

# Politiche sulla flessibilità nell'occupazione e condizioni di lavoro

## Italia

S. Negrelli, Università di Brescia e Fondazione Seveso, V. Fortunato, Università della Calabria, E. Rapisardi, Fondazione Seveso, Italia.

[Sommaio e introduzione](#)

[Contesto nazionale](#)

[Risultati della ricerca](#)

[Conclusioni e raccomandazioni](#)

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro è un organismo autonomo dell'Unione europea, istituito al fine di contribuire alla formulazione della futura politica in ambito sociale e correlata al lavoro. Maggiori informazioni possono essere reperite nel sito Internet della Fondazione al seguente indirizzo: <http://www.eurofound.ie/>

*Questo rapporto è disponibile solamente in formato elettronico e non è stato sottoposto alle normali procedure editoriali.*



FONDAZIONE EUROPEA  
per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

## 1. Sommario e introduzione

La maggior flessibilità del lavoro che le imprese italiane richiedono a partire dagli anni ottanta, ma in maniera ancor più pressante negli anni novanta, deriva, come è noto, dal mutato contesto economico, tecnologico e istituzionale che costringe le direzioni aziendali a strategie di adattamento e aggiustamento sempre più complesse e incerte. I mercati dei prodotti si sono trasformati negli ultimi vent'anni: alle tendenze stabili e in crescita del passato si sono sostituite tendenze a crescita lenta, più incerta e orientata a prodotti e servizi personalizzati e di qualità. L'innovazione tecnologica microelettronica ha consentito da un lato il superamento delle rigide forme di organizzazione del lavoro del passato (ad esempio, della catena di montaggio), ma ha comportato dall'altro lato perdite rilevanti di qualifiche e occupazioni di tipo tradizionale e una irreversibile ricomposizione professionale dei lavoratori che sta impegnando non solo le direzioni del personale delle imprese, ma anche i sistemi educativi e di formazione a livello nazionale. Si richiedono nuove politiche per i mercati del lavoro interni ed esterni, oltre che di sostegno alle iniziative aziendali, soprattutto in un paese come l'Italia che si caratterizza per la prevalenza delle imprese di minori dimensioni. Alla diffusione delle politiche passive del lavoro (cassa integrazione guadagni, pre-pensionamenti) corrisponde peraltro la scarsità di quei beni pubblici, quali la formazione professionale e le politiche industriali, che costituiscono invece importanti risorse a disposizione delle imprese di altri paesi con le quali quelle italiane si trovano a competere.

E' in tale contesto in rapida e incerta evoluzione che le imprese italiane hanno introdotto vecchie e nuove forme di flessibilità del lavoro, nel tentativo di rispondere alle pressioni esterne ovvero di: adattarsi alle oscillazioni della domanda; incrementare i livelli di produttività; garantire un adeguato inserimento delle nuove tecnologie microelettroniche; rendere più variabili le retribuzioni rispetto alle prestazioni; migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi.

I risultati di molte ricerche, analisi e riflessioni condotte in Italia sembrano concordare riguardo a due principali tendenze nelle strategie aziendali di flessibilità del lavoro. La prima è relativa agli strumenti di flessibilità del lavoro adottati con maggior frequenza dalle imprese del nostro paese: essi riguardano prevalentemente le assunzioni dei lavoratori (flessibilità numerica in entrata) e la gestione dei mercati interni del lavoro (flessibilità funzionale, sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo, secondo la terminologia della ricerca). L'utilizzo di entrambi gli strumenti sembra abbastanza bilanciato e complementare, come dimostrano una ricerca Assolombarda (1996), la rilevazione dell'Istat (1999) e l'indagine del Censis (1998), proprio sui temi della flessibilità del lavoro.

I due casi qui studiati, la Fiat di Melfi e Tim, confermano peraltro ampiamente questa tendenza comune alle imprese italiane.

Priva di sbocchi pratici rimane invece la strategia aziendale di flessibilità numerica in uscita, anche se il dibattito su tale strumento di flessibilità è stato particolarmente vivace nel periodo recente (Ichino, 1996).

Una considerazione a parte meriterebbe invece la flessibilità qualitativa esterna, in particolare le politiche di outsourcing. Il dibattito sul decentramento produttivo è stato particolarmente intenso negli anni settanta e ottanta in Italia. Allora, molte analisi tendevano a corroborare l'ipotesi che tale strategia manageriale fosse originata da una reazione alle lotte sindacali

dell'”Autunno caldo” del 1969 e dai maggiori vincoli derivanti dallo Statuto dei lavoratori del 1970. Stranamente, questo dibattito non è stato ripreso negli anni novanta, quando il fenomeno dell'outsourcing ha interessato molte imprese italiane, soprattutto nei settori dei servizi, e in particolare in quello bancario e assicurativo.

La seconda tendenza rilevante delle strategie manageriali di flessibilità del lavoro in Italia è costituita dalla loro gestione e sviluppo nell'ambito di importanti processi di concertazione e di patti sociali avviati nel nostro paese a partire dall'accordo interconfederale del 23 luglio 1993, proseguiti con il “patto per il lavoro” del settembre 1996 e rinnovati con il cosiddetto “patto di Natale” del dicembre 1998.

Per quanto riguarda dunque il level of control delle strategie aziendali di flessibilità del lavoro, occorre segnalare che esso dipende non solo dal mutato contesto di mercato e tecnologico, in buona parte simile a quello di altri paesi industrializzati, ma soprattutto dal contesto istituzionale della concertazione tripartita tra associazioni imprenditoriali, sindacati e governi. Il fatto che in tale contesto istituzionale le imprese italiane abbiano potuto sviluppare politiche di breve termine (flessibilità numerica in entrata e flessibilità quantitativa interna) insieme a politiche di lungo termine (flessibilità qualitativa interna) indica la natura dello scambio o del compromesso tra le parti sociali in tema di flessibilità del lavoro nel nostro paese.

Da tale compromesso occorre dunque partire anche per osservare il secondo livello di analisi riguardante il legame tra strategie di flessibilità e condizioni di lavoro. Se permangono infatti le discriminazioni classiche di gender and age, il problema principale riguarda l'accesso al training per i lavoratori flessibili che sembra invece tuttora molto limitato, se si escludono alcuni casi tra i quali i due casi qui analizzati della Fiat di Melfi e di Telecom Italia, se non addirittura peggiorato (Fondazione Seveso-Isfol, 1999). Dati contraddittori sembrano emergere peraltro dalle indagini sugli atteggiamenti dei lavoratori verso la flessibilità quantitativa esterna e interna, come appare dai risultati delle più recenti rilevazioni Censis (1998) e Cgil-Fondazione Corazzini (1999). Mentre la partecipazione sindacale e dei lavoratori sembra nel complesso essersi innalzata in alcuni casi (ad esempio alla Fiat di Melfi), ma insieme alla intensificazione dei ritmi di lavoro, fatica e stress.

Ancor più controverso appare il dibattito in Italia sui general impacts. In linea generale, le assunzioni a tempo determinato tendono a trasformarsi in molti casi in posti di lavoro a tempo indeterminato e costituiscono perciò, come è evidente ancora nel caso della Fiat di Melfi, un bridge per il posto di lavoro fisso e più qualificato. In questa prospettiva, il lavoro temporaneo costituisce una forma di assunzione selettiva da parte delle imprese. Ma ciò non appare vero per tutti i tipi di flessibilità del lavoro. In particolare, ad esempio, per il lavoro coordinato e continuativo, sembra prevalere più l'idea di trap. In ogni caso l'impatto generale di tutte le forme di flessibilità del lavoro sull'occupazione non si è rivelato finora positivo come lo è stato sia in contesti istituzionali di concertazione più simili a quello italiano, come ad esempio in Olanda, sia nei paesi anglosassoni (come il Regno Unito), meno orientati all'idea della concertazione.

Questa limitata performance occupazionale della flessibilità del lavoro costituisce forse l'elemento più debole del caso italiano ed è all'origine anche delle critiche al metodo della concertazione. I patti sociali italiani hanno infatti introdotto elementi importanti di cambiamento nella struttura e nei contenuti, oltre che nelle procedure delle relazioni industriali, ma il successo di tali importanti riforme resta subordinato alla capacità

istituzionale di combinare la politica dei redditi, indispensabile per contenere l'inflazione e risanare economicamente il paese nel rispetto dei criteri dell'Unione Europea, con la politica del lavoro, altrettanto indispensabile per ottenere il consenso sociale e dei sindacati a sostegno dei nuovi obiettivi economici.

In August 1998, the Treasury Minister invited the social actors to be more oriented towards two new objectives: greater investment and more labour flexibility. The Italian government was seeking to boost employment policy through an exchange between a new policy on investments by employers, who would undertake to relinquish part of their profits for the purpose, and a guarantee by the unions of more labour flexibility. This could represent a shift from the stability scenario of the previous phase to the growth objectives envisaged for the new phase.

The new Social Pact of December 1998 confirmed not only the objectives of the public policy on labour flexibility but also enforced the rules of social concertation, according to those adopted by the Treaty of Amsterdam on social policy. It provides for "advanced discussions" between the social parties and for decentralised and company level of concertation.

## 2. Contesto nazionale

### 2.1 External factors and national debate

La richiesta di maggior flessibilità da parte delle imprese italiane è derivata, come si è detto e come è avvenuto in altri paesi industrializzati, dai cambiamenti del contesto esterno, di mercato, tecnologico e sociale, sommariamente indicati sopra. Ma le aziende italiane non hanno potuto sviluppare le proprie strategie di flessibilità del lavoro in modo unilaterale bensì rispettando determinati vincoli istituzionali e sociali. Questi vincoli sono stati sostanzialmente concordati insieme tra associazioni imprenditoriali, sindacati e governi.

Come è noto, uno dei modi attraverso il quale lo stato italiano ha dato supporto all'attività sindacale, per creare quell'ordinamento sindacale "di fatto" in sostituzione di un ordinamento legislativo-costituzionale che non è mai stato possibile realizzare (Cella, Treu, 1998; Negrelli, Treu, 1998), è stata prevalentemente la legislazione di sostegno alla contrattazione collettiva. In questo senso si può interpretare non solo lo Statuto dei lavoratori del 1970 ma anche tutta la rilevante legislazione degli anni ottanta sulla flessibilità del lavoro, sui contratti di solidarietà, sui contratti di formazione e lavoro, sul lavoro part-time, sui contratti a termine. In tutti questi casi, è stato previsto un raccordo stretto tra legge e contrattazione collettiva. Il legislatore si è limitato infatti a delineare il quadro normativo minimo necessario, il modello del tipo di flessibilità, rinviando alla contrattazione collettiva i compiti di applicazione e di dettaglio normativo (Napoli, 1998).

Nel solco di tale tradizione si pone anche la legislazione sulla flessibilità del lavoro negli anni novanta, peraltro con il rafforzamento della fase ex-ante della concertazione, ovvero degli accordi tripartiti seguiti dalla loro traduzione in leggi. Con tale procedura sono stati introdotti gli strumenti più innovativi di flessibilità del lavoro nel periodo recente in Italia.

Innanzitutto va ricordato il ruolo dell'accordo interconfederale del 23 luglio 1993 che l'allora ministro del lavoro Giugni aveva definito la nuova "costituzione del lavoro". Tale accordo si basa infatti sul citato scambio tra politica dei redditi e politica del lavoro, (anche se questo secondo obiettivo sarà sostanzialmente mancato), articolato in quattro punti essenziali.

Per quanto riguarda il primo punto, la *politica dei redditi* e i relativi obiettivi raggiunti (in particolare controllo dell'inflazione, riduzione del deficit e debito pubblico), basterebbe ricordare la avvenuta adesione dell'Italia alla moneta unica europea, il 2 maggio 1998, un traguardo ritenuto difficile quando venne sottoscritto l'accordo. Il coinvolgimento dei grandi attori imprenditoriale e sindacale nei processi decisionali di politica economica è stato formalizzato con l'istituzione delle due sessioni annuali di confronto: a maggio-giugno, prima della presentazione del Documento di programmazione economico-finanziaria, per indicare gli obiettivi della politica di bilancio per il successivo triennio, anche con riferimento alla dinamica della spesa pubblica, agli obiettivi comuni sui tassi di inflazione programmati, sulla crescita del Pil e sull'occupazione; a settembre, nella fase di attuazione della politica di bilancio, da inserire nella legge finanziaria, per definire le misure applicative e individuare le coerenze di comportamento delle parti.

Il secondo punto riguarda i *nuovi assetti contrattuali*, con la previsione di due soli livelli, anziché i molteplici e frammentati prevalenti fino al recente passato: un contratto collettivo nazionale di categoria, quadriennale per la parte normativa e biennale per quella retributiva; un secondo livello di contrattazione aziendale (o, in alternativa, territoriale), di durata quadriennale, su materie e istituti "diversi e non ripetitivi" rispetto a quelli retributivi del Ccnl, ovvero legati a obiettivi di produttività, qualità e redditività delle imprese. Per quanto riguarda in particolare la contrattazione aziendale sugli aumenti derivanti dai risultati

aziendali si prevede uno specifico provvedimento legislativo che definisca le caratteristiche e il regime contributivo-previdenziale di tali istituti, al pari di quanto avviene negli altri paesi, in quelli anglosassoni mediante il *profit-sharing* o in Francia con l'*intéressement*. Vi è anche un certo sostegno, non formalizzato però, verso il modello partecipativo di relazioni industriali nelle imprese, così come è stato realizzato finora in Italia, attraverso "le procedure di informazione, consultazione, verifica o contrattazione previste dalle leggi, dai Ccnl, dagli accordi collettivi e dalla prassi negoziale vigente", al fine di gestire gli effetti sociali, occupazionali e di condizioni di lavoro, relativi all'innovazione tecnologica, alle ristrutturazioni e alle riorganizzazioni aziendali.

Il terzo punto affrontato dall'accordo riguarda le *rappresentanze sindacali*, con il riconoscimento dell'intesa Cgil-Cisl-Uil sulle Rappresentanze sindacali unitarie del 1° marzo 1991. In particolare, viene indicata esplicitamente la necessità di un raccordo tra le organizzazioni che stipulano i contratti nazionali e le rappresentanze aziendali titolari delle deleghe affidate dagli stessi contratti; e quindi la composizione delle rappresentanza derivante per due terzi da elezione da parte di tutti i lavoratori e per un terzo da designazione o elezione da parte delle organizzazioni stipulanti il Ccnl. Tale accordo verrà riconfermato in un successivo e specifico accordo interconfederale nel dicembre 1993. Ma ciò non impedirà polemiche, proposte di legge e infine un referendum popolare per togliere quella "riserva" di un terzo che un autonomo accordo tra le parte ha stabilito per i sindacati che stipulano i contratti.

L'ultimo punto dell'accordo è dedicato proprio alle *politiche del lavoro* e alle azioni di sostegno al sistema produttivo. Tra i capitoli principali, vi sono nuovi strumenti legislativi per la gestione delle crisi occupazionali, l'occupazione giovanile e la formazione, la riattivazione del mercato del lavoro. Ma vi è anche il riferimento alla costituzione dei beni pubblici indispensabili per un impatto positivo di tali strumenti: ricerca e innovazione tecnologica; istruzione e formazione professionale; finanza per le imprese e l'internazionalizzazione; riequilibrio territoriale, infrastrutture e domanda pubblica.

In questo senso, il protocollo del luglio 1993 costituisce un accordo di politica dei redditi ma anche dell'occupazione. La vera scommessa stava proprio in questo scambio tra una politica dei redditi che richiede costi immediati ai lavoratori dipendenti e politiche del lavoro che potrebbero giustificare tali costi nel lungo periodo. Ma proprio questo secondo obiettivo non realizzato è all'origine delle maggiori critiche provenienti dai sindacati. Critiche che non hanno però portato alla chiusura del tavolo della concertazione, nonostante le difficoltà nel periodo del governo Berlusconi nel 1994 e della vertenza sulla riforma pensionistica del 1995. Ma queste pressioni hanno indotto il governo a stipulare il "Patto per il lavoro" del 24 settembre 1996, poi trasformato in legge n. 196 del 1997.

Tale patto prevede una logica nuova di concertazione orientata a muoversi in modo preventivo, con strumenti di politica attiva del lavoro per i giovani (stages, borse di lavoro, tirocinio, part-time, offerta formativa) e rafforzando i servizi all'impiego, decentrati e mirati. Inoltre, è prevista la razionalizzazione e modifica degli strumenti di politica passiva del lavoro per i lavoratori disoccupati adulti (cassa integrazione guadagni, mobilità, prepensionamenti) il cui uso intenso e distorto ha costituito un tappo per lo sviluppo del workfare e dei servizi all'impiego. Infine viene avviato un processo di formazione continua, integrata tra scuola e lavoro.

Tra i nuovi strumenti introdotti, sono da segnalare in particolare: lavoro temporaneo (o interinale); contratti di lavoro a tempo determinato, resi più flessibili da "margini di tolleranza" e successione dei contratti; incentivi per la riduzione e la flessibilizzazione dell'orario di lavoro e per i contratti di lavoro a tempo parziale; sviluppo della ricerca nelle piccole e medie imprese; rilancio dell'apprendistato e dei contratti di formazione e lavoro; riordino del sistema di formazione professionale; tirocini formativi e di orientamento; contratti di riallineamento per le imprese operanti nel Mezzogiorno; lavori socialmente utili. Queste vecchie e nuove forme di flessibilità del lavoro messe a disposizione dei settori produttivi e delle imprese sono state utilizzate in modo esteso e crescente da parte degli imprenditori italiani.

### **2.1.1 La flessibilità quantitativa esterna**

Secondo i dati Istat, nel 1996 il 92% degli occupati italiani aveva un contratto a tempo indeterminato, ma tale rapporto di lavoro era più diffuso tra gli impiegati (94,6%) che non tra gli operai (90,5%). Il 3% dei lavoratori aveva un contratto a termine, con percentuali anche in questo caso più elevate tra gli operai (3,5%) e meno tra gli impiegati (2,4%); l'1% un contratto stagionale; il 2,5% un contratto di formazione e lavoro; un altro 1% un contratto di apprendistato. In termini di stock, dunque, sembrerebbe prevalere una certa "rigidità" del mercato del lavoro italiano. In realtà, gli stessi dati Istat relativi ai flussi mostrano che le assunzioni in quello stesso anno sono avvenute prevalentemente mediante contratti di lavoro diversi da quello a tempo indeterminato (che ha interessato solo il 45,3% dei nuovi assunti). I lavoratori delle imprese industriali e dei servizi con più di 10 addetti sono stati infatti assunti nel 1996: il 26,3% con contratto a termine; il 16,1% con contratto stagionale; il 9,5% con contratto di formazione e lavoro; il 2,9% con contratto di apprendistato. Al riguardo il rapporto Istat (1999: 3) vede una tendenza ormai avviata di ricomposizione dell'occupazione italiana per tipo di contratto poiché: "l'incremento che ha caratterizzato nel 1996 l'occupazione nelle imprese industriali e dei servizi (+145.000 unità) è totalmente attribuibile a forme di contratti atipici: più in dettaglio, in presenza di una diminuzione (rispetto al 1995) di 107.000 unità degli addetti con contratto a tempo indeterminato, sono cresciuti gli occupati con contratto a termine (+125.000), quelli stagionali (+9.000), quelli con contratto di formazione e lavoro (+104.000) e gli apprendisti (+14.000)".

E questa tendenza sembra essere confermata anche dai dati provvisori degli anni seguenti, grazie anche alle maggiori facilitazioni consentite alle imprese dalle nuove norme della legge n. 196 del 1997 che ha modificato e integrato la disciplina sul contratto a tempo determinato tuttora fondata sulla legge n. 230 del 1962. Questa elenca i casi espressamente previsti: attività a carattere stagionale; sostituzione di un lavoratore assente; esecuzione di lavori definiti e predeterminati nel tempo, di carattere straordinario od occasionale; cantieristica navale; spettacoli; lavoro dei dirigenti; servizi aeroportuali in periodi predeterminati. La contrattazione collettiva è sempre intervenuta in funzione integrativa alla legge negli anni successivi, favorendo l'assunzione a termine di disoccupati di lunga durata o di giovani in cerca di prima occupazione, come pure di lavoratori in lista di mobilità. La legge 230 del 1962 stabilisce inoltre: la piena parità di trattamento economico e normativo dei lavoratori assunti a tempo determinato rispetto ai lavoratori stabili dell'impresa; la sua proroga per una sola volta e per un periodo non superiore alla durata inizialmente stabilita nello stesso contratto.

Alcune rilevanti modifiche della legge 196/97 rispetto alla precedente disciplina, soprattutto in caso di successione di contratti a termine e prosecuzione del rapporto oltre la scadenza, hanno reso più flessibile l'uso di questo contratto di lavoro che dovrebbe sostituire lo stesso contratto di formazione e lavoro sinora utilizzato in maniera anomala, non avendo alcun contenuto formativo.

Ma la crescita dei contratti di lavoro atipici è favorita in Italia anche dall'espandersi di due nuovi strumenti quali il lavoro interinale e le collaborazioni coordinate e continuative.

La legge n. 196/97 disciplina in maniera distinta il contratto di fornitura di lavoro temporaneo tra impresa fornitrice e impresa utilizzatrice e il contratto per prestazioni di lavoro temporaneo tra impresa fornitrice e lavoratore, come avviene nella maggior parte dei paesi europei. Un successivo accordo

quadro interconfederale, del 16 aprile 1998 (seguito da molti altri accordi a livello di categoria), ha previsto le ipotesi in cui è possibile il ricorso al lavoro interinale (simili in gran parte a quelle già previste per il ricorso al contratto a tempo determinato): punte di più intensa attività o per lancio di nuovi prodotti (come è il caso analizzato della Fiat di Melfi con il lancio della nuova Punto); appalti definiti e predeterminati nel tempo; esecuzione di commesse particolari. E sono anche previsti i casi in cui tale contratto è proibito: per le qualifiche di esiguo contenuto professionale (dati i timori sindacali relativi alla possibile estensione delle forme di “caporalato” diffuse al Sud); per la sostituzione di lavoratori in sciopero; presso le unità produttive in cui, nei dodici mesi precedenti la richiesta, si sia proceduto a licenziamenti collettivi; presso unità produttive in cui sia in corso un periodo di cassa integrazione o un contratto di solidarietà; per imprese non in regola con la tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori (D. Lgs. N. 626/94); per lavorazioni particolarmente pericolose individuate con decreto del ministero del lavoro.

Gli imprenditori hanno manifestato critiche sia rispetto ai ritardi nell'applicazione della norma prevista sia riguardo ai divieti ritenuti troppo vincolanti. Ma su quest'ultimo punto, è stata da più parti segnalata la necessità di porre limiti all'estensione di un tipo di contratto che, come quello a tempo determinato, viene associato a maggiori rischi di infortuni e malattie professionali, sia per la minore esperienza dei lavoratori interessati sia per la scarsa conoscenza dell'ambiente di lavoro in cui gli stessi lavoratori si trovano ad operare, come viene confermato anche dalle statistiche a livello europeo. Nell'industria, i lavoratori temporanei non possono superare la soglia dell'8% per trimestre; mentre nel terziario tale soglia è del 15% al mese.

Ancor più gli imprenditori hanno espresso forti dissensi riguardo alla clausola che prevede l'obbligo di versare il 5% del costo del lavoro interinale per la formazione dei lavoratori.

Secondo i primi dati Assointerim, per il 1999, le proiezioni dicono che circa 270.000 persone dovrebbero essere assunte con contratto di lavoro interinale, contro appena 55.000 nel 1998, per un totale di 10 milioni di ore di lavoro. Da una richiesta concentrata sugli impiegati si è passati ad un utilizzo simile di operai e impiegati; il settore metalmeccanico sembra essere quello più interessato (meno della metà), seguito dalle altre industrie (un quarto) e dal terziario (un altro quarto); gli uomini sono leggermente più coinvolti delle donne (era il contrario all'inizio); l'età media si aggira attorno ai 30 anni; il lavoro in affitto è comunque più diffuso al Nord, con la Lombardia di gran lunga in testa; seguita da cifre più moderate del Piemonte, Emilia Romagna, Veneto e Lazio; e dai livelli estremamente bassi delle regioni meridionali.

Sempre secondo i dati della confederazione di società di fornitura di lavoro temporaneo (Confinterim), da gennaio a ottobre sono state effettuate oltre 7 milioni di ore, riguardanti oltre 23 mila contratti di fornitura, con una media di 1,7 lavoratori avviati per ogni contratto. La durata media di ogni missione è stata di 182 ore (4 settimane e mezzo), con una retribuzione media oraria di circa 15 mila lire. I dipendenti assunti direttamente dalle agenzie sono stati 1.156, meno rispetto alle stime iniziali di 3 o 4 mila addetti. E' significativo notare che per quanto riguarda la causa più frequente del ricorso al lavoro interinale da parte delle aziende si è passati da quella prima maggiormente diffusa della sostituzione dei lavoratori assenti (ora solo un quarto dei casi) a quella oggi prevalente dei picchi produttivi (la metà dei casi), mentre il verificarsi di assetti produttivi imprevisi rimane meno ricorrente.

Le “collaborazioni coordinate e continuative” costituiscono una forma di lavoro atipico, o più esattamente “parasubordinato”, in forte crescita nel periodo recente in Italia, tanto che si è parlato di un “popolo del 10%”, in rapporto al fatto che i soggetti sono tenuti a versare un contributo previdenziale secondo quanto previsto dalla riforma pensionistica (L. 335 del 1995). La crescita di questo fenomeno di flessibilità quantitativa esterna sembra essere il risultato sia di espedienti delle imprese per sottrarsi alla rigida disciplina del lavoro subordinato, e agli oneri retributivi e contributivi ad esso connessi, sia di una domanda di autonomia proveniente dai lavoratori, collegata peraltro alle difficoltà di trovare lavoro dipendente. Vengono però richieste maggiori tutele rispetto a quelle attuali.

Le rilevazioni Inps (Istituto Nazionale di Previdenza Sociale) del dicembre 1997 registravano 1.080.000 iscritti a tale forma di lavoro considerato né lavoro subordinato né lavoro autonomo, ma una



forma nuova nel mercato del lavoro italiano. Le stime relative al 1988 parlano di 1.300.000 iscritti, segnalando quindi una crescita che non sembra destinata ad arrestarsi.

La ricerca del Censis (1998) sulla distribuzione e le motivazioni del lavoro coordinato e continuativo indica che un terzo dei lavoratori ha scelto tale forma per assenza di alternative e un altro terzo l'avrebbe scelta liberamente. La maggioranza dei lavoratori parasubordinati risiede al Nord (26,5% nel Nordovest e 10,5% nel Nordest), il 25,5% al Centro e il 34,5% al Sud. Oltre la metà ha diploma di scuola media superiore, circa il 30% la laurea. Prevalgono le classi d'età giovanili: 30% nella classe 40-49 anni; 31% in quella 30-39 anni; 24% tra i 19 e i 29 anni. Il terziario avanzato è il settore di attività in cui si trova la maggior concentrazione di tali lavoratori (quasi la metà), seguito dal terziario tradizionale (34%), mentre negli altri settori vi è una presenza irrilevante. Ma, come afferma il rapporto del Censis, "l'11% di lavoratori registrato nel settore dell'industria fa pensare più ad una forma "atipica" di lavoro subordinato". I differenziali retributivi sono elevati: oltre la metà dei giovani 19-29enni del Sud hanno guadagni al di sotto del milione di lire, contro i 3 milioni e più di metà dei cinquantenni del Nord.

La risposta dell'ordinamento giuridico a questo fenomeno in crescita va nella direzione di una estensione di alcune garanzie del lavoro subordinato anche a forme diverse che possono avere modalità comuni di esecuzione della prestazione di lavoro. In particolare sono in discussione in Parlamento proposte legislative per uno "Statuto dei lavori" orientate secondo tale logica, che non sono però state approvate per le forti e diffuse resistenze, soprattutto da parte degli imprenditori.

Anche i sindacati, in passato accusati di interessarsi solo dei lavoratori subordinati, si stanno impegnando nella tutela e rappresentanza di queste nuove forme di lavoro atipico. Sono sorte organizzazioni sindacali (Nidil-Cgil, Alai-Cisl, Cpo-Uil) specifiche per i lavoratori coordinati e continuativi e delle agenzie di lavoro temporaneo. Iniziative legislative, azione sindacale di rappresentanza e forme innovative di contrattazione collettiva sembrano dunque destinate ad estendere nel prossimo futuro anche al mondo del lavoro parasubordinato e di quello interinale le istituzioni e le regole delle relazioni industriali italiane.

### **2.1.2 La flessibilità quantitativa interna**

Le manovre sull'orario di lavoro costituiscono uno degli strumenti di flessibilità più usati dalle imprese italiane negli ultimi vent'anni per adeguare il tempo di utilizzo degli impianti alle oscillazioni della domanda nei vari periodi dell'anno. La vecchia legislazione italiana (R.D. n. 692 del 1923, che stabiliva il limite di 48 ore settimanali e 8 ore giornaliere) era ormai ritenuta da molti troppo rigida perché impediva la possibilità di distribuzione multiperiodale dell'orario di lavoro. La nuova legge n. 196 del 1997 (che, come detto, traduce in norme legali i contenuti del "Patto per il lavoro" del settembre 1996), che fissa l'orario normale di lavoro in 40 ore settimanali, non fa più riferimento al limite giornaliero di orario, facendo supporre che tale limite non esista più. D'altra parte, già nella legge finanziaria per il 1996 il calcolo della maggiorazione per il lavoro straordinario era riferito al solo limite delle 40 ore settimanali: quindi sarebbe da considerarsi lavoro straordinario solo quello svolto oltre la 40<sup>a</sup> ora di lavoro e non anche quello svolto oltre l'8<sup>a</sup> ora giornaliera. Si tratta di un'interpretazione coerente con la Direttiva CE n. 93/104 che fissa il limite di 48 ore settimanali di lavoro comprensive dello straordinario. La nuova legge rinvia quindi alla contrattazione collettiva, secondo la già sottolineata logica di stretta cooperazione tra legge e contrattazione nel sistema italiano di relazioni industriali, per la fissazione di un orario inferiore, oltre che per la possibilità di "riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno".

Secondo la citata rilevazione Istat, il 47,8% dei dipendenti delle imprese italiane con 10 addetti e più è regolarmente impegnato in turni e il 5,3% li effettua saltuariamente. Mentre il 15,2% delle imprese svolge regolarmente il lavoro su turni e il 4,3% saltuariamente. Il 34,4% degli addetti lavora il sabato; il 32,5% svolge lavoro notturno; il 22,8% effettua straordinari; il 21,9% non sospende il lavoro nei giorni festivi; bassa diffusione ha il telelavoro (0,4%).

La stessa rilevazione indica che il ricorso al lavoro su turni è prevalente nel settore industriale (16.231 imprese con 1,9 milioni di lavoratori), insieme all'utilizzo del lavoro straordinario (15.845 imprese con 768 mila lavoratori) e al ricorso al lavoro notturno (6.651 imprese con 1,1 milioni di addetti). Prevalente nel settore dei servizi è invece il sabato lavorativo (31.937 imprese con 2,2 milioni di addetti), più del lavoro su turni (13.859 imprese e 2,2 milioni di lavoratori) e del lavoro festivo (14.270 imprese e 1,1 milioni di addetti). Va sottolineato che l'utilizzo del lavoro su turni cresce con l'aumento delle dimensioni aziendali, mentre il lavoro straordinario e quello festivo diminuiscono nelle imprese di maggiori dimensioni. La flessibilità dell'orario di lavoro è comunque ampiamente utilizzata da tutte le imprese grandi e piccole. Per quanto riguarda la ripartizione territoriale, mentre al sabato lavorativo fanno ricorso tutte le imprese italiane; nel Nord-ovest sembra più diffuso il lavoro straordinario e nelle altre aree il lavoro su turni.

Oltre alle manovre sull'orario di lavoro fin qui citate e ampiamente utilizzate dalle imprese italiane, uno strumento di flessibilità quantitativa interna al quale si è fatto ricorso in modo crescente nel recente periodo nel nostro paese, seppure in misura largamente inferiore rispetto ad altri paesi europei, è stato il ricorso al contratto di lavoro a tempo parziale. Tra i limiti maggiori all'estensione di questa forma di lavoro flessibile in Italia gli imprenditori hanno indicato le norme rigide (legge 863/84) che negano, ad esempio, il potere unilaterale dell'imprenditore di variare a proprio discrezione la distribuzione dell'orario indicata nel contratto a tempo parziale. Clausole più elastiche sono state introdotte nel periodo recente per far decollare tali contratti che in altri paesi hanno contribuito alla riduzione del tasso di disoccupazione. In particolare, sono state rese ammissibili, dalla giurisprudenza e dalla dottrina, clausole di variabilità della prestazione, purché entro limiti oggettivamente predeterminati e predeterminabili. Anche i contratti collettivi possono prevedere modalità temporali di svolgimento delle prestazioni a tempo parziale. Gli indirizzi più recenti della giurisprudenza sembrano orientati peraltro verso un riconoscimento di carattere retributivo della disponibilità del lavoratore assunto con un part-time di tipo elastico.

La legge 451/94 ha previsto inoltre nuovi incentivi, con uno sconto sui contributi versati dalle imprese che stipulano contratti part-time che aumentano gli organici o che evitano licenziamenti trasformando posti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Il rilancio di tali incentivi nell'aprile 1999 è legato al limite massimo del numero di contratti part-time: 20% dei dipendenti nelle imprese fino a 250 addetti; 10% in quelle 251-1000 addetti; 2% in quelle con più di 1.000 addetti. Le norme della legge n. 196/97 contribuisce anche a rimodulare le aliquote contributive per fasce di orario: fino a 24 ore; oltre 24 e fino a 32; oltre 32 e fino a 36; oltre 36 e fino a 40. La stessa legge prevedeva quindi una "staffetta" tra anziani e giovani (maggiore sconto per i contratti a tempo parziale che riguardano lavoratori a tre anni dalla pensione, se l'imprenditore assume a part-time giovani senza lavoro con meno di 32 anni, per un periodo di tempo almeno pari a quello ridotto per gli anziani) che è stata rilanciata dall'attuale ministro del lavoro con la legge finanziaria 1999.

Nonostante gli incentivi, il lavoro part-time nel 1998 è ancora il 7,5% del totale degli occupati in Italia (in valore assoluto 1.530.000), in lieve aumento rispetto al 1996 (il 6,4%, ovvero 1.297.000, secondo i dati Istat), ma ben lontano ancora dai livelli della maggior parte degli altri paesi europei. Secondo i dati Istat, sono soprattutto le grandi imprese con oltre 500 dipendenti ad avere più personale part-time (18,1% nel 1996), seguite dalle imprese con 200-499 addetti (16,3%) e da quelle con 50-199 (10,3%); mentre poco più del 5% è la percentuale tra le piccole imprese al di sotto dei 50 dipendenti. La maggior parte dei lavoratori a tempo parziale si trova nel settore dei servizi (oltre un milione di persone nel 1998, ovvero l'8,3% degli occupati del settore); significativa è la presenza anche in agricoltura (11,8%: 159 mila addetti); mentre nell'industria vi è solo il 4,3% degli occupati (281 mila addetti).

Un terzo dei lavoratori part-time lavora peraltro sia a termine che a tempo parziale (428 mila, di cui 260 mila donne e 187 mila con meno di 29 anni) e vengono però definiti

“superflessibili” o “quintessenza della flessibilità” (secondo i commenti dell’Isfol che ha elaborato i dati Istat).

L’87,3% dei lavoratori part-time è stato impegnato per più di 30 ore settimanali nel 1998, una percentuale in lieve diminuzione rispetto all’88% del 1996; mentre risulta in lieve crescita l’orario tra le 21 e le 30 ore (da 6,2% a 6,5% del totale dei lavoratori part-time).

Va segnalato comunque il fatto che, secondo i dati Istat più recenti, il contratto di lavoro part-time va diffondendosi in misura maggiore tra i nuovi ingressi nel lavoro (22,2%, ovvero 367.000 persone nel 1998, di cui 238 mila donne, ovvero il 64,9%). Tra i nuovi ingressi al lavoro nel 1998, sembra essere in crescita il part-time con un orario settimanale inferiore alle 20 ore (3,1% meno di 10 ore; 12,4% tra 11 e 20 ore) e relativo a persone che 12 mesi prima non erano occupate. Tra i vecchi occupati, questo tipo di orario part-time ridotto è invece poco diffuso (rispettivamente 0,9% e 5,3%).

Il *telelavoro* costituisce una delle più recenti forme di flessibilità promossa da alcune imprese italiane (tra le quali Tim la cui esperienza viene analizzata nel secondo studio di caso della nostra ricerca). La regolamentazione del telelavoro è stata già avviata nel settore della Pubblica amministrazione con una specifica legge n. 191 del 1998 (cosiddetta Bassanini ter). Nel settore privato è in discussione un testo unificato che raggruppa altre proposte di legge. Ma le imprese hanno manifestato profondi dissensi e timori soprattutto riguardo ai vincoli derivanti dalle previste tutele sindacali e in particolare da: diritto a eguale trattamento salariale e giuridico rispetto agli altri lavoratori della medesima categoria; diritto di informazione e partecipazione; diritto ad accedere e a scambiare informazioni attraverso la rete aziendale; diritti sindacali, quali assemblea telematica in videoconferenza, bacheca elettronica a garanzia del diritto di affissione.

Nonostante questa regolamentazione normativa innovativa, o forse secondo gli imprenditori proprio per questi vincoli, lo sviluppo del telelavoro in Italia è ancora limitato rispetto agli altri paesi europei, anche se vi è stata una crescita significativa, da poco meno di 100 mila telelavoratori nel 1994 a quasi 250 mila nel 1997. Rientrano peraltro nella definizione più ampia di “total teleworkers” (cioè lavoratori autonomi e dipendenti che operano informalmente da casa d’intesa con l’imprenditore e i lavoratori utilizzati a distanza con un sistema di telecomunicazioni). Sono solo l’1,2% della forza lavoro (rispetto ad una media europea del 3%). Ma secondo una ricerca di Unioncamere, dovrebbero essere creati circa 110 mila nuovi posti di telelavoro tra il 1999 e il 2000. Anche nel caso del telelavoro, il ruolo della contrattazione collettiva è esteso, con importanti accordi aziendali nelle principali imprese di servizi telematici e di telecomunicazioni (Italtel, Seat, D & BK, Telecom Italia, Digital Equipment, Ibm).

### **2.1.3 La flessibilità qualitativa interna**

Due sono gli indicatori che meglio di altri possono segnalare la diffusione della flessibilità funzionale, o qualitativa interna secondo la terminologia della ricerca, nelle imprese italiane. Innanzitutto, va osservato che se la flessibilità quantitativa interna ed esterna alle imprese è stata prevalentemente oggetto di contrattazione collettiva, ai vari livelli, come si è visto; ancor più la flessibilità funzionale è stata oggetto di contrattazione, soprattutto aziendale. Quindi, l’analisi dei risultati di questa stessa contrattazione negli anni recenti consente considerazioni di carattere generale. In secondo luogo, sono indispensabili studi di caso, ancor più che per gli altri tipi di flessibilità del lavoro, per disporre di approfondimenti e analisi di dettaglio. A tale scopo risponde la scelta dei due casi, tra i più rilevanti in Italia nel settore industriale (Fiat di Melfi) e in quello dei servizi (Tim).

Nella ricerca Assolombarda (1996) sulla pratica della flessibilità del lavoro nelle aziende della provincia di Milano, tra gli strumenti di flessibilità funzionale più utilizzati vi era la

polivalenza delle mansioni, seguita dall'accorpamento delle mansioni, dalla formazione impiegati e dalla formazione operai. Dal confronto tra gli anni ottanta e gli anni novanta emerge comunque che gli strumenti di flessibilità funzionale attuati dalle imprese milanesi sono non solo aumentati, ma anche sempre più auspicati.

Il fatto che le aziende italiane prediligano comunque la flessibilità funzionale non fa che confermare i risultati delle analisi comparative internazionali. E' noto infatti che le aziende europee sono più orientate a praticare la flessibilità funzionale in contrapposizione alle aziende anglosassoni alle quali è consentito invece l'utilizzo più esteso della flessibilità numerica e salariale.

E' importante collegare questi andamenti sulla flessibilità del lavoro nelle aziende italiane con le tendenze della contrattazione collettiva e del modello partecipativo di relazioni industriali registrate nelle medesime imprese. La presenza di un sindacato sufficientemente forte (anche se con elementi di crisi nella rappresentanza del lavoro nelle grandi aziende), con elevata capacità contrattuale e con un orientamento collaborativo nelle relazioni di lavoro appare in sintonia con le richieste di flessibilità funzionale sia perché questa è preferita innanzitutto dallo stesso sindacato, rispetto alla flessibilità numerica e salariale; sia perché la flessibilità funzionale è più adeguata ad imprese *capital intensive* nelle quali la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali devono essere sempre più sviluppate, sofisticate e orientate a lavoratori con professionalità elevate, rispetto ai quali le politiche esclusive di flessibilità numerica e salariale potrebbero risultare insoddisfacenti e non sempre mirate.

Secondo i dati Istat, la contrattazione aziendale ha interessato nel biennio 1995-96 circa 20.000 imprese, ovvero circa il 10% delle unità produttive con più di 10 addetti, coinvolgendo 3,2 milioni di lavoratori, cioè il 38,8% degli occupati totali (dei quali il 73,4% appartiene al settore industriale e il 26,6% ai servizi). E' importante sottolineare che la contrattazione aziendale è correlata positivamente alla crescita delle dimensioni aziendali: 61,1% nelle imprese con 500 e più addetti; 42% in quelle con 50-499 addetti; 15,7% in quelle 20-49 addetti; e 3,3% in quelle con 10-19 addetti. Differenze significative si registrano anche per area territoriale, poiché la percentuale maggiore di lavoratori coperti dalla contrattazione aziendale si trova al Nord-ovest (44,4%), seguita dal Nord-est (37,5%), mentre più bassa è al Centro e al Sud (in entrambe le aree il 34%). Ma nell'area nord-orientale vi è una più alta propensione alla contrattazione nel segmento delle piccole imprese industriali di 20-49 addetti, con percentuali oltre il 32%, rispetto alla media nazionale del 18%.

Tra i due argomenti più contrattati di flessibilità del lavoro emergono le quote di retribuzione collegate ai risultati economici (il 74,5% degli occupati nelle imprese con contrattazione aziendale e il 22,7% degli occupati totali) e le modifiche all'organizzazione del lavoro (rispettivamente 34,3% e 13,3%). Per quanto riguarda questi ultimi accordi, le aziende li motivano con l'esigenza di razionalizzare la produzione (32% degli accordi sull'organizzazione del lavoro) e l'organizzazione (14%), ovvero con strategie di riorganizzazione di medio e lungo periodo, piuttosto che di carattere congiunturale. Sono risultati confermati anche in altre rilevazioni sulla contrattazione collettiva aziendale a livello nazionale (Bellardi, Bordogna, 1997) o regionale (Regione Emilia Romagna-Fondazione Seveso, 1998).

La contrattazione aziendale della flessibilità del lavoro nelle imprese italiane sembra dunque confermare anche nel corso degli anni novanta alcuni risultati delle rilevazioni condotte nel decennio precedente. Si rafforza cioè il modello di un'impresa italiana che non potendo far ricorso alla flessibilità numerica in uscita; consolida, come si è visto, la pratica di strumenti tradizionali di flessibilità numerica in entrata (contratti a tempo determinato), di flessibilità quantitativa interna (orari

e lavoro straordinario) e di flessibilità salariale (premi individuali una tantum); accanto ad altri più innovativi sia quantitativi (lavoro interinale, part-time, telelavoro, premi aziendali di risultato) che funzionali (polivalenza e accorpamento delle mansioni; formazione). E tale modello è tipico soprattutto della grande impresa dove più sviluppata è questa pratica contrattuale nell'ambito dei citati orientamenti partecipativi nelle relazioni industriali.

Una necessaria verifica di tale combinazione di pratiche di flessibilità quantitativa e qualitativa del lavoro che le indagini citate sembrano far emergere in maniera piuttosto evidente per la realtà delle imprese italiane può venire dai due studi di caso di seguito presentati.

## **2.2 Description of the cases**

### **2.2.1 The FIAT plant in Melfi**

The new FIAT “green field” plant in Melfi represents, along with Pratola Serra, the “deep and true” application of the “Integrated Factory” concept, both from a structural standpoint (the simultaneous and consistent design of new plants and new models facilitate the adoption of new organisational concepts) and from an industrial relations perspective.

The plant is located in Southern Italy in a previously rural area which, in few years, has undergone a significant process of industrialisation as a consequence of massive investments from the State, a cheaper and flexible labour force, and a weak tradition of unionism and industrial relations.

Within the Melfi plant work about 6.400 employees. Among them there are 5.900 blue-collar workers (skilled and unskilled), and 500 white-collar workers. 80% of the employees come from Basilicata, the region where the plant has been built, 20% come from Campania and Puglia, regions close to Basilicata. 80% are men, 20% are women. The average is 29 years old. As far as educational level, workers have at least a high school degree and they have been trained before starting their jobs in Melfi through courses held in Turin at the ISVOR Centre.

The plant is able to produce about 1.600 cars per day but, at present, the average is around 1.416 cars per day, 66% are FIAT Punto, 33% are Lancia Y.

### **2.2.2 TIM**

Nel 1995 a fronte di precise disposizioni governative<sup>1</sup> le attività di telefonia cellulare di Telecom Italia Mobile vengono scorporate da TelecomItalia. Tim diventa così società autonoma operante nei servizi radiomobili, il cui 60% è a tutt'oggi detenuto dal Gruppo Telecom Italia.

Oggi, con la vittoria dell'Olivetti di Roberto Colaninno, a seguito dell'OPA conclusasi venerdì 21 maggio 1999 e definita come la più grande operazione della storia finanziaria italiana, Telecom vede in Colaninno il nuovo azionista di maggioranza (51%) del gruppo.

L'operazione non è comunque ancora conclusa<sup>2</sup> e quindi non si hanno informazioni definitive sul piano industriale studiato dalla nuova proprietà. Per quanto riguarda Tim saranno

---

<sup>1</sup> Il piano di riassetto del settore Telecomunicazioni programmato dall'IRI, in attuazione della riforma prevista dalla legge n.58 del 29/1/92, prevedeva la scissione del ramo d'azienda relativo ai servizi satellitari e ai servizi radiomobili.

<sup>2</sup> Il 31 maggio Spafid chiederà l'iscrizione al libro soci (scontata dopo il superamento del 50 più uno), mentre il pagamento delle azioni dovrebbe avvenire il 14 giugno, in ogni caso non oltre il 30 giugno. Ai primi di giugno è previsto il trasferimento dei titoli.

sicuramente previste alcune novità, ma ad oggi le uniche notizie certe, risalenti al marzo 99, prospettano che nel processo di integrazione telefonia fissa e mobile la tendenza sarà di mantenere Tim come una realtà separata.

La scarsa intellegibilità degli sviluppi futuri non ci consente di delineare probabili linee di sviluppo, la nostra analisi prenderà quindi in considerazione Tim nell'era precedente ai nuovi assetti proprietari.

### **2.3 Description of the used research methods**

As for **Fiat Melfi** the research has been carried out using documentary sources as well as in depth interviews with key respondents as complementary techniques to obtain a database of information. Along with primary sources such as official publications; legislation; newspapers, the use of secondary sources included statistics and reports; journals; books and other academic publications. Internet too has provided a useful set of information regarding FIAT at corporate level.

In particular, in order to address the first group of questions concerning strategies of flexibility within the plant, statistic data, corporate figures, and information have been collected directly from the management along with interviews carried out with production managers (operative managers and UTE chiefs) belonging to different strategic areas.

For the case study has also been used the FIAT-SATA official publication called "In Diretta" which usually deals with different topics concerning the plant. Research already carried out have also contributed as useful sources of data.

Along with documentary sources, in depth interviews with the human resources manager and with the health and safety manager have permitted to analyse the links between flexible strategies adopted within the plant and working conditions (divided in condition of work and condition of employment). In order to test the reliability of their concerns, some interviews have also been carried out with workers' representatives (RSU) and with employees, mainly blue-collar workers. Moreover, observant participation within all the four operative units gave us the opportunity to directly observe working conditions and the working environment of the Melfi FIAT plant.

As far as the general impacts of flexibility, other than the study of corporate figures, especially the interviews with the human resources manager and with production managers have made it possible to identify the research framework.

Finally, interviews from both sides management and unions have given information about the relationship between flexibility, working condition and the industrial relations system. Union representatives, the industrial relations manager, and the human resources manager talked about the new participatory model of industrial relations and the way in which it affects flexibility and working conditions.

Lo studio del caso TIM è stato sviluppato attraverso interviste ai responsabili dell'Ufficio Studi, che hanno espresso interesse e disponibilità alla ricerca. L'azienda ha fornito, oltre ai dati sul personale, documentazione interna sui temi della flessibilità e delle relazioni sindacali.

Va sottolineata la collaborazione dimostrata dall'azienda nonostante stia attraversando un momento molto delicato a causa dei nuovi assetti proprietari del gruppo Telecom Italia, che avranno ricadute ancora non compiutamente ipotizzabili. Questa situazione ha reso più complesso l'accesso alle informazioni che l'azienda tradizionalmente comunicava ai propri interlocutori.

Sono state inoltre effettuate interviste ai responsabili a livello nazionale del sindacato di categoria maggiormente presente in azienda e a livello locale ai rappresentanti sindacali aziendali delle divisioni rete e customer service.

Il sindacato ha fornito informazioni e documentazione sulle relazioni sindacali, sugli accordi aziendali e sui temi legati alla sicurezza sul lavoro.

### **3. Itati della ricerca. Two case studies: Fiat Melfi and Tim**

#### **3.1 Fiat Melfi**

##### **3.1.1 A changing environment and a new corporate culture at FIAT**

In the early 1990s like all of the European car makers FIAT has had to change in order to survive the competitive challenge issued by Japanese car makers and their lean production methods. Particularly, it became increasingly clear that competitive edge would be based on flexibility, namely the capacity to manage the corporate system under conditions of extreme and permanent turbulence.

Starting from the idea that flexibility is something much broader than the mere adaptability and variability of production to demand trends that can be obtained using automation, a dimension that must be part and parcel of the entire company, including strategies and management, Fiat created a system of total quality aimed to respond to this need for global flexibility.

By definition, total quality calls for a model of company management and functional mechanisms that are clearly and uniformly aimed at enhancing resources, no longer regarding them as individual and independent factors, but rather as closely interconnected and mutually dependent factors. It is this aspect that marks the change, in the past attempts were certainly made to improve the performance of this or that sector (e.g. systems, logistic, administration, design), but the operating system itself and its internal interactions were never questioned as a whole. This has meant that in those factories in which technology had reached avantgarde levels, the immobility of the management model – and its progressive bureaucratisation owing to its increasing complexity – led to a series of constraints that impeded change and the company's ability to react.

However, it was exactly the pervasive introduction of new technologies that prompted the expansion of operators' responsibilities, the development of the concept of prevention and constant improvement, the introduction of interfunctionality at operative levels and the search for maximum flexibility (fig.1).

All this has stimulated and triggered the start of a transformation process that has led to the reorganisation of the workers' role and, subsequently, plant organisation in line with criteria that can be applied to all production structures, irrespective of the level of process technology used.

Changes have had to be extensive and radical involving their production methods, working arrangements as well as industrial relations.

In order to understand how FIAT' s comprehensive strategic change is affecting industrial relations strategies, human resources management practices and work organisation concepts it is necessary to focus attention on the most important organisational project launched by FIAT which is called Integrated Factory (IF) (fig.2). The basic concept of the new plant organisational model is "integration", the emphasis is put on internal (functional) flexibility, co-ordination and improvement as automation ceases to be the only driver of productivity. Within the IF structure, organisational, industrial relations and HRM practices are the key constituents of the firm's competitive performance. FIAT renewed its way of operating by



emphasising a simpler innovative and integrated organisation having its strength in core competencies and horizontal structures. The result is an organisation model based on management of processes with a reduction of hierarchical levels (from 7 to 5) and with a higher delegation of responsibilities and increased involvement of people at all levels of the company.

### **3.1.2 Strategies of flexibility and company policies**

As far as strategies of flexibility, table 1 shows the main strategies in practice at the Melfi FIAT plant. Most of them were negotiated in 1993 with the unions (FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL, FISMIC), others such as teamwork, outsourcing, the extensive use of training were introduced on management initiative.

Before dealing with the strategies introduced as consequences of the agreement, we focus attention on flexibility practices which represent fundamental pillars of the new Fiat organisational model:

#### **Teamwork**

The core of the Integrated Factory is represented by UTE (Elementary Technological Units) which replace, in the new model, the role played by traditional teams. UTE do not carry out standardised activities on work-pieces, but produce a technologically complete output (this may take form of homogeneous processes like chassis assembly, painting, door assembly, or a well defined product like change gears, engine block, dashboard) whose quality is certified before passing it on to the next UTE.

Within the plant there are 35 UTEs divided in 4 Operative Units such as stamping (2), welding (7), painting (9), and assembly (17). Composition and dimension of each UTE vary according to the Operative Unit in which they are located. For example, in the automated areas an UTE can be composed by a minimum of 12 people to a maximum of 100 people. Generally, most of the workers are concentrated within the UTEs of the assembly Operative Unit.

The UTEs are integrated with one another according to a supplier-customer logic. Each of them operates the machinery and/or systems necessary for the various processes that it has to perform and it must guarantee their complete operation given that each unit is responsible for flow quality and process optimisation (in terms of prevention, improvement, efficiency). According to Fiat managers, this change has led to review much of the consolidated working culture in terms of responsibilities, working methods, individual contribution, supervision.

The team is characterised by low formalisation and institutionalisation of roles which are “activated” according to different necessities and problems to solve, giving more space to workers’ creativity and continuous learning in the development of the productive process. Therefore, the UTE does not have a stable and well defined structure (fig.3) and it is made up by figures that may be considered like “residents” such as the team leader (the UTE chief), the integrated processes conductors (CPI), the UTE technologist, the conductors, the line workers, and by other figures that are “not residents” such as the maintenance leader, the maintenance workers, the specialist technologist, the quality specialist, the labour analysts, that may be occasionally activated on demand. Technologists and maintenance people, though assigned to a UTE, hierarchically respond to production engineering; they respond only functionally to the team leader.

Another interesting aspect of the Melfi plant is the relocation of white-collar workers and offices. In fact, most of them have been moved at the shop-floor level, close to operations improving integration and internal services.

In order to better understand the work organisation of the UTE and possible implications on working and employment conditions, we analyse in detail some of the most important figures within the team:

- The team leader (fig.4) – one for each shift – manages the activities of his UTE with duties that are not only of pure management but also of “prevention” (anomalies, problems, defailances that may occur) and, mainly, of workers involvement. The team leader is responsible of the UTE function in terms of productivity, costs, materials, quality, human resources management, health and safety.
- The integrated processes conductor (CPI) has the duty of training workers to their specific tasks and promoting human resources professional growth, by co-operating with his hierarchical superiors (team leader, training specialists). The CPI participates to the meetings of the UTE and to the daily meetings with the operative manager (gestore operativo). The CPI also controls the product qualitative level by operating in prevention in relation to anomalies that may occur, in accordance with the logic of continuous improvement. He knows all the tasks of his competence areas and, therefore, he gives assistance (for this reason he is also called facilitator) to new workers.
- The Ute technician is a kind of hybrid figure. In fact, even if he depends by the production engineering, he spends most of the time within the UTE. His task is related to maintenance and improvement of technical/economical efficiency of working instruments and he works, mainly, in order to prevent eventual stops of the machinery.
- Line workers (Fig.5), other than traditional manual tasks, also perform activities of prevention and auto-control according to the logic of zero-defects. Workers rotate – generally every three days – on tasks and/or places on the line (postazioni) which are functionally close within the same UTE or, in some cases, they may work in different UTEs within the same Operative Unit. This contributes to improve the knowledge of the productive cycle other than to realise a more flexible interaction among the different tasks. Workers participate to meetings with the team leader and the other figures of the UTE and they deal with quality problems or possible purposes of improvements.

Among the main means through which to activate a greater involvement of the workforce (Total Employee Involvement) are particularly important both the “management by sight” (GAV - gestione a vista) and the purposes of improvement. The GAV is a technique of collecting and diffusion of information related to fundamental parameters of the productive process which make it possible to update, in real time, eventual problems or particular situations (e.g. data on productivity, costs, absenteeism, etc.). Thus, It represents a flexible and adaptive answer to specific problems. Moreover, through the GAV the plant becomes more transparent (data are reported on diagrams and/or on boards appointed within the UTE and visible to all workers) and, above all, it implies a greater workers’ responsibility in relation to the management of production.

As far as, instead, the purposes of improvement, through which is in specific realised the “active contribution” of the worker in the new productive logic, workers may propose useful suggestions in order to reduce costs, improve quality, make an operation faster, etc. For this reason there are meetings among team leaders, CPIs, technicians and workers. The purposes are then evaluated by a committee made up by managers and technicians and, whether

accepted, a premium in money is recognised not just to the single worker but to the whole group of workers in order to strengthen the logic of the team.

#### Subcontracting

The Melfi plant is organised in accordance with the Just In Time principle (JIT) owing to the physical presence of 22 suppliers in the area around the plant. In practice, the company delegates to supplier companies defined as *capofiliera* the management of producing complex components, giving them also the power of control over the other suppliers situated to lower levels.

Suppliers are in direct contact- through a teleprocessing system – with the plant which requires in real time what is necessary for production using a pull, not a push system. This means that, in order to provide the material for final assembly, the order starts from the end of the process towards the beginning, only taking the components strictly necessary on the basis of the short term productive planning.

The FIAT choice of using external suppliers namely subcontracting, as opposed to vertical integration, mainly relies on three fundamental reasons:

- Avoiding massive capital investments necessary to produce a wide range of components in big quantities;
- Reducing the risk of maintaining unutilised productive capacity in not profitable periods;
- Taking advantage of lower wage levels in the small firms.

#### Fixed term contracts

All the Melfi employees have been hired one and half year before the opening of the plant with work/training contracts (*contratti di formazione e lavoro, CFL*), taking advantage from the national law that favours hiring people through this mean. Employees were selected on the basis of their degrees and capabilities and trained before starting their jobs.

The change in the FIAT working culture has also called for the implementation of an intense training activity. This activity, which is not performed *una tantum* but must be permanent and intrinsic to the corporate system, represents the basis on which to construct the technological and organisational know-how of all operators. The commitment to training involves a variety of different activities: general information on the new structure; specific professional training for the new figures; training on techniques and operating methods used by the integrated factory. Training activities, instead, do not concern health and safety matters which are dealt with by the management and negotiated with the union representatives in a specific joint committee.

In the case of the Melfi plant, a total of 250,000 training days have been performed (of which 130,000 involved simulated operations and 120,000 took place in the classroom) using 80 courses and 450 teachers. All young workers taken on by the plant have completed specific learning courses (lasting between 1 and 25 months) given both in the Instruction Centre within the plant and at the ISVOR headquarters in Turin.

The June 11, 1993 agreement which concerned the two new companies (SATA and FMA) constituted *ad hoc* by FIAT for the Melfi and Pratola Serra plants in South Italy dealt with:

- **Working hours and shifts:** The agreement introduced a scheme based on 3 daily shifts, 6 days a week, 8 hours per shift (with reductions and flexibility at the end of each shift). For each worker this scheme is applied over two consecutive weeks; the third week the worker works only 3 days.
- **Work organisation and cycle times:** From this standpoints there are two main innovations: first of all, working times can be re-defined every three years, even without major technological or product changes. Secondly, the workflow on production lines can be stopped in order to prevent or solve quality problems, but production lost because of line breakdowns has to be recovered within the shift.
- **Reward system:** Compensation packages for the Melfi and Pratola Serra workers are more flexible than in other FIAT plants. The minimum national wages are applied to workers and, in addition, the agreement comprises a so called Premio di Competitività. This “competitiveness prize” is partly fixed and partly contingent on productivity measures. It is paid monthly and it may account for a relevant fraction of the whole compensation package.

A key aspect of the Melfi plant is decentralisation of decisions and responsibility. The plant is a high decentralised structure, based on delegation and responsibility, with leaner controls, greater autonomy, increased professional development, and more wide spread communication. This means that decision making has to take place at the lowest possible organisational level.

The central departments – which are also expected to operate simultaneously in line with the principles of lean production – are responsible for different strategic and operative tasks than in the past and compared to the traditional pyramid-style management: the design of products; processes; technologies; organisational set-ups; logistic systems. In addition, the central departments ensure the fluidity of relations between the various company sectors, in order to ensure a more effective attainment of goals.

### **3.1.3 Links between flexible strategies and working and employment conditions**

At the light of the above considerations, in this paragraph we analyse the links between flexible strategies and working and employment conditions within the plant. In particular, we deal with health and safety problems, working time and intensity of work, job rotation, workers participation, access to training for workers with fixed term contracts.

Health and s(overall 40 minutes), but often managed in coincidence with technical stops or at the beginning of the new shift in order to guarantee the line technical assistance.

Time constraints along with stress often lead workers to perform the various tasks not paying enough attention to safety. This is true for line workers as well as for qualified personnel such as CPIs, maintenance workers who have to intervene in case of line breakdowns.

Overall, even if the company has invested a lot of money in new technologies and machinery in order to reduce risks, prevent health problems, and ensure a high level of safety, the characteristic features of the organisational model oriented to flexibility, time and costs reduction, high profits achievement, seem to have some negative effects on working conditions.

With the January 1996 agreement between management and unions, an additional attempt was made in order to prevent health and safety problems through the constitution of a special

committee, at company level, with competencies on safety, environment and accidents prevention. In accordance with the national law (D.L. 19 September 1994 n. 626 which deals with safety at the workplace) workers have their own representatives (RLS – workers' representatives for safety) elected from the shop-floor union organisations (RSU). Within the committee, made up by 14 members, workers have the majority with 8 representatives, 6 of them come from RSU directly elected by workers (even if they are not union members), the other 2 are appointed on union initiative. On the management side, the human resources manager and the industrial relations manager as well as the operative unit managers, participate to the committee works. The committee has mainly the duty of defining information programmes in order to make workers aware in matter of prevention, organising training programmes for workers' representatives on safety (RLS), monitoring the activities of the Commission on safety, environment and accidents prevention.

### Shiftwork

Shiftwork and, mainly, nightshifts seem to have strong consequences on working conditions. In fact, many of the workers interviewed (especially women) complained with the system of shifts appointed by the company and with the working time which has profound effects on their private life.

The continuous change in accordance with the system of rotation on three shifts of 8 hours each has a double effect. First of all it impedes workers to have a stable social life outside the plant. Before working at the Melfi FIAT plant, most of the workers used to practice sports, going to the cinema with friends, to the theatre, staying with the family; the new work organisation has completely changed their habits by forcing workers to leave their previous social and leisure activities. Secondly, it has negative consequences at physical level. For example, after two consecutive nightshifts many workers have problems to fall asleep because of the two weeks spent in working during the night (from 22,00 p.m. to 5,45 a.m.). In addition, for some workers (the commuters) working time is even longer by considering that they have to travel for two or more hours before arriving at home.

Shiftwork along with stress caused by the increased intensity of work also have some implications on forms of workers co-operation making it difficult the establishment of solidarity among them.

### Job rotation

Interviews carried out with team leaders and workers (mainly of the assembly operative unit) confirm the importance of job rotation within the team and the operative unit. Rotation among workers on different tasks significantly reduce the risks related to monotonous works and it takes place frequently according to workers ability in performing all the required tasks. In comparison with other FIAT plants such as Mirafiori, in the Melfi plant workers are more willing to rotate, probably because of their young age, and they deal with the team leader who is in charge to decide the rotation order. However, in practice not all the workers may rotate because of the skills required or the necessary strength to perform some operations. Therefore, some workers (in some cases women) only rarely or after a necessary training period are able to rotate on different working tasks.

### Direct workers participation

As we have mentioned above, among the other organisational principles, the new model is based on teamwork, direct participation and workers involvement. Nevertheless, in practice there seem to be two main problems related to workers effective participation. Firstly, the

main opportunity of workers participation is represented by meetings held within each UTE in which all workers may discuss with the UTE chief and with each other of quality problems, cycle time, improvements, etc. In practice, these meetings take place (it depends on the UTE chief) only once or twice a month and at the end of the shifts, therefore most of the workers rarely participate to them due to the short time they have to catch the bus outside the plant. Secondly, workers participation seems to be hindered by a lack in the mechanism of incentives, in other words workers are not enough motivated to actively participate, in terms of money but, above all, in terms of support from the management. Much of the initiative is left to the UTE chief who has to accurately manage all the workers of his team.

However, once again time seems to represent a key factor as well as the main obstacle to a more active workers participation.

#### Access to training

As we have already said talking about flexible strategies, with the Melfi project FIAT management has definitely paid a great attention on training the workforce in order to implement the new organisational model, and massive investments have been made in this sense. However, not all the employees have received the same treatment about training. In particular, from the interviews comes out that only some of the employees such as UTE chiefs, integrated processes conductors (CPIs), technologists, maintenance workers (the qualified figures) attended a complete and intensive training programme in class, along with an apprenticeship programme of at least six months in other FIAT plants. On the other side, blue-collar workers only attended a three-week course about the new organisational concepts related to the Integrated Factory. On the one hand, this training scheme focuses attention on some specific figures such as UTE chiefs and CPIs who are the key actors in the new model based on teams, but on the other hand it seems to reduce in some way the role of workers by excluding them from a serious training programme, apparently in contrast with the logic of workers participation and involvement which is at the basis of the Integrated Factory.

In accordance with most of the interviews carried out with the UTE chiefs and with workers as well as from the study of the plant magazine "In Diretta" (since 1995) which also reports information about training courses, it would appear that training activity is systematically continued during the years by reproducing the difference between qualified figures and blue-collar workers.

However, in spite of these differences about training, the interviews reveal a high mobility among workers and many opportunities of career developments. In fact, it is not rare, even for blue-collar workers, to achieve promotions and move to higher jobs and responsibilities when they have reached professional competencies and improved their personal skills. For example, one of the assembly operative managers said that before reaching this grade he was a technologist. In few years he became UTE chief and, at present, he manages a group of UTEs in the assembly operative unit.

The building in 1996 of the ISVOR-FIAT Learning Centre within the plant represented an important step forward according to the logic of continue and progressive valorisation of human resources. The structure provides its services for all company levels, from top and middle management to technicians, from specialists to blue-collar workers. The aim is to create the conditions for both individual and collective learning through actions which create and develop competencies. In practice, workers have the opportunity to attend, out of their working hours, and followed by personal tutors, courses on matters, even not directly linked

with working activity, that they want to improve such as foreign languages, information technology, mechanics, etc. These programmes strengthen the process of continuous learning of the workforce, allow workers' personal developments and, therefore, increase their chances to improve their working position.

### **3.1.4 General impacts**

From the research seem to emerge some important considerations about the relationship between flexibility and labour market organisation, in particular concerning the question whether temporary work represents a bridge or a trap.

Since 1993 Fiat management followed a strategy based on people hired with fixed term contracts. In detail, employees have been hired with two year apprenticeship contracts renewable at the end of the period. On the one hand, this mean allowed the company to significantly reduce costs related to fiscal contribution having benefits from the State, on the other hand it represented a flexible way to manage the workforce, without the rigidities related to permanent contracts.

As far as the way in which FIAT management has managed the work/training contracts and in order to answer the main question whether temporary work is a bridge or a trap, we found that the majority of employees (blue-collar and white-collar workers) have been confirmed after their work/training period. According to the human resources manager, since 1993 almost 98% of FIAT employees, hired with CFL, have seen their temporary contracts transformed in permanent contract, even if the national law have fixed 60% as minimum percentage in order to have benefits.

For people who left the company, among the main causes of exit there are factors such as disaffection, distance of the workplace, costs of transportation (voluntary abandons) and, in some cases, dismissals. In fact, especially at the beginning, some of the employees realised that working in a plant like Melfi was stronger than they had imagined, by considering that most of the workers come from a rural area without a previous industrial culture. For some others it represented only a temporary work to save some money to do something else. In many cases of commuters, distance from home and transportation costs represented the main obstacles and the reasons of abandon. In addition to these cases, the management have taken advantage from the law in order not to confirm some employees and to lay off workers for disciplinary problems. Over the last two years it seems that the turn over within the plant is significantly reduced with a number of exit of 100-150 people per year, out of a total of more than 6.000 employees, described by the HR manager as physiological. Moreover, since the beginning of this year 400 new workers have been hired with CFL and other 50 have to be hired by using, for the first time, the new flexible forms of temporary work (lavoro interinale), in order to face with the problems and additional work related to the launch of the new FIAT Punto. As the HR manager argued, it will depends on the market and on the success of the new car if these workers may continue or not to work at the Melfi plant.

Therefore, it seems that is the market, along with firm's dynamic strategies, to create a new competitive scenario in which workers are more likely to have stable and better working occupation.

With regards to the use of CFL, some workers and some shop-stewards (RSU) claimed that it represents an instrument in the management' hands to freely manage the workforce with

consequences on working performances and on trade union membership. In other words, workers are required to work always harder, with a low level of absenteeism (at presents it is 4,5%), and not to belong to union organisations (the unionism rate within the plant is actually 32%).

Another important aspect which concerns the relationship between flexibility and the labour market is the key role played by FIAT within the area, and the impact that the plant have had on the labour market and local development. Many of the workers who have left the plant have often achieved a better occupation in other small or medium firms located in the same area or in some cases they set up their own business by using the competencies and skills they developed working in FIAT. In fact, even if in the area there are no big industries or FIAT competitors, it is convenient for all the local small and medium enterprises hiring qualified people without any additional training cost. Therefore, it would appear that FIAT is creating and developing an industrial and labour culture with effects also outside the plant by promoting and stimulating new activities.

### **3.1.5 The labour relations system**

On management-union relationships, the June 1993 agreement introduced bilateral consultation between both management and unions on a wide range of topics at different levels (company, plant, operational unit). The participation mechanisms defined as Joint Committees (commissioni congiunte) are composed of union representatives and managers. They deal with matters such as prevention and conciliation of strikes and conflicts, monitoring of the premio di competitività, training, equal employment opportunities, health care and safety, etc.

In the FIAT case, the June 1993 agreement established 15 Joint Committees: 2 at company level, 5 at plant level, and 8 at operative unit level (2 for each of the four operative units) by defining structure, composition, and competencies (Tab.2).

For each subject area, Joint Committees have mainly powers of information (concerning monitoring activities), consultation (for observers and committee members), and proposal. Only rarely decisions can be taken, and with the consensus of both parties.

In practice, Joint Committees do not have direct contractual power which is left, instead, to shop-floor union organisations (RSU). Other two integrative agreements were signed between Fiat management and unions in January 1996 and April 1996.

What is important about Joint Committees is that they represent a mean through which both management and unions deal with the problems (concerning working conditions, health and safety, training, etc.) that may arise within the plant, in accordance with the new industrial relations model which tends to avoid any sort of conflict. This negotiation method is not based on formal procedures but, on the contrary, initiative is left to social parties. Thus, much of the success depends on management and union ability to face the problems and find the right solution to them. As the HR manager argued, the aims of such a system are involvement, information, presenting their own positions, but following a new approach different from the traditional one.

Generally, meetings can be convened by both personnel (HR) manager or unions (RSU) and usually they take place at least once a month, it depends on the Committees and on the problems that need solution. For example, at present, most of the Committees are working on



problems related to production and launch of the new car on which are concentrated all the company efforts. Nevertheless, within the plant not all the Committees are working at full regime due to the opposition of one of the union shop-floor organisations (FIOM-CGIL) that decided not to attend the meetings until the sign of the new metalworkers national contract

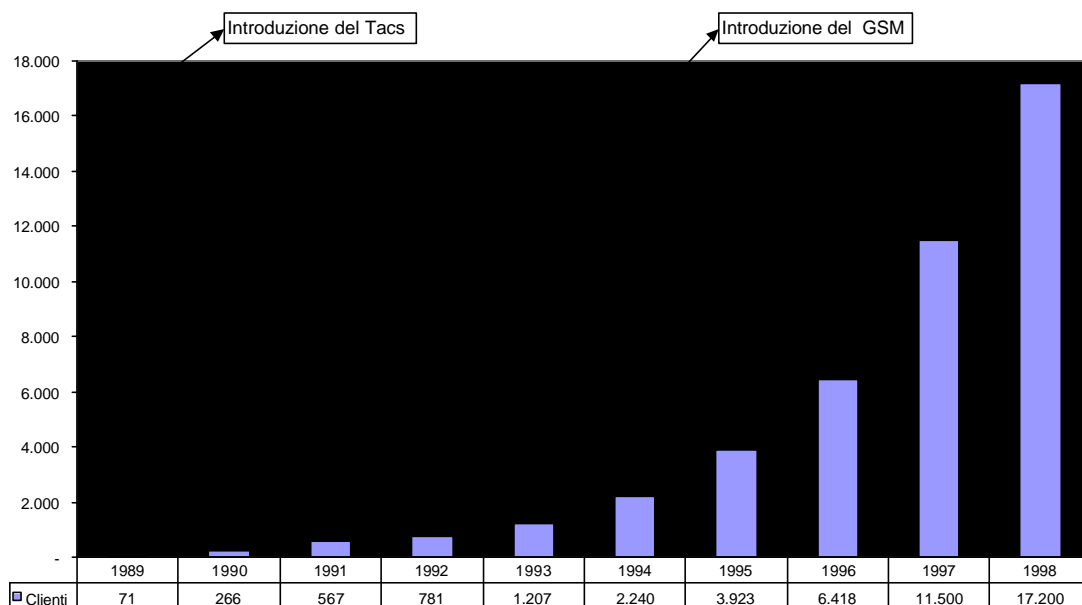
## 3.2 TIM

### 3.2.1 Contesto di mercato e strategie aziendali

In Italia, la telefonia mobile, inizialmente gestita da un'azienda in regime di monopolio (Telecom), rappresenta un settore in forte sviluppo e caratterizzato da una grande dinamicità, sia per l'entrata di nuovi competitors sia per le prossime evoluzioni verso l'integrazione fisso e mobile e la trasmissione dati via internet.

Inizialmente il prodotto "telefono cellulare" era ritenuto un prodotto poco o scarsamente strategico e si pensava che avrebbe avuto un successo di pubblico estremamente contenuto per gli alti costi dell'apparecchio e della telefonata. In realtà nessuno aveva previsto il grande successo che ha avuto nei fatti la telefonia mobile soprattutto con l'introduzione del GSM.

I clienti nel mercato italiano - (valori in migliaia)



In particolare l'Italia si colloca al primo posto nella classifica europea come paese a più alta penetrazione del telefono cellulare.

	Abbonati	Crescita annua	Penetrazione annua
Italia	13.300.000*	80.75%	23.13%
UK	9.024.000	27.58%	15.80%
Germania	9.400.000	54.35%	11.88%
Francia	6.600.050	123.51%	11.68%
Svezia	3.470.025	36.61%	40.34%

Fonte: Global Mobile (1-04-98)

\*A settembre 1998 il totale clienti in Italia è salito a 17,2 milioni

L'Italia si attesta sui 18 milioni di abbonati, anche se sarebbe più corretto parlare di "numeri cellulari", dal momento che c'è un'elevata sovrapposizione tra carte ricaricabili. In altre parole, non significa che ci sono effettivamente 20 milioni di italiani che usano il cellulare. Le statistiche vanno lette nel senso che il proprietario di un terminale dispone in molti casi, specie nelle fasce giovani, di più carte ricaricabili di entrambi i gestori e di più numeri mobili (ad esempio per uso personale e professionale).

Tim oggi è l'azienda leader del mercato nazionale e europeo della telefonia mobile.

TIM gestisce in Italia due reti: la rete analogica TACS a 900 MHz e la rete digitale GSM a 900 MHz e 1800 MHz. Su entrambe le reti TIM offre servizi alla clientela residenziale, alle aziende e con l'introduzione del servizio prepagato (TIM CARD e Ricaricabile TACS) ha creato un nuovo segmento di mercato, quello del consumer.

Al 31.12.98 la copertura territoriale del TACS è pari all'81% del territorio e ha raggiunto il 98% della popolazione, mentre la copertura del GSM è dell'83%, del territorio, equivalente al 98% della popolazione.

TIM è anche partner di IRIDIUM Italia (di cui detiene il 35%) ed è quindi fornitore del servizio di telefonia satellitare lanciato in Italia in via sperimentale nel settembre 1998 e commercialmente in novembre sempre dello stesso anno. TIM, in qualità di Service Provider, gestisce la rete di commercializzazione italiana e garantisce il collegamento tra gli abbonati e la rete globale Iridium.

Gli attuali competitors sono Omnitel (Olivetti) e Wind, entrato nel mercato della telefonia mobile quest'ultimo anno (1° marzo 1999) e che per primo opera con un'offerta integrata fisso-mobile.

L'apertura del mercato italiano nella telefonia mobile è iniziata con l'ingresso di Omnitel nel 1995. Prima per parecchi anni, abbiamo di fatto assistito a una specie di duopolio. Nel senso che Omnitel e Tim non hanno scatenato — per ammissione dei loro stessi vertici — una battaglia sui prezzi, ma si sono spartiti il mercato puntando soprattutto a conquistare clienti con una miglior qualità del servizio e di attenzione verso il consumatore. In effetti, un po' di concorrenza che ha fatto scendere i prezzi si è verificata, ma l'elemento prevalente è stato soprattutto quello di una corsa all'inseguimento per allinearsi progressivamente alle condizioni dell'operatore in quel momento più avanzato. Nella realtà dei fatti si è determinata una continua rincorsa tra i due operatori.

Omnitel rappresenta oggi il maggior competitor di TIM. Al 31 dicembre 1998, Omnitel forniva servizi a 6.19 milioni di clienti con un'infrastruttura di rete che copre il 98% della popolazione, equivalente all'88% della copertura del territorio, Un'azienda con 5.500 addetti (dati dicembre del 1998).

Alla fine del 1998 Omnitel deteneva una quota di mercato totale voce pari al 5% e pari al 17/18% del mercato mobile (oltre 5 milioni di sottoscrittori nel novembre 1998), attestandosi a livello europeo al terzo posto dietro TIM e Mannesman.

Wind, nato come terzo operatore cellulare, si qualifica come il primo gestore fisso e mobile. Inoltre, grazie ai suoi forti azionisti (Enel, Deutsche telekom e France télécom) ha le capacità

di muoversi con potenza e capillarità elevate, anche perché la tecnologia potrebbe consentire di utilizzare la stessa rete elettrica per trasmettere i segnali telefonici aprendo autostrade a basso costo per Internet. Wind ha già qualche migliaio di clienti nel settore business. Secondo alcuni esperti del settore l'entrata di Wind porrà fine a una situazione di stallo dell'intero settore.

La forte crescita del settore telefonia mobile ha avuto l'effetto di creare occupazione nei servizi di customer care.

L'entrata di nuovi competitors, oltre a favorire un aumento complessivo, sta già creando un fenomeno di "flusso" di occupazione tra i gestori in particolare per le professioni più specializzate.

### 3.2.2 L'azienda Tim

Tim è un'azienda di recente costituzione che opera in un mercato in espansione e oggi a forte competizione. In questo contesto TIM è riuscita a trovare un proprio "modo" di gestione e di organizzazione diverso dalla tradizione Telecom che contrariamente a TIM è arrivata in un certo senso impreparata alla fase di apertura del mercato alla concorrenza.

In questi anni TIM ha avuto uno fortissimo sviluppo e ha dovuto attrezzarsi per riuscire a rispondere alle richieste in continua evoluzione del mercato e della clientela, e in certi casi quasi a dover correre contro il tempo scandito dai fattori esterni.

La capacità di TIM è dimostrata dal ruolo di leader europeo che svolge oggi nel settore della telefonia mobile. In questo senso è interessante ricordare che nell'ultimo piano industriale stilato da Bernabè TIM veniva considerata il modello di riferimento per l'intero Gruppo Telecom.

Nel 1998 Tim gestisce 15.445.000 clienti, con 8.900 dipendenti e più di 48.000 azionisti in tutto il mondo.

I soci di TIM (30.06.98)

Telecomitalia spa	60%
Mercato	31.7
Banca d'Italia	1.8%
Società Generale S.A.	1.3%
Bankers trust New York Corp.	1.0%
Fonditalia S.A. (lussemburgo)	0.8%
Europacific Grwth fund Arca SpA	0.8%
Nnomura International Plc	0.7%
Merril Lynch & Co Inc	0.6%
Fidelity International	0.6%
Finanza e Futuro Fondi Sprind	0.6%

Fonte: relazione semestrale Tim

TIM è il maggiore operatore di servizi di telefonia mobile in Europa. Alcuni dati:

- Nel 1998 ha registrato un incremento netto di oltre 5 milioni di clienti.
- La capitalizzazione di Borsa di TIM ha registrato, nel corso del '98, una crescita del 50,9%, ampiamente superiore a quella dell'indice MIB 30 pari al 40,9%.

- Nel '98 l'utile netto dell'Azienda ha raggiunto i 2.525 miliardi di Lire, i ricavi 11.900 miliardi di Lire e il margine operativo lordo 5.647 miliardi di Lire. (fonte TIM)
- Stando ai dati relativi al terzo trimestre 1998, Tim si attesta leader nel mercato europeo (market share del 16,3%) e in quello nazionale (72%).

#### Mercati internazionali

Oltre a consolidare la propria posizione sul mercato nazionale, TIM continua l'espansione dell'attività internazionale, in linea con le strategie del Gruppo. Ne sono esempio la partecipazione in Austria, Francia, Grecia, Repubblica Ceca, Repubblica Serba, Spagna, Ucraina, Argentina, Bolivia, Brasile, Cile, Cina e India. Lo scorso 24 gennaio, TIM ha acquisito la terza licenza di telefonia radiomobile, attraverso la società partecipata Retevisión Móvil (brand Amena). Attraverso questa, in soli sette mesi dal conferimento della licenza, TIM ha realizzato uno start-up tra i più veloci d'Europa ed ha acquisito in poco più di un mese oltre 37.000 clienti. Con tali acquisizioni, il totale dei clienti esteri di TIM ha raggiunto quota 6,847 milioni.

#### La struttura interna

La struttura di Tim è compatta e si articola in tre aree principali:

- commerciale: quest'area è suddivisa in consumer e business
- La rete di vendita di TIM si articola su tutto il territorio nazionale attraverso due tipi di canali: i negozi di proprietà dell'azienda il telefonino (n.37) nelle principali città italiane e circa 4.000 rivenditori autorizzati Centri TIM.
- rete: quest'area si occupa degli impianti e delle reti di trasmissioni
- customer service rappresenta l'interfaccia principale con il cliente

Il territorio italiano è ripartito in sette aree territoriali (Torino, Bologna, Milano, Venezia, Roma, Napoli, Palermo) che fanno capo a un "Direttore Operations" nazionale.

Tim è organizzata in una sede centrale e sette distretti territoriali. Le politiche e le strategie sono decise centralmente e fino ad un recente passato le sedi decentrate avevano uno scarso livello di autonomia.

Questa situazione ha però dato origine ad alcune problematiche che incidono direttamente sulla performance aziendale.

Un esempio in questo senso è rappresentato dalla gestione dei flussi di traffico.

Infatti, la programmazione veniva fatta secondo una matrice unica di traffico (flussi di chiamate verso i call centers) aggregata su base nazionale. In questo modo l'organizzazione del tempo di lavoro non riusciva a tenere conto delle differenze regionali. Ad esempio nella programmazione delle ferie del personale addetto alla rete poteva accadere di avere una carenza di operatori nelle zone turistiche, dove potevano verificarsi fenomeni di sovraccarico del traffico, e al contrario un personale sovradimensionato nelle città.

Con il nuovo decentramento questa tendenza, almeno per quanto riguarda la problematica delle matrici di traffico, si sta invertendo proprio per consentire una gestione efficace delle specificità territoriali della domanda.

#### Gli Addetti

Data la forte crescita del settore Tim ha avuto un rapido sviluppo anche in termini di addetti.

Numero dipendenti	8.900 (57% uomini e 43% donne)
Età media	30 anni
Telelavoristi - operatori esterni nella divisione rete	75 (31.12.98) pari al 19% circa 150 circa (previsione 31.12.99) pari al 37% circa
Contratti formazione lavoro	2.300 assunzioni dal 1996
Addetti al Customer Service	3.900 pari al 43.8% del totale addetti (61% uomini e 39% Donne)
Part-time nel customer service	40% degli addetti al Customer Service (pari a circa 18% dell'organico complessivo) di cui il 66% donne e il 34% uomini
Contratti a tempo parziale (part-time)	pari all'11% degli addetti al Customer Service
Tasso di scolarizzazione addetti customer care	96% diploma 4% laurea

Fonte: TIM e il Sole 24ore, 28-09-98

#### Comunicazione interna

TIM attribuisce molta importanza anche alla comunicazione interna, attraverso la quale cerca di tenere aggiornato il personale sulle novità del settore e dell'azienda e costruire una forte identità di gruppo.

Nel novembre del 1995 è nato il periodico interno Tim Tam Tam.

Giunta ormai al suo quarto anno di vita, la rivista è ritenuta uno strumento utile per informare su ciò che avviene in azienda e nel mondo delle telecomunicazioni.

#### Il sistema formativo

Il sistema formativo in Tim non è estremamente sviluppato.

Per gli addetti alla divisione Customer Service viene fatta formazione all'entrata e poi, in caso sia necessario, on the job (in sostanza learning by doing). E' allo studio, in accordo con i sindacati, un progetto di formazione continua che riesca ad attingere ai fondi europei.

Per quanto riguarda la divisione Rete è prevista formazione all'entrata e successivamente una settimana all'anno. Per i passaggi interni è comunque prevista una formazione tecnica specifica.

### 3.2.3 Forme di flessibilità

Le diverse forme di flessibilità utilizzate in azienda rispondono alla flessibilità necessaria nelle aree aziendali (commerciale, rete, customer service) che hanno caratteristiche ed esigenze specifiche.

Per questa ragione abbiamo considerato le diverse forme di flessibilità in modo distinto per ogni area aziendale.

## Customer Service

Il Customer Service è il cuore della relazione con il cliente e quindi il punto più esposto al mercato.

Quest'attività ha come obiettivo fornire assistenza/consulenza personalizzata sui piani tariffari e su tutti i servizi integrati alla telefonia mobile (segreteria, brevi messaggi di testo,...). Come in altri settori il servizio post-vendita diventa una componente del prodotto e rappresenta lo strumento principale per fidelizzare la propria clientela e mantenere quote di mercato. L'efficienza di questo servizio incide notevolmente anche sul posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza e sulla sua penetrazione di mercato. Per questa ragione possiamo affermare che TIM è un'azienda fortemente customer centered.

Il Customer Service rappresenta un'area nella quale è necessario investire risorse umane e tecnologia per garantire la massima efficacia ed efficienza.

Il Customer service svolge tre tipi di attività:

- assistenza al cliente (chiamato 119): è l'operatore che risponde alla chiamata e solitamente è in grado di rispondere a domande relative ai piani tariffari, servizi aggiuntivi (e-mail, brevi messaggi di testo,...); se la richiesta da parte del cliente esula dalle sue competenze (problemi tecnici, amministrativi, ...) smista la telefonata a un operatore e/o a un tecnico.
- Gestione cliente: back office commerciale che si occupa di tutte le problematiche amministrative legate alla fatturazione e ai pagamenti
- Customer Retention: ha l'obiettivo di recuperare i clienti che disdicono un contratto
- Gestione Operativa: organizzazione del lavoro nel Customer Service

Gli addetti del Customer Service di Tim sono il 43,8% del totale dipendenti TIM.

Il servizio di customer care è organizzato in 7 call centres – uno per ogni area territoriale-. Ogni call centers risponde alle chiamate provenienti dall'area nel quale è collocato. L'orario di presidio del customer service dal lunedì alla domenica, è 0-24 per i call centers di Roma e Milano, 7.00-23.30 per tutti gli altri.

Questo significa che nella fascia oraria dalle 23.30 alle 7.00 i call centers di Roma e Milano gestiscono tutto il traffico nazionale.

La qualità del servizio si gioca in termini di copertura di un ampio arco temporale e nella efficacia della risposta (tempi e informazione). La gestione della qualità deve quindi affrontare alcuni nodi critici:

- esigenza di coprire fasce orarie lunghe, all'interno delle quali esistono delle punte di traffico in alcune ore della giornata, accompagnate dalla necessità di trovare forme per governare la fluidità della domanda che non permette un calcolo definitivo e stabile nel lungo periodo del numero degli addetti necessari
- essere in grado di dare delle risposte ai clienti in tempi molto rapidi e su temi diversi

L'azienda per superare questi nodi ha adottato diverse forme di flessibilità. La copertura temporale è direttamente legata a forme di flessibilità quantitativa interna, l'efficacia del servizio a forme di flessibilità qualitativa interna.

## Part-time

L'attività dei call centers segue un andamento determinato dalle frequenze delle chiamate (curve di andamento traffico) e necessita di personale in quantità variabile a seconda delle fasce orarie. Per questa ragione lo "strumento principe" per rispondere a questa necessità è il part-time.

L'orario individuale nei customer service regionali è di 37 ore e 50 minuti in cui la prestazione è articolata su diversi turni nei giorni della settimana in modo da rispondere alla domanda.

Per quanto riguarda il part-time è utilizzato sia al 50% e sia al 75% dell'orario individuale complessivo. In particolare per il servizio di assistenza clienti esistono diversi regimi di turnazione che vengono osservati a rotazione su base settimanale; il turno notturno è garantito principalmente su base volontaria.

In vista della territorializzazione è prevista una modifica delle articolazioni degli orari. La struttura dei turni all'interno dell'orario presidiato è in continua evoluzione e coinvolge anche i dipendenti part-time.

L'azienda fa ricorso al part-time in misura del 20%, ma, in base all'accordo del 23 settembre 1998<sup>3</sup>, nel customer service può raggiungere un massimo complessivo del 40%; in caso venga superata la soglia del 40% vi è la possibilità di trasformazione in full-time per ristabilire la quota stabilita.

L'ampiezza dell'arco temporale porta inoltre a dover coprire anche turni notturni ai quali il personale aderisce su base volontaria. Ricordiamo che le fasce orarie comprese tra le 23.30 e le 7.00 sono coperte solo dai call centers di Roma e Milano. Per la stragrande maggioranza gli addetti alle fasce orarie notturne sono studenti universitari che preferiscono questo tipo di orario perché maggiormente adatto al loro stile di vita.

Per fronteggiare le punte di attività stagionale è stato siglato uno specifico accordo che prevede forme di "part-time ciclico" ovvero concentrato nei periodi giugno-settembre e dicembre-gennaio.

## Il lavoro temporaneo

L'andamento degli addetti in questo settore è stato sempre in aumento in questi <sup>4</sup> anni, ma in base ad alcune previsioni aziendali l'entrata di altri competitors e la progressiva stabilizzazione del settore il trend in sviluppo subirà degli arresti e possibili decrementi.

La variabilità della domanda e un "tetto" funzionale determinano l'esigenza da parte aziendale di ricorrere a una forza lavoro flessibile numericamente. Per questa ragione TIM fa ricorso proprio in questo settore al lavoro temporaneo, regolamentato dall'accordo del 11/3/994 che fissa un tetto massimo pari all'11% del personale in forza con contratto a tempo indeterminato<sup>5</sup> previsto nel periodo considerato.

---

<sup>3</sup> conforme all'accordo integrativo aziendale del 14 novembre 1997

<sup>4</sup> in relazione al contratto di fornitura di lavoro temporaneo previsto dalla legge 24 giugno 1997 n° 1996, e recependo integralmente l'Accordo Interconfederale del 16 aprile 1998

<sup>5</sup> Il personale part-time concorre proporzionalmente in misura pari al rapporto tra il proprio regime d'orario di lavoro ridotto e quello a tempo pieno.

Le persone in lavoro temporaneo rientrano nel regime d'orario part-time sempre per rispondere alle esigenze dettate dall'andamento dei flussi di traffico.

#### Arricchimento professionale

L'esigenza di offrire un servizio al cliente rapido, preciso sta spingendo TIM verso quello che viene chiamato one call one solution. Questo significa che ad ogni chiamata il cliente potrà interloquire con un operatore in grado di fornire risposte esaustive su diversi temi.

L'iniziativa one call one solution porterà quindi all'ampliamento della popolazione con competenze specifiche e approfondite. Potremmo dire che l'esigenza di migliorare la qualità delle risposte del servizio customer care porterà a un arricchimento professionale per gli operatori.

Dato il tipo di conoscenze da acquisire non è previsto un percorso formativo specifico, ma una formazione on the job (learning by doing).

#### Quality performed as reward system

Una buona performance di un customer service è misurata dal grado di soddisfazione dei clienti. A riprova di ciò una parte del premio di risultato degli operatori del Customer service, pari al 30%, dipende dai risultati ottenuti in termini di qualità percepita dal cliente. I criteri e gli indicatori relativi al premio di risultato sono stati oggetto di un accordo specifico.

Partendo dagli indicatori per la rappresentazione del livello di performance si arriva alla determinazione del peso dei diversi indicatori nella composizione del premio di risultato.

- Gli indicatori considerati sono:
- Margine Operativo Lordo del periodo di riferimento come risultante dalla "Relazione Semestrale" e dal "Bilancio di esercizio"
- Consistenza Clienti nel periodo di riferimento rilevata dalla "Relazione sulla gestione dell'esercizio"
- Soddisfazione della clientela nel periodo di riferimento rilevata dalla "Relazione sulla gestione dell'esercizio"

Il premio di risultato è così composto:

- MOL 30%
- Consistenza clienti 40%
- Soddisfazione della Clientela 30%

#### Progetti specifici

TIM ha sviluppato dei progetti specifici a forte valenza etica, per il target al quale si rivolgono, accompagnati da azioni di sensibilizzazione interne all'azienda.

- *Progetto Arcobaleno:* rivolto ai disabili
- *Progetto Ginestra:* rivolto ai reclusi
- *Progetto TIM Mamma:* rivolto alle donne con figli.
- *Progetto TIM valore Donna:* per il reinserimento in azienda delle donne sopra i 40 anni
- *Progetto Campus:* rivolto agli studenti universitari



In particolare sono interessanti i due progetti rivolti alle donne poiché hanno come obiettivo la riconciliazione tra vita lavorativa, sociale e familiare attraverso forme di flessibilità sull'orario.

Tim Mamma è un progetto che utilizza il sistema della banca delle ore. Le donne madri (con figli fino agli otto anni di età) hanno a disposizione una quota di credito ore annua pari a 150 ore (14 ore mensili). Il credito ha la durata minima di mezz'ora e il debito di ore viene restituito entro il trimestre di competenza. La "contabilità" del tempo viene riportata su un proprio "conto corrente personale", ogni scambio è segnalato con un "assegno tempo" del carnet in dotazione.

Tim valore donna è un progetto che si propone di favorire il reinserimento nel mercato del lavoro di un gruppo di donne disoccupate over 40.

Il progetto iniziato nel 1996 ha avuto 3 edizioni e ha coinvolto in totale 160 donne delle quali il 96% è attualmente in organico.

L'utilizzo del part-time in TIM ha una doppia valenza: da un lato consente all'azienda di gestire al meglio i flussi di traffico, dall'altro sembra rispondere alle esigenze dei lavoratori. In un certo senso potremmo dire che le formule ideate per il part-time rappresentano un punto di incontro tra domanda e offerta.

### **3.2.4 Rete**

Fino all'inizio del 1999, la divisione rete era organizzata in 4 GTR (gestione territoriale di rete) che gestiscono 16 Presidi Territoriali di Rete (PTR). Attualmente l'azienda sta rivedendo il disegno di questa struttura.

Ogni PTR comprende un'area tecnica (Commutazione – le centrali di regia - e Apparatì – siti degli impianti) che si occupa del funzionamento e della manutenzione degli impianti, SOI che si occupa delle relazioni con i fornitori; Qualità che rappresenta l'interfaccia con il Customer Service (119).

Il telelavoro mobile – working out

Nella divisione rete la principale forma di flessibilità è il telelavoro per gli operatori esterni dei presidi territoriali di Rete.

Questo tipo di attività si occupa di presidiare efficacemente il territorio e gli apparati collocati nei siti distribuiti sul territorio: solo il 35% degli impianti/apparati è ubicato all'interno di un raggio di 50 chilometri dalle sedi dei Presidi. Questa localizzazione degli apparati/impianti comporta spostamenti degli operatori che superano anche i 100 chilometri.

I lavoratori esterni della divisione rete attualmente hanno come orario base 8.00-16.40 (Lunedì – Venerdì) e dalle 8 alle 19.00 Sabato Domenica e Festivi in reperibilità retribuita come straordinario.

E' attualmente in discussione la revisione dei turni e della reperibilità. Da un lato i sindacati stanno chiedendo che qualsiasi decisione tenga conto della particolare e isolata collocazione geografica di alcuni siti. Inoltre ritengono che tali casi necessitino un'attenta valutazione.

Dall'altro l'azienda sottolinea che questa valutazione debba tenere conto del bisogno di assicurare l'efficienza della rete.

Il decentramento delle risorse sul territorio attraverso il telelavoro, evitando il passaggio giornaliero dalla sede centrale, è stato considerato un mezzo per garantire una riduzione dei tempi di intervento e di manutenzione sugli apparati, aumentando l'efficacia e l'efficienza della Rete. L'utilizzo del telelavoro per gli operatori di rete non costituisce un vantaggio solo in termini aziendali, ma anche per gli stessi operatori.

Il Contratto collettivo nazionale delle Imprese di telecomunicazione rappresenta la cornice normativa di riferimento per tutte le aziende firmatarie. Il contratto stabilisce la qualificazione giuridica del telelavoro e demanda a una commissione paritetica il compito di definire la regolamentazione del rapporto di lavoro che giuridicamente rimane quella del lavoro subordinato.

TIM e le organizzazioni sindacali con l'accordo del 14 novembre del 1997<sup>6</sup> hanno stabilito una disciplina per poter avviare una sperimentazione del telelavoro che ha coinvolto il personale esterno operante presso i Presidi Territoriali di Rete. Per le caratteristiche del lavoro è stata scelta la forma di telelavoro denominata *working out* o telelavoro mobile<sup>7</sup>.

I criteri d'adesione al progetto di sperimentazione che ha avuto una durata di sei mesi:

- adesione volontaria;
- il lavoratori coinvolti devono avere maturato un'esperienza lavorativa tale da poter operare in autonomia;
- il domicilio rientra nella zona territoriale all'interno della quale vengono effettuati gli interventi.

La sede di lavoro è quella in cui è ubicato il centro di lavoro, l'orario quello previsto per il personale del centro. L'attività ha inizio con l'invio via modem del ticket di presa di servizio; è previsto un rientro periodico in sede, generalmente settimanale.

I lavoratori in telelavoro mantengono le stesse possibilità di sviluppo e di carriera e di partecipazione a iniziative formative degli altri dipendenti.

La sperimentazione ha coinvolto circa venti persone dei Presidi territoriali di Puglia e Toscana. I risultati in termini di interventi effettuati nell'arco di una giornata sono stati estremamente positivi: in Toscana l'incremento è stato del 44% e in Puglia del 174%.

L'introduzione del telelavoro diminuendo i tempi ha consentito una migliore pianificazione degli interventi e delle attività di manutenzione. A questo bisogna aggiungere una diminuzione delle spese dei Presidi che, ad esempio, in Toscana è stata pari al 16%.

Gli esiti positivi di questa sperimentazione hanno spinto TIM, in accordo con le organizzazioni sindacali, ad adottare il telelavoro mobile come modalità operativa nella Rete estendendolo a tutto il territorio nazionale.

---

<sup>6</sup> L'accordo prevedeva forme di telelavoro anche per il personale addetto alla vendita, ma non è stato ancora realizzato.

<sup>7</sup> Per questa sperimentazione TIM ha ricevuto il premio European Telework Awards 1998 per il miglior contributo alla competitività europea.

Per quanto riguarda i processi di partecipazione e di informazione sindacale, sempre in base a quanto stabilito dall'accordo aziendale, è stata aperta una bacheca sindacale elettronica all'interno dell'intranet aziendale per consentire ai telelavoratori di accedere alle informative sindacali e aziendali. A tutt'oggi la bacheca è attiva ed è "dedicata" solo ai telelavoratori. Attualmente sono in telelavoro 75 lavoratori pari al 19% circa degli operatori esterni, per la fine del 1999 sono previsti 150 telelavoratori.

#### Raggiungibilità via cellulare

Tutti i dipendenti Tim sono dotati di un telefono cellulare, che viene utilizzato anche come strumento di lavoro. Il telefono cellulare offre la possibilità di aumentare la propria mobilità mantenendo un'alta reperibilità sia lavorativa sia sociale, con effetti da non sottovalutare poiché in definitiva viene ad essere ampliato l'arco temporale dedicato al lavoro.

Una nuova modalità di svolgere la propria attività che integra quelle più tradizionali e che meriterebbe un'attenta riflessione degli effetti a lungo termine sui tempi di lavoro e i tempi sociali.

Questo anche alla luce delle nuove tecnologie integrate al cellulare che trasformeranno questo apparecchio in un terminale sul quale ricevere dati e informazioni determinando un ampliamento dell'uso a scopo professionale.

Nel caso Tim prederemo in considerazione l'uso del cellulare per gli operatori esterni. Per questo gruppo di lavoratori, il cellulare ha aumentato la tempestività degli interventi e migliorato la comunicazione con la centrale e il coordinamento tra gli operatori. Inoltre, la possibilità di ricevere documentazione tecnica direttamente sul telefono cellulare potrà aumentare l'efficacia e l'efficienza della prestazione.

### **3.2.5 Impatto della flessibilità sulle condizioni di vita e di lavoro**

#### Customer Service

Le aziende sono collocate in un luogo intermedio tra mercato e risorse disponibili. Questo le porta a trovare un "modo" per combinare le richieste e le esigenze delle risorse con quelle di mercato.

In un'azienda come Tim il mercato esterno è rappresentato sia dai competitors sia dai clienti ed è caratterizzato da un continuo dinamismo (a volte anche rincorsa) che imprime forti accelerazioni al processo di produzione del servizio per poter riuscire a dare risposte che abbiano carattere di competitività e di qualità.

In altre parole potremmo affermare che sono i tempi del mercato che trainano i tempi interni dell'azienda. Tim si configura quindi come un'organizzazione che deve adattare il proprio modello di lavoro al mercato e al cliente entrambi caratterizzati da una variabilità poco prevedibile sia nei modi sia nei contenuti. Questo genera un continuo adattamento verso orari di lavoro flessibili e variabili e quindi di un ampio utilizzo di forme di flessibilità quantitativa esterna e interna.

Uno degli effetti è che TIM deve essere in grado di fornire un servizio 24 ore su 24. La produzione del servizio a ciclo continuo richiede forme di organizzazione e gestione degli orari che tengano conto della continuità e della variabilità. E' interessante notare che nella

realtà la flessibilità degli orari, come forma di governo della varianza, appare essere più omogenea a nuove dimensioni di organizzazione del tempo di vita dei singoli individui.

A riprova di ciò l'organizzazione degli orari (part-time e turni) nel Customer Service non ha generato situazioni particolarmente problematiche.

Sembra infatti che le forme di flessibilità sugli orari, giocate su fasce orarie diverse, rispondano in qualche modo alle diverse esigenze di gruppi di lavoratori. Si pensi da un lato ai lavoratori giovani delle grandi città come Roma e Milano, con ritmi di vita diversificati rispetto ai tradizionali standard, che scelgono volontariamente i turni notturni; dall'altro alle donne che trovano nell'"offerta" di part-time (o in altre forme di flessibilità legate all'orario) il modo per riconciliare i tempi della vita lavorativa e della vita familiare.

Bisogna inoltre considerare che il lavoro dell'operatore del servizio *customer care* ha delle caratteristiche di monotonia e ripetitività. In questa prospettiva il part-time potrebbe rappresentare un vantaggio rispetto al full-time poiché riduce l'orario della prestazione e quindi riduce quantitativamente il "tempo della ripetitività".

#### Rete

L'adozione del telelavoro per gli operatori esterni della divisione rete è stata stimolata dall'esigenza di rendere il servizio di manutenzione degli impianti più capillare e veloce riducendo nel contempo i costi di gestione.

Per i lavoratori i benefici sono stati un forte decremento degli spostamenti a fronte di una maggiore possibilità di pianificare gli interventi, una migliore gestione del proprio tempo e dal punto di vista della professionalità una maggiore autonomia e responsabilità.

Il telelavoratore dipende meno dalla centrale, è in un certo senso responsabile del territorio presidiato e quindi deve essere in grado di gestirlo in modo autonomo.

Questa maggiore responsabilità/autonomia ha avuto l'effetto di aumentare il livello di soddisfazione dei singoli telelavoratori nei confronti della propria attività, di aumentare il suo personale radicamento sul territorio, migliorando notevolmente la qualità della prestazione.

Il telelavoro ha avuto effetti positivi anche in relazione agli infortuni. Il 40% degli infortuni sul lavoro era rappresentato da incidenti stradali nei quali erano coinvolti i lavoratori esterni della rete. L'introduzione del telelavoro ha diminuito drasticamente le ore di guida aumentando le ore produttive, ha abbassato i costi di chilometraggio, ma soprattutto ha ridotto la probabilità di incidenti automobilistici. Questi effetti hanno rappresentato per l'azienda un vantaggio in termini di costi ed efficienza, per i lavoratori un miglioramento delle condizioni di lavoro (oltre agli incidenti pensiamo allo stress da guida e all'affaticamento).

Un aspetto non trascurabile è rappresentato dalla possibilità di una migliore riconciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Il passaggio dalla sede a fine turno comportava spesso dei tempi di ritorno a casa molto lunghi, diminuendo il tempo libero a disposizione.

Per quanto riguarda la raggiungibilità via cellulare degli operatori esterni i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) hanno avanzato la richiesta dell'auricolare in dotazione affinché l'operatore possa svolgere la propria attività "a mani libere" e quindi senza dover

tenere in mano il cellulare per rispondere alle chiamate. Su queste basi è stata fatta una richiesta specifica all'azienda che ha dato il proprio parere positivo.

Per quanto riguarda gli effetti causati dalle onde elettromagnetiche emesse dai cellulari, l'Azienda sta considerando con particolare attenzione questo tema che interessa tutti coloro che usano il cellulare, non ultime le aziende costruttrici e i gestori di telefonia mobile.

In questa prospettiva l'azienda sta lanciando una campagna attraverso la stampa nazionale mirata a fornire una maggiore informazione su questi temi.

### **3.2.6 Il sistema di Relazioni Industriali**

Il sistema di Relazioni Industriali in TIM si inserisce nel filone della concertazione d'azienda. In questo contesto il protocollo di Relazioni industriali firmato il 22/4/97 da Tim e dai sindacati di categoria rappresenta un momento evolutivo del tutto particolare.

Innanzitutto è utile ricordare che all'epoca della firma del protocollo non ci si trovava di fronte a una necessità di gestire fasi ristrutturazioni o di crisi. Al contrario TIM era un'azienda in espansione, come lo è a tutt'oggi.

Altro dato di un certo rilievo è il basso tasso di sindacalizzazione (24% circa a fronte di una media di Telecom Italia oltre il 50% e di una media nazionale intorno al 40%). In TIM convivono due popolazioni diverse: da un lato i giovanissimi, neo assunti, con una scarsa propensione alla partecipazione; dall'altro i dipendenti di provenienza Telecom con tutte le caratteristiche dei dipendenti di un'azienda a partecipazione statale con un'esperienza partecipativa più ampia. Ricordiamo inoltre che in TIM le RSU sono state elette per la prima volta nel 1997 con un buon successo dei sindacati confederali.

Durante la fase di nascita dell'azienda la relazione con il sindacato è stata un po' turbolenta anche perché TIM si trovava a gestire un impetuoso sviluppo non previsto. L'esigenza di stabilire un rapporto più solido con i sindacati e l'intento di indirizzare il confronto su un terreno costruttivo sono alcune delle ragioni che hanno portato alla firma del protocollo.

A questo si aggiunge la volontà di evitare possibili di micro conflitti che potevano essere generati dalla forte presenza di giovani con aspettative professionali difficili da soddisfare, dal basso tasso di sindacalizzazione, e della crescita di sindacati autonomi. In questo senso costruire un sistema di relazioni industriali stabile avrebbe costituito una garanzia e un deterrente allo sviluppo di conflitti. Alcuni commentatori inoltre ritengono che la costruzione di uno specifico sistema di relazioni industriali avrebbe definito maggiormente l'identità di TIM rispetto agli altri competitors.

Le caratteristiche più rilevanti del protocollo:

- il carattere sperimentale del documento che consente l'adeguamento alla rapida evoluzione dell'azienda
- la trasparenza
- la volontà di realizzare un sistema partecipativo che non si sovrapponesse al sistema contrattuale
- l'esigenza di migliorare le condizioni di lavoro anche attraverso strumenti partecipativi.

Il protocollo si articola in tre punti:

- Istituzione dell'OIP (Organizzazione dell'informazione e della partecipazione)
- Sperimentazione di aree di decisione congiunta tra azienda e rappresentanze sindacali
- Creazione di autorità di garanzia per la salvaguardia del protocollo e l'impegno a nominare un arbitro per le controversie individuali

L'Oip, volto a costituire il cuore della partecipazione in TIM, si articola in due livelli uno riguardante l'azienda nel suo complesso e uno locale (le sedi territoriali). Inoltre l'Oip aveva l'obiettivo di realizzare un confronto continuo tra azienda, sindacati e rappresentanze del personale su strategie aziendali e le loro conseguenze sulle condizioni di lavoro.

A livello nazionale agiva il Consiglio di direzione generale (Cdg) formato da rappresentanti dell'azienda, delle Rsu e dei sindacati firmatari con il compito di affrontare tematiche diverse esprimendo raccomandazioni oppure osservazioni. Oltre ad essere un "luogo" per lo scambio e il confronto di informazioni il Cdg aveva il compito di preparare il terreno alla contrattazione, o in alcuni casi, come sulle tematiche più legate alle condizioni di lavoro, le raccomandazioni espresse dal Cdg sarebbero diventate dei veri e propri accordi da siglare in fase di contrattazione. Era inoltre previsto il coinvolgimento del Cdg anche su decisioni strategiche dell'impresa. In questo caso le raccomandazioni espresse avrebbero costituito una base per uno sorta di cogestione.

A livello locale l'OIP prevedeva i Comitati territoriali (Ct) che dovevano essere dei terminali intelligenti dell'OIP in grado di fornire input.

La complessità di questo sistema portò anche a stabilire la necessità di alcune iniziative formative per il personale su tematiche trattate all'interno del sistema partecipativo e sugli stili di gestione necessari a tale sistema.

Un compito di grande importanza affidato all'Oip era relativo al cambiamento dell'organizzazione del lavoro. In particolare si faceva riferimento ad alcuni settori lavorativi caratterizzati da alta ripetitività a povertà professionale delle mansioni.

Il protocollo prevedeva quindi la costituzione di una commissione paritetica con il compito di proporre al Cdg progetti per il miglioramento del clima lavorativo, la motivazione e la formazione dei dipendenti.

Questa in sintesi le caratteristiche e gli scopi di questo protocollo.

A fronte di una radicata convinzione sia da parte del top management aziendale sia da parte dei vertici sindacali della necessità di instaurare un tale sistema di relazioni industriali il problema già evidenziato all'indomani della firma del protocollo era nella capacità di diffondere e rendere operativo il protocollo all'interno delle strutture direttive intermedie sia centrali sia periferiche.

Nella realtà questo processo con l'andare del tempo ha trovato alcune difficoltà fino a passare in second'ordine, con grande rammarico di tutti gli attori coinvolti.

le ragioni di questo arresto sono descritte da M. Ricciardi<sup>8</sup> in un recente articolo.

L'autore sottolinea da un lato una mancanza di abitudine al dialogo di una parte del management che ha visto l'azione dell'Oip come un'intrusione nel proprio ambito operativo, dall'altro una resistenza di una parte dei sindacati dettata da una sorta di "diffidenza culturale" nei confronti della partecipazione.

L'obiettivo del confronto su tematiche strategiche (settore e azienda) sembrava inoltre un po' limitato dai tempi tecnici ristretti delle riunioni e anche da una percezione da parte dei sindacati di sottrarre spazio alla contrattazione in senso stretto.

Deludente è stato l'operato e il funzionamento delle strutture periferiche perché troppo episodica e carente sul piano propositivo. E' stata riscontrata l'esistenza nelle sedi periferiche "da un lato di una cultura manageriale certamente eterogenea, ma con notevoli venature paternalistico-autoritarie, e dall'altro di un mondo sindacale restio a immergersi senza pregiudizi nello spirito della partecipazione".<sup>9</sup>

Stando a quanto affermano alcuni rappresentanti sindacali nazionali, oltre alla fase di difficoltà attraversata dai protocolli partecipativi, bisogna forse considerare proprio la differenza di prospettiva tra i livelli alti e quelli intermedi sia aziendali che sindacali: più tattica e meno strategica.

Un ulteriore elemento da tenere in considerazione è la forte personalizzazione della leadership aziendale che se da un lato ha giocato un ruolo di stimolo verso la modernizzazione nella prima fase di crescita dall'altro, con la sua sostituzione, ha dimostrato quanto costruito fino a quel momento in tema di partecipazione dipendesse principalmente dalla determinazione di singoli individui o di gruppi ristretti.

Da entrambe le parti è stata espressa l'intenzione di riprendere il processo avviato dall'Oip per sviluppare ulteriormente e rendere patrimonio condiviso questo protocollo considerato da molti come fortemente innovativo.

Comunque al di là di questa esperienza bisogna considerare che nonostante il basso tasso di sindacalizzazione lo spirito che ha ispirato il protocollo ha migliorato il clima di relazioni sindacali all'interno dell'azienda: ne è testimone il pacchetto di accordi sindacali su aspetti rilevanti stipulato nel 1997.

Attualmente si può affermare che il sistema di relazioni industriali è accentrato. E' proprio su questo aspetto che si incentra la critica fatta dalle RSU sia verso l'azienda sia verso lo stesso sindacato.

Le sedi decentrate, svolgono comunque un ruolo importante di stimolo e proposta in merito a problematiche locali che vengono affrontate in collaborazione con le sedi nazionali. A livello locale possono essere siglati accordi con le strutture sindacali regionali.

---

<sup>8</sup> M Ricciardi, Il Protocollo di partecipazione di Telecom Italia Mobile, in *Lavoro e Diritto*, il Mulino anno XIII, n.1, inverno 1999.

<sup>9</sup> *ibidem*.

Le relazioni industriali soffrono inoltre di una scarsa sincronia tra i tempi dell'azienda e quelli del sindacato. Come detto in precedenza TIM si trova ad operare in un ambiente in continuo movimento, basta un cambiamento dei flussi di traffico, un'azione di un competitor, ecc., perché l'azienda si mobiliti per riuscire a rispondere nel modo migliore.

Questo comporta, secondo alcuni rappresentanti sindacali, la necessità di operare in tempi molto rapidi che mal si sposano con i tempi del sindacato scanditi dalla necessità di iniziative dai tempi di maturazione più lenti poiché agiscono sulla crescita di consapevolezza delle persone.



## 4. Conclusioni e raccomandazioni

I due casi qui analizzati della Fiat di Melfi e di TIM confermano dunque le tendenze generali delle strategie delle imprese italiane, evidenziate nella parte introduttiva del rapporto, di combinazione della flessibilità quantitativa esterna (in entrata) e della flessibilità interna, sia quantitativa che qualitativa.

Per quanto riguarda la Fiat di Melfi lo strumento chiave di flessibilità quantitativa esterna è quello del contratto di formazione e lavoro che l'azienda utilizza secondo le finalità per cui era stato originariamente creato. A differenza di gran parte delle imprese italiane che vi hanno fatto ricorso solo per l'opportunità di assumere giovani con contratto di lavoro a termine, svuotandolo dei suoi contenuti formativi, alla Fiat di Melfi le assunzioni a termine, poi prevalentemente trasformate a tempo indeterminato, sono state infatti realizzate con processi estesi di formazione. TIM sembra aver seguito la via più tradizionale e diffusa di flessibilità quantitativa esterna, attraverso assunzioni con contratto di formazione e lavoro, con brevi e dirette forme di apprendimento on the job, come dimostra peraltro il limitato sviluppo del sistema formativo interno.

Il diverso approccio delle due imprese alla flessibilità quantitativa esterna può essere in gran parte collegato alla complessità delle mansioni e dei compiti per i quali i giovani vengono assunti. Ad esempio, anche il maggior ricorso che l'azienda Tim prevede di fare al lavoro interinale rispetto alla Fiat di Melfi appare legato a tale fattore, seppure il suo limitato sviluppo impedisce per ora di avanzare ipotesi al riguardo.

Il tipo di complessità delle mansioni e dei compiti, insieme ai diversi settori di appartenenza, sembrano spiegare anche la strategia aziendale di flessibilità del lavoro interna. Se entrambe le imprese, Fiat di Melfi e TIM, sono orientate a combinare quella quantitativa e quella qualitativa, si riscontrano però significative differenze riguardo agli specifici strumenti adottati. La flessibilità degli orari è lo strumento di flessibilità quantitativa più diffuso in entrambe le aziende. Ma nel caso della Fiat, impresa industriale, prevale il ricorso ad una turnazione abbastanza uniforme per tutti i lavoratori (3 turni giornalieri di 8 ore per 6 giorni; per due settimane consecutive, e per 3 giorni di lavoro soltanto nella terza settimana). Nel caso di TIM, impresa di servizi della telefonia mobile, la necessità di copertura di un esteso arco temporale, ovvero di fasce orarie lunghe, con punte di traffico in alcune ore della giornata, che non consentono di calcolare in modo stabile e prevedibile il numero degli addetti necessari, ha indotto l'azienda a far ricorso in maniera diffusa ai contratti di lavoro part-time, soprattutto nell'area Customer service (quasi un lavoratore su due). Ciò ha reso anche necessario approntare in maniera flessibile diversi regimi di turnazione, a rotazione su base settimanale e principalmente volontari di notte. Per le punte stagionali, viene adottato addirittura una forma di "part-time ciclico", concentrato nei periodi giugno-settembre e dicembre-gennaio, che dovrebbe essere annoverata anch'essa tra i tipi citati di "iperflessibilità", insieme con il lavoro interinale part-time.

La flessibilità qualitativa interna sembra essere altrettanto sviluppata sia alla Fiat di Melfi che alla TIM. Nel primo caso, lo strumento più importante ed innovativo sembra essere il teamwork che riguarda gran parte dei lavoratori e che è collegato alla nuova organizzazione del lavoro basata sulle Ute (Elementary Technological Units) della nuova Integrated Factory. Lo studio di caso approfondisce bene come questi gruppi di lavoro siano caratterizzati da una bassa istituzionalizzazione dei ruoli, attivati secondo le diverse necessità e i problemi da

risolvere, e diano spazio ad una certa creatività dei lavoratori e a processi di apprendimento continuo.

Arricchimento professionale per il servizio di “one call one solution” e telelavoro sono invece gli strumenti di flessibilità qualitativa interna che sembrano caratterizzare l’esperienza più recente di TIM. In particolare, il decentramento delle risorse umane sul territorio mediante il telelavoro nella divisione Rete costituisce una soluzione ottimale di efficienza e efficacia, con riduzione dei tempi di intervento e di manutenzione, garantita anche dal fatto che i lavoratori non devono passare ogni giorno dalla sede centrale.

Tra le ipotesi che godono di maggior favore tra operatori, studiosi ed esperti di flessibilità del lavoro, vi è l’idea che l’introduzione di strumenti di flessibilità quantitativa, esterna ed interna, porti tendenzialmente ad un peggioramento delle condizioni di lavoro. A differenza degli strumenti di flessibilità qualitativa interna che invece sarebbero sempre e comunque sinonimo di buone condizioni di lavoro. I due casi qui studiati in profondità non sembrano avvalorare tale ipotesi. O, più esattamente, inducono a specificare meglio gli elementi che si vogliono collegare tra loro.

In generale, non si può ad esempio affermare che la flessibilità quantitativa esterna alla Fiat di Melfi si sia tradotta in peggioramento né delle employment conditions né dell’employment status. I problemi di health and safety che pure esistono ancora, come si sottolinea nello studio di caso, sembrano dipendere soprattutto dalla accresciuta intensificazione dei ritmi di lavoro e sono più diffusi nelle aree tradizionalmente più manuali e nocive, quali painting e welding, nonostante l’automazione e gli indubbi miglioramenti delle tecnologie e degli impianti. Gli incidenti sembrano peraltro strettamente collegati a tali maggiori pressioni e intensità del lavoro piuttosto che alle nuove forme di flessibilità del lavoro. E anche i tradizionali problemi della fatica e dello stress riguardano le stesse fasi di produzione meno interessate dall’innovazione tecnologica. Così pure, si è già visto che la trasformazione della maggior parte dei contratti di formazione e lavoro in contratti a tempo determinato e l’intensa attività di formazione ad essi legata, in alcuni casi fino a due anni, non possono certo essere indicatori di peggioramento dello employment status.

Anche riguardo alla flessibilità quantitativa interna del lavoro sono d’obbligo alcune cautele prima di affermare che sempre e comunque si traduce in peggioramento delle condizioni di lavoro. Certamente, i turni di lavoro notturno alla Fiat di Melfi comportano problemi e difficoltà nella vita sociale dei lavoratori, oltre che effetti negativi a livello fisico. Soprattutto se si pensa che a tali turni faticosi e pesanti vanno aggiunte altre ore per il trasferimento prima e dopo il lavoro. Medesime considerazioni si possono fare sui turni più disagiati alla TIM. Ma in questo caso occorre anche segnalare che: il turno notturno è su base principalmente volontaria; i turni e il part-time non hanno generato problemi e lamentele da parte dei lavoratori che spesso vi aderiscono proprio perché rispondono alle loro esigenze personali o preferenze soggettive (studenti universitari; donne; giovani delle grandi città); il part-time in attività monotone e ripetitive nel customer service può costituire addirittura un vantaggio rispetto al lavoro full-time nello stesso tipo di lavoro.

D’altro lato, se vi sono maggiori probabilità che la flessibilità qualitativa interna del lavoro comporti un miglioramento o comunque un non peggioramento delle condizioni di lavoro, i risultati delle analisi dei due casi studiati tendono a sottolineare che tale positiva correlazione va in ogni caso situata in un contesto di favorevoli condizioni economiche, tecnologiche e sociali. Le Ute della Fiat di Melfi nei reparti della verniciatura soffrono ancora di elevati

rischi per rumori, polvere, sostanze chimiche. Il lavoro di gruppo in tali condizioni può essere meno preferibile rispetto al lavoro pur parcellizzato e monotono degli operatori del customer care della TIM, ma in ambienti senza rischi per la salute e la sicurezza!

Per quanto riguarda l'impatto generale delle forme di flessibilità del lavoro nelle aziende italiane, il caso della Fiat di Melfi può essere assunto come emblematico.

FIAT has certainly had benefits from the adoption of work/training contracts in terms of cost reduction, selection and training of people. In addition, it may have taken advantage from the degree of freedom that this mean allows to the management in dealing with employees. However, in the Melfi FIAT case, fixed term contracts have represented a bridge for 98% of the employees and it might represent a stable opportunity of work for other 50 new employees that in few weeks are going to start their experience in FIAT. In a certain way, this result is in contrast with Blyton and Lucio (1995) findings according to which Italy is considered as an example of numerical and temporary flexibility, by preferring flexible strategies driven particularly by a search for minimising labour costs and meeting markets fluctuations via short term responses. On the contrary, the FIAT case study shows the use of HRM strategies finalised to increase workers' skills and capacities in order to face the market circumstances and challenges.

As far as cost and benefits of working condition improvements, there is no doubt that the new organisational model with all its fundamental pillars, already discussed, has definitely had positive effects for the company which is at the top level in Europe for productivity. In brief, the combination between new technologies and highly qualified workers; the new ergonomics of the workplace that has improved workers efficiency and reduced fatigue and stress; the attention paid on workers participation and involvement; the attention on safety and health at the workplace; the young age of workers; etc., are all elements that have contributed to create a favourable environment for reaching great results in terms of productivity and technological innovation.

Tu sum up, from the research it would appear that FIAT, despite the radical organisational change set up at Melfi, has been able to reach a balance between high productivity performances and a flexible system able to guarantee employment security and more than acceptable working conditions.

The key of this success probably relies on the importance given to people according to the idea that the new organisational model can not work without people with specific characteristics. In fact, since the beginning Fiat invested in young and well educated workers searching for loyalty, co-operative attitudes and capability to interact. The attention on people continued with new and increased efforts on training policies aimed to have the best from the employees by using also training on the job and teaching by doing.

The emphasis on the workforce as fundamental element of the new organisational model is likely to be the consequence of previous experiences (e.g. Cassino plant) where high automation proved not to be the best solution. As a result, in the new plant management preferred using flexible means to recruit, select, hire and train the people to achieve the company targets, by keeping the option to decide after a short period. In practice, the adoption of work/training contracts did not lead to precarious employment but, on the contrary, create secure employment for almost all the employees.

In this case, the role of the State has also been important establishing a minimum percentage (60%) of employees to be confirmed. Therefore, it seems that the role of the State may help to preserve employment security by providing the legal framework within which firms can operate, and establishing rules that ensure at least a minimum guarantee for employees.

In conclusione, si potrebbe affermare che gli effetti positivi o negativi per i lavoratori delle strategie manageriali di flessibilità del lavoro sembrano dipendere da almeno due importanti condizioni che i due casi studiati tendono ad evidenziare: un significativo contenuto formativo degli strumenti di flessibilità adottati, siano essi di tipi quantitativo esterno che di tipo quantitativo/qualitativo interni; un forte consenso sociale dei lavoratori, sia si tipo soggettivo/individuale che collettivo, delle loro organizzazioni di rappresentanza. Queste possono essere assunte anche come le due raccomandazioni principali che, insieme alle altre indicazioni emerse, provengono dallo studio dei due casi italiani.

Riguardo alla prima, si è già avuto modo di sottolineare come ad un maggior contenuto di formazione degli strumenti di flessibilità del lavoro corrisponda un miglioramento sia delle employment conditions che dell'employment status. Questo vale in positivo soprattutto per i contratti di formazione e lavoro alla Fiat di Melfi e vale in parte in negativo per la TIM. Questa constatazione dovrebbe rafforzare gli orientamenti delle politiche pubbliche nazionali e comunitarie verso un incremento dei contenuti formativi in tutte le forme di flessibilità del lavoro, e non solo di quelle qualitative interne. Minori sono i contenuti formativi previsti e maggiori diventano infatti le probabilità di lavori dequalificati, precari e con scarse prospettive di consolidamento.

Naturalmente questi orientamenti non possono essere semplicemente imposti dall'alto, dalla legislazione nazionale o dalle direttive comunitarie, per importanti che siano. Il loro successo dipende infatti soprattutto dall'essere accompagnati da un ampio consenso degli attori coinvolti e da accordi collettivi a livello decentrato. I casi della Fiat di Melfi e di TIM si caratterizzano per i loro importanti modelli partecipativi di relazioni industriali e per l'innovazione sociale. Tutti gli strumenti di flessibilità del lavoro sono stati oggetto di contrattazione collettiva aziendale. La loro applicazione è frutto di costante verifica e miglioramento da parte delle commissioni miste, di rappresentanti aziendali, sindacali e di esperti, previste dagli stessi accordi collettivi aziendali. In più, prevalgono indirizzi di gestione delle risorse umane sempre più attente, soprattutto come si è visto nel caso TIM, alle specifiche esigenze individuali dei lavoratori.

Questa combinazione di politiche aziendali attente alla formazione e alla stabilizzazione del personale flessibile e di buone relazioni industriali e gestione delle risorse umane sembra dunque contribuire in maniera significativa ad innalzare la barriera contro il peggioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori atipici.

**EF/00/53/IT**