stesso (a partire dall'identità del datore di lavoro, spesso sottoposta alle vorticose evoluzioni ben esemplificate nel film di Ken Loach sui lavoratori dei servizi nel sistema ferroviario inglese), frammentazione delle figure di lavoratore tra tipici e atipici, centrali e marginali, dipendenti e parasubordinati, ecc. In tale prospettiva, caratterizzata dal valore (spesso proposto, appunto, come un valore) dell'incertezza, della dinamicità, la via di fuga o compensazione offerta al lavoratore è quella della costruzione della propria identità sul mercato: una vita lavorativa fatta di numerosi passaggi tra più datori di lavoro, percorsi professionali dinamici e non sempre omogenei, versatilità, ecc. Un modello che, nella sua traduzione sul piano giuridico, significa esaltazione della flessibilità normativa e del rapporto negoziale individuale.

Nella prassi concreta, tuttavia, l'accennato modello - ideologico nel senso più pieno del termine - incontra spesso sviluppi ben diversi, tanto da evidenziare fenomeni e vicende che potrebbero essere raccolte nella categoria dei "tradimenti": tradimenti dei modelli proposti, tradimenti dei valori propagandati, tradimenti delle persone. Alcuni esempi concreti possono aiutare a definire il tema.

La frammentazione dei processi produttivi e delle strutture di impresa: presentata come modello di organizzazione dinamica e di efficienza, nelle prassi concrete tali operazioni sono state spesso utilizzate per gestire - senza dichiararli apertamente - processi di riduzione del personale e di espulsione o marginalizzazione di fasce di lavoratori ritenuti meno produttivi.

La maturazione dell'identità professionale sul mercato, mediante frequente mobilità: nella realtà delle prassi concrete il mercato presenta tuttavia, per molti lavoratori e soprattutto per molte lavoratrici, la faccia più feroce; il lavoratore si sente dire che ormai "non esiste più il posto di lavoro per tutta la vita", ma - con l'eccezione di alcune fasce di lavoratori o specifiche professionalità - il lavoratore e la lavoratrice che perdono il posto di lavoro, dopo una certa età, trovano generalmente un mercato chiuso e ostile.

Flessibilità a senso unico, rigidità delle prassi di gestione aziendale: il modello culturale della flessibilità, della valorizzazione dell'autonomia e del contratto individuali si presentano spesso con una faccia sola, quella delle esigenze dell'impresa; quando la flessibilità viene domandata dal lavoratore (ad esempio per gestire scelte personali o familiari) la risposta della cultura e delle prassi aziendali è spesso assai rigida; quando la logica negoziale individuale è percorsa dal lavoratore (ad esempio per differenziare regole o trattamenti, per gestire necessità o accadimenti individuali) è frequente che essa sia rifiutata, normalmente con la motivazione che l'azienda non può discostarsi da modelli di gestione standard. La flessibilità viene invariabilmente richiesta al lavoratore, ma raramente concessa.

Fidelizzazione e identificazione aziendale, e successivo tradimento: una vicenda dai contorni spesso drammatici, sul piano umano ancor prima che materiale e giuridico, è quella della contraddizione tra il perseguimento di modelli di fidelizzazione all'azienda, di identificazione con il marchio, il prodotto e i destini dell'azienda (e correlativa contestazione e marginalizzazione delle concezioni e prassi conflittuali) e il successivo improvviso tradimento rappresentato, ai primi segni di crisi (spesso difficili da percepire nel senso e nella concretezza, come quando sono ricollegati a vicende internazionali), dalla repentina adozione di strumenti traumatici ed espulsivi, riduzioni del personale, esodi incentivati di massa, prepensionamenti. Al lavoratore e alla lavoratrice, all'inizio e nel corso dell'impiego, viene richiesto un forte investimento professionale e psicologico (in misura ben maggiore rispetto ai modelli tayloristi di organizzazione del lavoro, che anzi nelle forme più elementari o brutali avevano necessità di lavoratori non pensanti...); tuttavia, in molti casi, l'impresa (soprattutto di grandi dimensioni e soprattutto nelle imprese collegate e nelle multinazionali) mostra grande disinvoltura nel mettere in discussione le prospettive di stabilità del rapporto.

Un profilo specifico - che va verificandosi da anni in imprese di varie dimensioni - è quello della gestione delle situazioni di cri-

si mediante non la riduzione, ma il tendenziale ricambio di manodopera, con sostituzione dei lavoratori più anziani (spesso ancora anagraficamente giovani) avviati a percorsi di mobilità e prepensionamento, con lavoratori più giovani, meno costosi, apparentemente più elastici nell'apprendimento delle nuove tecniche gestionali e produttive, ecc.: al di là dei profili giuridici critici - che investono in maniera problematica anche il ruolo delle organizzazioni sindacali, spesso ridotte a gestire il "meno peggio" - tali processi investono drammaticamente il senso di identità dei lavoratori coinvolti, e hanno ricadute sociali da valutare ancora compiutamente; sarebbero inoltre da approfondire, anche dal punto di vista della cultura organizzativa aziendale, gli effetti di processi di improvvisa accelerazione del ricambio del personale, con interruzione dei fisiologici meccanismi di trasmissione delle competenze tra generazioni di lavoratori (quello che una volta si definiva il "sapere operaio", destinato a completare la - e spesso attenuare le carenze della - organizzazione scientifica del lavoro) e dei relativi processi di costruzione identitaria anche dei lavoratori più giovani.

Un'ultima contraddizione, infine, può rintracciarsi nella tendenza dell'impresa - nonostante la dominante cultura della flessibilità e della libertà di mercato - a ridurre fortemente la libertà contrattuale di alcune fasce di lavoratori (tendenzialmente quelle addette al core business e a servizi di rilevanza strategica), ma in maniera più estesa e accentuata di quanto accadeva in passato (quando, ad esempio, i patti di non concorrenza interessavano un numero assai limitato di lavoratori). Ciò avviene mediante la diffusione di modelli contrattuali assai rigidi e limitanti la libertà contrattuale del lavoratore sul mercato: patti di stabilità, imposizione di obblighi di preavviso di notevole durata, rigidi patti di non concorrenza.

I casi ora riportati, peraltro, mostrano nuovamente la necessità di elaborare nuovi modelli di rapporti tra dimensione collettiva (ruolo del sindacato, ma anche eventualmente di fenomeni associativi nuovi) e individuale, idonei non a comprimere ma ad assistere la lavoratrice e il lavoratore nei propri percorsi contrattuali e identitari.