

**Allegato n. 3:
le interviste ai referenti aziendali**

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Storia aziendale: L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? La società capogruppo è XXX che, con 56 anni di attività, è leader nel settore dell'ingegneria e dell'impiantistica civile, industriale, manifatturiera.

XXX è una realtà industriale di spicco nel panorama nazionale ed estero, il Gruppo opera nei settori dell'impiantistica integrata e degli impianti per la produzione di energia. Nel 2007 abbiamo avviato un processo di riorganizzazione societaria, la XXX. aveva operato fino a tutto il 2006 sia come società operativa sia come holding finanziaria. Nel corso del 2007 è stata costituita XXX (di proprietà dei medesimi soci della XXX) con lo scopo di acquisire in chiusura di esercizio la quota di maggioranza del capitale di XXX. Ciò ha come obiettivo finale quello di realizzare una struttura del Gruppo, con una controllante, XXX e tre gruppi di società controllate: il primo Gruppo, facente capo a XXX, che controllerà tutte le società di natura impiantistica e le società strumentali, costituite per la gestione di specifiche attività.

Il secondo Gruppo, facente capo a XXX, che controllerà le società estere e strumentali, per la realizzazione di progetti nel settore dell'energia; Il terzo Gruppo, facente capo direttamente alla holding è costituito tipicamente da società collegate, tra le quali ZZ., QQ., SS. ed altre.

Obiettivo strategico del Gruppo è essere leader nel settore dell'impiantistica Italiana ed estera. Abbiamo sedi operative sia in Italia che all'estero e negli ultimi anni abbiamo intrapreso un'intensa attività di internazionalizzazione indirizzata soprattutto verso la Russia e i paesi della ex Unione Sovietica.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? Abbiamo 469 addetti come vede dallo schema abbiamo 118 operai 251 impiegati 72 quadri e 28 dirigenti.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	259	
	Tempo indeterminato part time	100	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	68	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato	20	
	Lavoro interinale	15 circa	
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	17	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera	Appalto		
	Distacco		

ra dipendente da altri soggetti	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Noi in realtà come contratti atipici ne abbiamo pochi, come vede lei stessa utilizziamo molto il tempo il tempo determinato sia per gli operai che per la parte impiegatizia e l'apprendistato. Per il resto ci rivolgiamo ad agenzie interinali ma questo dipende dai periodi, e lavoro a progetto che utilizziamo per la parte legata alla progettazione, quando miriamo a sviluppare nuovi prodotti da mettere sul mercato, quindi per i lavoratori che operano nel settore ingegneristico mai per gli operai.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Usiamo l'apprendistato perché è un modo per inserire un lavoratore e fargli acquistare una formazione spendibile, ovviamente nel momento in cui formiamo un apprendista la nostra speranza è quella che resti, a volte capita che è il lavoratore stesso a trovare di meglio ed andarsene e questa è una perdita di energie per noi. Poi non le nego che un contratto di apprendistato per noi comporta dei risparmi e quindi è utile oltre che al lavoratore alla società. i contratti a progetto le ho detto prima.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

A volte li usiamo per verificare le competenze del lavoratore e l'affinità che ha con lo stile aziendale, quindi facciamo una sorta di prova diciamo, altre per coprire picchi di produzione, questo per ciò che concerne il lavoro interinale. Ovviamente se è un'assunzione finalizzata a un breve periodo lo diciamo da subito in sede di colloquio, ci sono stati casi in cui il lavoratore interinale è stato stabilizzato, ma non è la regola, di solito ci serve per un periodo e basta.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Si collaboriamo con una società interinale devo dire che è un canale rapido ma non sempre ti offre quello che cerchi. Usiamo le agenzie per gli operai e alcune figure impiegatizie, per le cariche un po' più alte c'è un mercato alternativo ovviamente. Poi altro canale sono monster e infojob, noi mettiamo lì i nostri annunci con le offerte di lavoro e devo dire che è un canale valido, è rapido, nel senso che immediatamente arrivano candidature, ma dobbiamo fare grosse scremature, però è una cosa agevole in un certo senso.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Il personale è variegato, ovviamente abbiamo più uomini nella manodopera più donne nella parte impiegatizia e aimed più uomini in posizioni alte dirigenziali.

Il livello di istruzione è alto, gli operai hanno qualifiche tecniche o professionali, ma poi ci sono moltissimi laureati che lavorano alla progettazione nei quadri e molti diplomati operanti nel settore impiegatizio, ma anche qui ci sono tanti laureati in discipline economiche direi.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Per me la precarietà non esisterebbe se non si facesse un uso reiterato di forme lavorative atipiche per andare incontro ad un risparmio. Penso che l'abuso di queste forme sia maggiore nelle aziende di piccole dimensioni proprio perché non hanno margini di crescita che gli permettano di fare investimenti umani a lungo termine, in realtà industriali come la nostra invece i lavoratori sono tutelati, questi contratti si usano per reali esigenze di flessibilità non per non prendersi patate bollenti con i lavoratori. La XXX è una grande realtà quindi ricerca stabilità nel tempo assumendo a regola i lavoratori, non necessitiamo di espedienti, perché crediamo che i lavoratori stabili creino anche stabilità aziendale. Poi in un mercato in continua evoluzione con tempi di lavoro flessibili sono necessarie anche forme di lavoro flessibile che bene si adattino al mercato, ma noi le utilizziamo per lo stretto necessario.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Lo stato dovrebbe a mio avviso usare in modo proficuo la fiscalità che percepisce dalle aziende per creare fondi di salario minimo come avviene nei paesi scandinavi, dovrebbe poi mettere dei paletti per evitare l'abuso di queste forme contrattuali che spesso vengono utilizzate solo per il risparmio. Non so dovrebbe dare indicazioni specifiche: su un determinato numero di addetti puoi assumere una percentuale massima di collaborazioni a progetto!

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Non ne abbiamo, questa è un'azienda molto sindacalizzata, quasi tutti sono iscritti al sindacato e questo interviene solo per richieste che vengono portate avanti da lavoratori effettivamente in organico. Abbiamo un rapporto collaborativo con il sindacato anche se non le nego che molte volte abusa della nostra pazienza, i sindacalisti si impuntano a difendere lavoratori completamente menefreghisti che sono un gravo per l'impresa e per i colleghi. Questo è un limite, e in questo senso credo che sia necessaria oltre che la comprensione del sindacato la flessibilità in uscita, che da tanti è vista come ulteriore strumento di precarietà, per me invece è solo un'ulteriore tutela per l'azienda e per i lavoratori meritevoli. Una realtà organizzativa in crescita non pensa nemmeno di lasciare per strada un lavoratore meritevole, ma a volte le aziende si trovano in difficoltà e hanno bisogno di snellire l'organico per andare avanti e questo non si può fare. Quando assumi a tempo indeterminato sei vincolato, al sindacato non importa se il lavoratore sta con le braccia conserte a guardare recando danni all'impresa, gli importa solo che il lavoratore in quanto tale deve avere uno stipendio a fine mese.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Io credo che sia una buona legge, anche se difficile da comprendere a volte, e di difficile applicazione. Io credo che sia andata incontro alle esigenze reali delle aziende e alle esigenze di flessibilità del mercato che devono essere di riflesso poste sulla forza lavoro. Non vi è dubbio che la flessibilità può contribuire a potenziare le possibilità occupazionali. Poi ci sono delle forme che noi non prendiamo in considerazione.

Ritengo che il part time e il job sharing (in particolare la prima) possano incidere favorevolmente sul tasso di occupazione. Non è un caso che la strategia europea faccia molto affidamento sul part-time. Dubito che la stessa cosa si possa dire per lo staff leasing. Un contributo all'elevazione del tasso di occupazione può certo venire, in una qualche misura, anche dal funzionamento di servizi che siano in grado di fluidificare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, ma lo staff leasing sembra rappresentare, più che una forma di servizio (come potrebbe dirsi in fin dei conti per il lavoro interinale, nel quale viene in genere ricompreso), semplicemente una formula organizzativa di gestione della forza lavoro.

Si parla frequentemente di necessità di rivederla. Se dovessi suggerire modifiche legislative lo farei in riferimento ai co.co.pro. e soprattutto in relazione alla legge sul contratto a termine (che nulla a che vedere con la Biagi). Io Comunque ho piena fiducia nella normativa, anche se come tutte le leggi va sperimentata e ritoccata in certe sue parti. Insisto nel sottolineare l'importanza per esempio della flessibilità in uscita di cui le dicevo prima.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Evoluzione del nostro sistema produttivo ed utilizzo dei rapporti di lavoro atipici.

Si fa oggi un gran parlare di atipici e di contratti particolari spesso con un'accezione negativa, cioè pensando che oggi un lavoratore che non ha un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato sia n qualcosa di meno rispetto ad un altro lavoratore, mentre invece né giuridicamente, né sostanzialmente in molti casi questa è una cosa corretta, proprio perché sia che parliamo dei contratti a termine cioè a tempo determinato, ma anche dove parliamo di lavoratori somministrati o interinali che dir si voglia, noi abbiamo una situazione economico-retributiva uguale, analoga. Quindi come tale le aziende, primo passaggio, non utilizzano questi strumenti per un discorso di risparmio, oppure paradossalmente arriviamo ad utilizzare quando vogliamo strumenti di risparmio l'apprendistato. Se oggi una azienda vuole prendere un dipendente per risparmiare lo strumento dell'apprendistato è quello che sicuramente nel panorama degli strumenti giuslavoristi è quello che costa meno, comunque è un rapporto di lavoro dipendente, è comunque un rapporto che viene considerato a tempo indeterminato poi c'è la possibilità alla scadenza di lasciare a casa l'apprendista, ma è un rapporto in cui l'azienda fa una scelta anche utilitaristica perché comunque cerca di risparmiare, dall'altra una scelta di tirare su e formare una persona come vuole lei, ossia con una professionalità che non si trova sul mercato del lavoro e quindi investire sulla persona su un lungo periodo, con questa causa mista, io ti formo, tu lavori e mi costi meno nel frattempo. Primo assunto l'azienda non utilizza i contratti di lavoro atipici, se non nel caso dell'apprendistato, per risparmiare. Li utilizza cercando di legarsi meno o non legarsi in maniera permanente, definitiva con la persona., questo trova fondamentalmente due logiche: una quella di **conoscere bene la persona**, quindi facciamo una prova lunga, che consente di valutare anche l'aspetto soggettivo della questione che è importante, perché oggi io impresa devo capire chi mi metto in casa. Il cosiddetto periodo di prova non è adeguato per fare questo, nella migliore delle ipotesi è di 2/3 mesi alla lunga, 6 mesi per figure molto alte, sono periodi non adeguati, non sufficienti per provare veramente la persona dal punto di vista soggettivo, riesco a provare la persona da un punto di vista operativo della mansione, ma non sono in grado di valutare soggettivamente la persona. Seconda logica è quella di avere comunque **una situazione che mi preserva, mi cautela di fronte al futuro**. Oggi assumere una persona a tempo indeterminato, quando magari oggi ho bisogno della persona, ma non so fra un anno o due come sarà il mercato della mia azienda e quindi se si giustificherà ancora avere una persona a tempo indeterminato e qui introduciamo un altro ragionamento importate che è quello della **flessibilità in uscita** che continua ad essere un tabù, si parla tanto di flessibilità in entrata e di gestione dei rapporti, non si vuole parlare di flessibilità in uscita, cioè se oggi ci trovassimo in una modalità in cui le aziende fossero più, non dico libere all'americana, ma meno vincolate per quanto riguarda eventuali fuoriuscita dei dipendenti, leggi licenziamento delle persone, magari prevedendo delle modalità certe e di garanzia per i dipendenti stessi, nessuno sta qui a dire all'americana del tipo ti licenzio dalla sera alla mattina e non mi costi niente, però prevedere già quello che è previsto per le aziende piccoline fino a 15 dipendenti, la tutela obbligatoria che la legge 108 ha previsto, estendendo un ragionamento analogo alle aziende più grandi, prevedendo forme di buona uscita già prefigurate legate all'anzianità di servizio aziendale, all'anzianità anagrafica, all'inquadramento, consentirebbe di avere una tutela per il lavoratore, perché magari ad un lavoratore di 50 anni e da 20 è in azienda non è che posso dire esci con 2 mesi di buona uscita, però magari prevedendo modalità commisurate a queste variabili potrebbe essere qualcosa che fa avere minore rigidità alle imprese. Oggi le imprese hanno il terrore di affrontare forme di risoluzione dei rapporti, licenziamenti, perché nelle aziende dove c'è la tutela reale, over 15 dipendenti, si sa come si inizia ma non si sa mai come finisce un licenziamento, ovviamente parlando di licenziamenti dovuti alla organizzazione del lavoro e non per giusta causa. Oggi il rischio conseguente ad un licenziamento sia in termini economici che in termini di non sapere

quando andrà a conclusione una certa questione e addirittura il rischio di doversi riprendere a distanza di anni la stessa persona che ho messo fuori è ancora molto alto e questa incognita, questa non certezza terrorizza molte imprese. Ecco allora che il secondo fattore è quello di non legarmi con una persona se posso, questo non vuol dire portato alle estreme conseguenze che io voglia tenere una persona tutta una vita in una situazione di questo tipo. Recentemente c'è stato un provvedimento di legge che ha tassativamente previsto che complessivamente in una stessa azienda una persona a termine non possa restare per più di 3 anni, anche questo mi permetto di dire che aveva un senso nella versione precedente, la forzatura è stata fatta con il provvedimento di qualche mese fa del Ministro Damiano, addirittura conteggiare i 36 mesi prendendo anche i precedenti contratti, questo è sbagliato, mente invece aveva un senso dire ti prendo, ho bisogno di te per 36 mesi consecutivi, allora ti assumo. E' sbagliato sommare periodi frazionati fra loro perché ci sono molte realtà e potremmo fare esempi concreti di attività stagionali, per cui il lavoratore lavora per questa azienda solo per la stagione.

Ma non era prevista una eccezione per le attività stagionali?

Hanno messo una deroga per il turismo, però nell'industria mi riferisco ad altro, ad esempio una azienda che fa gelati, che fa gelati quasi tutto l'anno, ma si giustifica che accanto ad una base di occupati stabile, l'azienda tutti gli anni assuma dei contratti a termine, allora voi capite che io è facile che possa anche superare con la medesima persona i 36 mesi, per cui arriviamo al paradosso che al 36° mese dovrò dire alla persona che o ci sono le condizioni perché magari una si è pensionata per assumerla perché la conosco oppure sei una bravissima lavoratrice ma non sono in grado di prendermi oggi questo impegno perché la mia base occupazionale è sempre 50 e tu sei la 51esima e quindi devo assumere a termine un'altra persona. Per far capire che non sempre dove con ragioni a tutela del lavoratore si è cercato di voler prefigurare meccanismi di trasformazione dei rapporti con certi automatismi, questo porta ad una utilità, un bene per il lavoratore stesso. Qualche anno fa si è parlato di precontratti nelle aziende metalmeccaniche del bolognese e uno dei punti fermi era questo, che le aziende dopo 12/24 mesi si impegnassero a trasformare a tempo indeterminato sia gli interinali che i contratti a termine, abbassando addirittura questo tipo di soglia, e in alcuni casi questo ha portato ad una penalizzazione dei lavoratori stessi che si sono visti in qualche modo messi a casa. Non sempre certe logiche che portano a dire vogliamo dare una maggior tutela al lavoratore sono poi in quest'ottica, ma possono avere controindicazioni. Anche perché io sono convinto che laddove un lavoratore vale e le condizioni lo consentono, passato un certo lasso di tempo, vale a dire un anno, un anno e mezzo, che è quel tempo ragionevole per valutare soggettivamente la persona, nel momento in cui il lavoratore arriva a porre dei problemi di futuro lavorativo per se, spesso e volentieri è un falso problema parlare di termine e quant'altro perché le aziende sono anche disponibili a valutare di trasformare il rapporto.

Per tutti i livelli o possiamo fare differenze?

Sicuramente per i livelli più bassi questo discorso vale meno, però parliamo di livelli molto bassi, già con dei livelli di qualifica e di specializzazione operaia e anche per figure impiegatizie, questo discorso può essere fatto. E' chiaro che un'azienda che ha bisogno di mera manovalanza che ci sia tizio o caio... ma quando parlo delle aziende che conosco non parlo di aziende che necessitano di mera manovalanza. Il contesto bolognese non è la Fiat dove c'è la catena di montaggio per cui che ci sia tizio o caio dopo una settimana il lavoro lo fanno fare, parlo di aziende che oggi hanno un minimo di qualifica professionale che fa sì che io non mi possa permettere di farmi scappare una persona che magari ha imparato un lavoro e lo sa fare bene e che nel tempo mi serve, per questo dico che è un falso problema nel nostro territorio parlare di prevaricazione nei confronti dei lavoratori atipici. Anche sulla somministrazione, molto usata perché da un lato consente di avere questo tipo di ragionamento per cui non mi impegno con la persona, ma addirittura ho altre due agevolazioni: 1) rimando alla società di lavoro temporaneo la ricerca del personale che mi serve e che non sto trovando, 2) se ci sono

dei problemi anche durante questo rapporto di lavoro a termine, la società di lavoro mi fa da garante, per cui spesso e volentieri se la persona non va bene, me la cambiano, quindi non sono costretto ad aspettare il termine che avrei dovuto rispettare se avessi un contratto a termine fatto da me, se è una persona palesemente non adeguata me la posso far cambiare...più di fatto che di diritto, perché la società di lavoro temporaneo non può permettersi di precludere un rapporto con un cliente se c'è un problema con una persona, per cui la cambia e la manda a lavorare da qualche altra parte. Anche per figure basse vale questo discorso.

In quali settori maggiormente diffuse le forme contrattuali atipiche e le motivazioni alla base di questo. Qual è il modo di crescita reciproca fra il lavoratore e l'impresa, il punto di incontro fra le richieste delle imprese chiedono e gli investimenti dei lavoratori? Cioè da un lato l'azienda chiede al lavoratore di investire ma dall'altro non assicura nulla al lavoratore stesso...

Per me è un falso problema perché nel momento in cui l'azienda ha provato la persona per un lasso di tempo adeguato, ossia tra i 12 ed i 18 mesi, e si trova nella condizione in cui anche l'aspetto delle ragioni di mercato giustifica di avere una persona per il futuro, perché l'ho assunta durante un incremento di attività che permane, ad un certo punto non c'è ragione per cui di fronte alla richiesta del lavoratore che dice io oggi devo tenere famiglia e quindi ti chiedo di assumermi a tempo indeterminato, non c'è ragione per cui l'azienda non risponda di sì. E' una logica conseguenza anche che alla distanza questa questione della precarietà si risolve da se.

Però come lei avrà visto gli ultimi dati dell'Osservatorio del MdL della regione Emilia-Romagna...

Sono dati sbagliati, drogati, perché quei dati tengono conto di tutta una serie di rapporti mentre non tengono conto, non vanno a vedere che questi rapporti invece si trasformano, come dicevo io prima, per cui non sono attendibili perché vanno a vedere in corso d'opera quelle che sono le persone che si dimettono loro, cioè se io vado a dire che su 100 contratti a termine ne ho trasformati solo 30 dopo x mesi è sbagliato perché degli altri 60 dovrei andare a vedere quanti di questi hanno cambiato lavoro perché si sono dimessi loro e questo dato non è previsto, quindi è un dato drogato. Nello stesso tempo quando si dice che su 100 lavoratori sulla provincia di Bologna 70 sono con contratti a termine o in somministrazione, ma non si tiene conto quanti di questi 100, alla fine, in corso d'opera o in un momento successivo verranno trasformati a tempo indeterminato. Ecco perché bisogna stare attenti alle statistiche, le si può leggere come si vuole.

L'Osservatorio sul MdL mi aveva stupito un po' perché per molti anni la regione Emilia-Romagna ha fortemente sottolineato come il lavoro atipico potesse favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, mentre per la prima volta nell'ultima analisi invece evidenza come stia aumentando il periodo di permanenza nel lavoro flessibile...

Le rispondo, non dimentichiamo che l'Emilia-Romagna che comunque è una delle regioni che vanno meglio a livello nazionale, è anche la 7ima regione a livello europeo per quanto riguarda le politiche del lavoro, però bisogna tenere conto che siamo in un contesto che negli ultimi anni, gli ultimi 2 anni, non sono stati anni di crescita, sono stati anni stazionari quando non di, recessione è un termine troppo forte, stanca. Non generalizziamolo per tutti, però facendo una media confermo questa percezione, un contesto stazionario tendente al fermo. Quindi non veniamo da un periodo in cui c'era molto spazio per inserire personale a tempo indeterminato stabilmente e le aziende che hanno assunto per 6 mesi o un anno dopo questo lasso di tempo hanno ripetuto la cosa perché non potevano permetterselo non avendo ancora capito se questo incremento era un incremento stabile oppure solo una bolla...

La letteratura evidenzia come oggi le imprese abbiano prospettive sempre più a breve termine...

Purtroppo è così, questo è un dato che andrà sempre più a strutturalizzarsi, cioè oggi il mercato inteso come approvvigionamenti e quant'altro non punta più a fare scorta perché se domani c'è bisogno ho già la roba in casa, è un mercato che punta sempre più sull'approvvigionamento just in time, e anche la forbice sui tempi di produzione fa sì che le aziende non possano fare programmazione per gli anni futuri, i clienti li ho, mi arrivano gli ordini però il tempo di programmazione è sempre più limitato e questo fa sì che io non possa programmare anche di assumere delle persone nel lungo periodo.

Ma allora come faccio, ed è lì il mancato punto di incontro, a chiedere alle persone che io non inserisco di investire e di garantire un prodotto di media-alta qualità, quello è il gap che riscontro?

Lo dicevo prima quando ho detto che comunque si arriva ad un punto in cui l'azienda cede di fronte alla richiesta del dipendente che chiede una maggiore garanzia per il futuro o comincia a guardarsi attorno, soprattutto parlando di figure medio-alte, anche perché purtroppo per le imprese, che a volte si vedono scappare risorse molto qualificate, ancora oggi nella scelta dell'azienda dove rimanere la maggiore garanzia occupazionale è vista come priorità da molti lavoratori, rispetto anche a quanto prendono o alla professionalità che possono acquisire e questo va di pari passo al fatto che le aziende arrivate ad un certo punto dicono piuttosto che rischiare di perdere la risorsa la assumo. Però dove si può si cerca di rimanere in questa situazione, per questo poi insisto tanto sulla flessibilità in uscita, se oggi si facesse un range fra 6 e 20 mensilità certe come buona uscita per i dipendenti commisurate all'anzianità di servizio, all'età anagrafica, alla qualifica di inquadramento, le aziende di quelli che sono i rapporti precari ne strutturalizzerebbero una grandissima parte.

Sul modello inglese in parte...

Non lo conosco. Basterebbe estendere il ragionamento che esiste già con la legge 108 per le aziende piccole sotto i 15 dipendenti alle aziende grandi facendo una valutazione su quelle stesse variabili, perché si parla già di anzianità di servizio, ma si potrebbero anche estendere.

Quindi garantire una qualche forma di sostenibilità al lavoro in uscita...

Il mio pallino fisso è la flessibilità in uscita. Rimane comunque la duplice motivazione di cui parlavo prima, palesi situazioni in cui si giustifica un termine, però probabilmente quella paura che hanno le aziende di strutturalizzare dei rapporti anche dove ci sarebbero le condizioni verrebbero superate con un tipo di flessibilità in uscita che fosse regolata.

Quali difficoltà incontrano le aziende? I sindacati come vedono la cosa?

Ma parlando dei sindacati, io anche confrontandomi con altre regioni d'Italia, ritengo che il contesto locale sia molto difficile perché non c'è questo tipo di approccio così forte in altre regioni. Ci troviamo in una realtà in cui si sono fatte battaglie su questioni più dal punto di vista politico che tematico, sostenendo che oggi la precarietà è un male di per se e dando a questa parola una accezione completamente negativa. Non mi piace il termine precario, mi piace atipico per indicare tutto ciò che è diverso dal contratto a tempo indeterminato. La legge Biagi è stato un supporto importante per razionalizzare quelle che erano situazioni di fatto dandogli una valenza normativa che andava in qualche modo a regolarizzare situazioni esistenti. Se io oggi non avessi la possibilità di utilizzare dei contratti flessibili, come il tempo determinato o un'altra forma che in Italia non ha trovato sponda perché non è stata adeguatamente sottolineata da chi di dovere è il job sharing (lavoro ripartito). Bisognerebbe copiare quello che già è stato fatto, se il job sharing in Inghilterra funziona andiamo a vedere come lo fanno e proponiamolo in queste modalità, facciamo vedere i lati positivi della questione, senza preclusioni di sorta. La legge Biagi aveva detto cerchiamo di dare una

normazione, normiamo le situazioni che di fatto ci sono, fa una cornice e dopodiché all'interno di essa in modo che le aziende serie siano cautelate dal dire non faccio cose strane, poi è chiaro che non possiamo prendere le aberrazioni, le forzature che magari possono anche capitare, ma capitano a prescindere che ci sia o meno la norma. Considerato che valuto la legge Biagi positiva per quanto riguarda l'impianto, è negativa perché il sindacato ha in qualche modo penalizzato la cosa, cioè il fatto che per rendere operativa tutta una serie di cose ci voleva sempre l'accordo sindacale (aziendale o territoriale) che paralizzava la questione, quindi era una norma che già così era assolutamente garantista per i lavoratori, quindi si eliminavano gli abusi comunque. Per cui era solo fine a se stessa tutta una serie di polemiche che ci sono state. Oggi credo che i lavoratori abbiano l'interesse a fare cose che sono utili per se stessi e troppo spesso invece abbiamo la necessità di vedere la balia del sindacato quasi come se il lavoratore non fosse in grado di decidere cosa gli interessa fare o non fare. Quindi a volte rendere più flessibile le cose, cioè rimandando al rapporto fra i 2 attori.

Quindi individualizzare il rapporto di lavoro.

Sì, se il lavoratore non è d'accordo a fare una cosa non è mica obbligato a farla, però che ci sia sempre la balia del sindacato che deve mettere il suo imprinting per dire se una cosa si può fare o meno, in certi casi è una aberrazione.

Però questo vale solo per figure qualificate.

Per qualunque tipo di lavoratore, dopodiché non voglio nascondermi dietro al fatto che ci sono a volte delle aberrazioni, delle forzature, ma queste non devono essere prese come riferimento per dire che è sempre così, anche perché credo che sia preferibile agire all'interno di un rapporto di lavoro chiaro e preciso, che può dare il fianco anche ad eventuali abusi che, ripeto, rimangono le eccezioni pur agendo in un ambito di rapporto di lavoro delineato, chiaro, trasparente, bianco, piuttosto che dire la norma non mi consente di farlo io lo faccio lo stesso in nero, questo sicuramente da meno garanzie al lavoratore. Invece il lavoratore è deputato a dire ci sto o non ci sto, definiamo il tipo di rapporto. Il nostro è un sistema garantista per cui comunque di fronte ad eventuali forzature o aberrazioni c'è sempre modo di chiedere a posteriori interventi di vigilanza. Non vedo perché dobbiamo essere sempre in una situazione di a-priori, ex ante, e come tale pone tutta una serie di paletti palettini per dire dobbiamo comunque evitare queste situazioni. Faccio un altro esempio, il telelavoro sarebbe un'ottima cosa ma anche in questo caso nella società anglosassone funziona a go go, in Italia un po' se ne parla nel pubblico, ma non decolla, non se ne parla nel privato perché dove si è provato nei contratti collettivi a metterci mano effettivamente per declinare la questione abbiano sempre avuto il sindacato che ex ante mettere il naso ovunque. Tutta una serie di questioni senza capire che il telelavoro si fa perché è il lavoratore che lo chiede, figurati se l'azienda si va a porre le beghe di mettere l'attrezzatura in casa, bisogna cercare di favorire questi strumenti e non mettere sempre paletti o vincoli. Questo ha fatto sì che avevamo fatto un protocollo provinciale per cercare di aumentare l'attuazione a livello territoriale che purtroppo alla fine fissava dei paletti e così anche le poche aziende che si erano approcciate alla questione quando capivano che era tutta una complicazione lasciavano stare, per cui rimanevano teorie sulla carta mentre bisognerebbe porsi nella logica di cercare di favorire queste cose. Fermo restando che eventuali abusi devono essere sanzionati, però ripeto, essere duri ex post, non ex ante, sempre con il fucile puntato perché le aziende sempre e comunque vogliono fare le birichine, non è così.

Ha fatto riferimento alla legge Biagi che prevedeva tutta una parte relativa agli ammortizzatori sociali che ancora manca, cosa pensa che, anche per agevolare le imprese nell'uso di tali strumenti, sia a livello nazionale che a livello locale sarebbe opportuno mettere in atto, proprio per agevolare questo rapporto più agevole

Sicuramente il discorso della formazione che è un discorso che adesso va tantissimo e anche il sindacato ne sta facendo un cavallo di battaglia. Credo che la formazione sia un fatto importante, tipo prevedere obblighi formativi nel momento in cui uno perde il lavoro per riquilibrare persone che sono fuoriuscite da aziende che hanno chiuso o ridimensionato l'organico e guarda caso spesso e volentieri sono le persone con minore professionalità quelle che escono, e quindi agire su quello.

Però affinché il discorso sia efficace deve prevedere come avviene all'estero meccanismi, qui sì rigidi, di ricollocazione. In Italia purtroppo siano un po' italiani, cioè io ti trovo una ricollocazione, no mi devo riservare di accettare o meno, sto parlando a parità di inquadramento, il discorso della mobilità interaziendale, che non dico di voler parlare nel pubblico perché non mi compete, ma è disarmante pensare che non c'è l'obbligo di mobilità interna, se alla persona va bene sì, se no grazie e siamo da capo, anche lì diamo dei paletti perché non è che uno da Lecce lo puoi mandare a Bolzano, però se prima facevi un lavoro e ti chiedo di farne un altro e ti devi spostare anche di 20 km, prima di dirti di no...

L'ultima finanziaria se non sbaglio dice qualcosa su questo, lì forse una forma di rigidità estrema è stata introdotta, mi pare che non si potranno fare contratti flessibili nella PA se non inferiori a 3 mesi o per stagionalità...

Hanno fatto qualcosa, ma non me la sono guardata perché non mi interessa.

Era perché forse è un rischio di quelli di cui lei parlava prima, passare ad una rigidità estrema...

Parlando delle collaborazioni, è vero che qui eravamo arrivati in Italia che c'erano, c'è chi diceva 3 milioni e mezzo, c'è chi diceva 5 milioni o 6 di collaboratori, ma intanto andiamo a vedere quanti anche in base alle leggi che sono state fatte erano collaboratori veri, ossia amministratori di società, collaborazioni con professionisti iscritti ad albi, ma su quelle che non erano queste andiamo a vedere di cosa si trattava perché anche oggi è vero che ci sono i pro e i contro su ste cose però probabilmente anche al collaboratore che diceva io preferisco prendere il 50% in più di stipendio, di retribuzione, poi mi arrangio a farmi una pensione integrativa perché tu azienda non ci paghi i contributi previdenziali e quindi risparmi, ci mettiamo d'accordo. Quindi era un meccanismo che comunque consentiva, dopodiché sono d'accordissimo che si vada verso una logica che sia quella di dire anche il collaboratore deve avere una forma di tutela previdenziale, per cui va benissimo avere alzato la percentuale di contribuzione anche a carico dei rapporti di collaborazione per dare questo tipo di tutela, mi va meno bene, anche qui una caccia alle streghe che dobbiamo andare a vedere se quel rapporto di collaborazione è un rapporto che sta all'interno di quella cornicetta in cui se non è all'interno è sicuramente un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Anche qui si è fatto un gran parlare perché i numeri e i dati dei call center della Telecom, si parte da queste cose per poi generalizzare, allora io dico che se oggi su figure di un certo livello, alte, tra le parti si decide che non si vuole instaurare un rapporto di lavoro subordinato, ma una collaborazione, non vedo perché la persona che dice a me sta bene fare il funzionario commerciale da autonomo anziché da dipendente, dobbiamo essere lì ad avere questo a priori di ... Si parte da una esigenza corretta che è quella di dire diamo una maggiore certezza a tutta una serie di rapporti, però poi si è fatta di tutta l'erba un fascio. Va bene avere armonizzato aspetti di tipo previdenziale rispetto al lavoro dipendente, per me non va bene aver dato un colpo di scure al fatto che oggi i veri rapporti di co co pro rimangono circoscritti ad una cornicetta.

Però c'è il lavoro autonomo...

No, non è così, perché non è che io oggi basta che vada alla camera di commercio ad aprire una partita iva e quindi una ditta individuale per dire adesso sono in regola per poter lavorare per un'azienda, la legge mi dice che devo vedere che attività faccio, se l'attività svolta all'interno dell'impresa è riconducibile ad un rapporto di lavoro autonomo, c'è il rischio di

impresa, c'è la subordinazione gerarchica, cioè, mi spiego, per cui per gli addetti ai lavori è facilissimo dimostrare... ripeto le vere attività di lavoro autonomo rimangono mosche bianche e questa è un po' l'aberrazione della questione, per cui poi si corre il rischio che la cosa non avvenga per niente, quindi precludendo tutta una serie di rapporti che potrebbero instaurarsi fra soggetti che sono costretti o a ricorrere a figure diverse oppure la conseguenza che è derivata poi anche da questa rigidità del mercato del lavoro è che scoppino fenomeni come l'outsourcing, il decentramento, eccetera. Se devo avere tutti questi problemi chi me lo fa fare, sbolognatela te, io faccio un contratto con una società che dice mi davi dare l'opera poi come la fai sono cavoli tuoi.

Tornando ai possibili strumenti diceva la formazione...

La formazione è sicuramente una cosa importante perché potrebbe aiutare a sopperire quelle limitazioni che oggi sia per personale che ancora lavora che magari ha bisogno visto che c'è questa evoluzione dei cicli produttivi, internamente, ma su questo credo che le aziende si stiano svegliando, ma soprattutto per quelli che sono fuoriusciti dal mercato del lavoro e per rientrare hanno necessità di riadeguarsi alle mutate condizioni e su questo. Io credo che quando si parla di ammortizzatori si debba andare molto su questa cosa qua, perché piuttosto che ragionare con soldi a pioggia per quanto riguarda la cassa integrazione e la mobilità che sono grandi parole per dire che comunque si è nell'ottica di tamponare un periodo, invece se queste risorse venissero dirottate per dire bene io mi impegno per 6 mesi per darti una formazione di un certo tipo però tu alla fine, mettendo delle limitazioni, un ambito territoriale circoscritto, delle mansioni che non siano molto diverse rispetto a quelle svolte prima, io ti faccio questo percorso formativo però ti dico già subito che fra 6 mesi andrai a lavorare lì, se non hai intenzione di andarci me lo dici subito, anzi...

Quindi garantendo comunque l'inserimento nel mercato del lavoro alla persona...

Ti posso anche dire che ti faccio la formazione e ti offro un sussidio mensile perché non è che si campa con l'aria, però alla fine del periodo se ti propongo un posto e tu non ci vai mi restituisci quello che hai avuto. Probabilmente qualcuno ci penserebbe due volte prima di dire non mi interessa, perché poi adesso solo per fare un esempio aziende private dove all'interno di ristrutturazioni importanti si sono previsti dei percorsi di riqualificazione professionale pagati dal pubblico però alla fine le persone hanno detto non mi interessano, preferisco rimanere a casa perché tanto per un anno o due mi paga lo stato.

Un'idea di disoccupazione ancora in maniera passiva, però da quanto sapevo se uno rifiuta una congrua offerta di lavoro perde lo stato di disoccupazione...

Ci arriveremo ancora attualmente non è così, ho in mente la Germania e su questo è stata molto più tedesca.

Un'ultima cosa sulle cooperative, qual è la situazione?

Teniamo presente che sono un mondo molto variegato perché ci sono forme di cooperative, soprattutto nel nostro territorio, che sono, paradossalmente sono cooperative che sarebbero più aziende private a tutti gli effetti perché oggi di cooperativo è rimasto forse lo statuto. Dall'altro però sono aziende che comunque hanno adottato dei meccanismi di rapporto con il proprio personale che di fatto anche se si chiama socio lavoratore viene retribuito come un dipendente in base alle retribuzioni di quel settore e quant'altro. Sicuramente sono state un mondo a parte fino a qualche anno fa quando erano una specie di zona franca, zona franca voleva dire che per il fatto di essere soci di cooperative si riusciva a non pagare i contributi per cui avevano delle grosse agevolazioni in termini di costo del personale. Questo ha fatto sì che imprenditori poco seri hanno sfruttato questo meccanismo per acquisire degli appalti pagando meno i dipendenti, in maniera regolare, facendo un grande danno sul mercato perché uno mettevano fuori mercato le aziende serie, due pagavano meno i dipendenti rispetto a quello che avrebbero potuto avere

con un altro inquadramento e questo è andato avanti per diversi anni per la legge 602 penso fosse degli anni 70 ed è stata messa a posto qualche anno fa. Oggi essere socio di una cooperativa nella nostra regione, salvo qualche situazione che nascono e muoiono come funghi, potremmo dire che si tratta di grosse realtà che hanno dato grosse opportunità di crescita ai loro dipendenti. E' un mondo un po' particolare in cui c'è di tutto, però è un fatto che fino a qualche tempo fa si dicesse chi me lo fa fare di fare impresa in un certo modo quando se chiudo e apro una cooperativa abbato i miei costi, do meno tutele alle persone. Negli anni passati questa cosa ha molto danneggiato alcuni miei associato che si vedevano portare via il lavoro da parte di queste realtà che magari venivano da fuori, persone con pochi scrupoli che dicevano io acquisisco l'appalto. Mentre voglio dire il sindacato ha fatto battaglie di principio su altre questioni contro le aziende private su queste cose, non dico no ha fatto niente, ma i risultati non si sono visti. Forse il sindacato avrebbe potuto concentrarsi maggiormente in questa direzione cosa che invece è sempre stata in maniera marginale.

Griglia di intervista per cooperative

Storia della Cooperativa: La cooperativa AAA, nasce nel 2004 sulla base di un gruppo di lavoro di persone che da vent'anni si occupa di integrazione sociale di persone disabili. Questo gruppo di lavoro, nasce come centro documentazione handicap già dal '96, ma già dal decennio precedente lavorava come un gruppo di lavoro abbastanza autonomo dell'Aias. Tutto nasce legando ai temi della documentazione delle informazioni e della formazione. Dove siamo adesso, è la biblioteca che il VVV gestisce da circa 20 anni e che ha valenza in ambito nazionale. Il VVV ha sviluppato nel corso degli anni tutta una serie di progetti e iniziative, una delle quali è il progetto calamaio che è un progetto di animazione all'interno delle scuole, dove con la presenza contemporanea di animatori e educatori, vengono proposti dei percorsi di sensibilizzazione nell'ambito della diversità e della disabilità. Ad un certo punto nel 2004 la mole di servizi di prodotti che il VVV sviluppava, abbiamo ritenuto non fosse più adeguata per la natura di associazione, e proprio per questo, visto anche la consistenza del gruppo di lavoro che aveva raggiunto una certa decina di persone, abbiamo deciso di costituire una cooperativa sociale coinvolgendo come soci e lavoratori anche i disabili. La cooperativa ha rilevato tutte quelle attività che noi avevamo già e che non avevano elementi di innovazione e di progettualità. Se devo farti una panoramica su tutte le attività che fa ZZZ, ti posso parlare di informazione: noi progettiamo e gestiamo, sportelli spazi e risorse di informa handicap a Bologna, gestiamo il centro informa handicap del comune a San Lazzaro, lo spazio risorse di informa handicap, supportiamo e stiamo facendo nascere l'informa handicap anche nel comune di Prato; quindi tutta una gamma di servizi con operatori specializzati che possano formare altri operatori che possano agire nei confronti dell'utenza svantaggiata. Produciamo una rivista che si chiama ZZZ, che affronta temi sociali legati alla flessibilità ed è uno dei riferimenti a livello nazionale in tema di disabilità. Non è solo una rivista di servizio, ma sviluppa tematiche che vanno oltre il dibattito in campo; in uno degli ultimi numeri c'è il rapporto tra disabilità handicap e l'immigrazione. Poi abbiamo altre attività informative nei confronti di soggetti di terzo settore. Poi abbiamo la parte educativa che è soprattutto legata al progetto calamaio che produce progetti che portiamo a tutto il territorio nazionale. Noi abbiamo un gruppo di animatori che dalle scuole materne fino alle scuole superiori, fanno intervento non sulla singola situazione del disabile ma sull'ambiente. Quindi lo scopo è sociale, culturale e ambientale. Questo è un lavoro molto importante che ha tutto l'indotto che è legato a tutti gli interventi che facciamo agli operatori del mondo della scuola, e non, per i genitori. Quindi abbiamo tutta una serie di azione, da una parte più strutturate e formative, dall'altro più estemporanee e di intervento di animazione che facciamo rivolgendoci alla cittadinanza, per muovere il clima e a cominciare a far riflettere su queste tematiche. Noi facciamo 3 incontri in classe, più altri due, nei quali vengono coinvolti insegnanti e il gruppo classe. Poi abbiamo un'altra serie di attività che riguardano un'altra serie di strumenti quali lo sport il gioco la musica. È nato già anni fa un laboratorio sportivo dove si cerca di dare un approccio allo sport non in senso competitivo ma in termine di possibilità creativa di sviluppare giochi regole e attività che riescano a mettere in evidenza che tutti abbiamo delle diversità tutti abbiamo le nostre idee e insieme riusciamo a creare situazioni di integrazione "officina del mare", così si chiama, offre tutta una serie di situazioni che grazie ai nostri educatori riusciamo ad offrire ai bambini e alle famiglie. Poi facciamo anche inserimento lavorativo, abbiamo un numero di disabili che frequentano la cooperativa con borse lavoro per cercare di capire che tipo di possibilità e inserimento lavorativo e di sviluppo di competenze ci possono essere. Una parte di lavoro educativo ed assistenziale con queste persone è sostenuto da una convenzione che abbiamo con l'azienda ASL. Poi gestiamo questa biblioteca che viene utilizzata un po' da tutta Italia, è un patrimonio ed è il più consistente in Italia. Abbiamo un settore di attività che si sta sviluppando notevolmente, che riguarda il tema del turismo, offriamo dei percorsi che riescono ad aiutare persone con mobilità ridotta, a fruire secondo un nostro criterio di piacevolezza, di percorsi accessibili.

Il settore ha Una grande potenzialità ma anche una grande difficoltà a fare rete e a volte realtà che sono legate all'esternalizzazione massiccia di servizi da parte degli enti locali delle asl con un legame a doppio filo a queste strutture che molte volte rendono difficilissimo il lavoro nella cooperazione. La nostra specificità è quella che ti dicevo, abbiamo sì convenzioni pluriennali, ma abbiamo tutta una serie di committenti che non sono né pubblici né sono legati a progettualità di dimensione enorme. Questo ci dà la possibilità nel caso di cessazione del rapporto, di riuscire a compensare, mentre noi conosciamo realtà che a causa di investimenti totalizzando in realtà pubbliche saltando una gara d'appalto si trovano in difficoltà e sono a rischio di chiusura. Forse perché non presentano progetti innovativi o forse perché c'è un coinvolgimento limitato della base sociale. Noi invece abbiamo una struttura molto orizzontale, le scelte sono il più possibile condivise e partecipate, anche le persone che non sono socie sono coinvolte.

Quanti addetti ha complessivamente la cooperativa? Noi in tutto siamo 18 lavoratori con contratto da dipendente part time a tempo indeterminato, poi abbiamo 3 collaboratori occasionali che nel corso dell'anno fanno partecipazioni specifiche, 4 a progetto.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	18	
	Tempo indeterminato part time		
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)		
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali	3	
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti	11	
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	4	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti

interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

I collaboratori a progetto sono, 3 persone laureate e un educatore. Una ha la laurea in legge due in scienze della formazione e una è diplomata. Questa situazione è voluta da gennaio 2008 prima avevamo altre 3 persone che erano a progetto, che sono state trasformate e stabilizzate. Dei dipendenti il 60% dei lavoratori è anche socio gli altri no, ma la tendenza è all'associazione. A volte utilizziamo collaborazioni occasionali per gli impegni più limitati Abbiamo delle borse lavoro legate alle persone disabili, sono persone che vengono, si fermano per qualche mese e poi trovano altro, a volte sono anche persone con dipendenze

Stiamo valutando invece assieme ad alcune persone la nuova tipologia legata ai piccoli contribuenti con partita iva che potrebbe diventare una forma alternativa alla collaborazione a progetto, perché riuscirebbe benissimo ad andare incontro alle nostre esigenze di flessibilità o di incremento improvviso di fabbisogno di lavoro. Ti faccio un esempio, noi abbiamo un lavoratore a progetto che deve fare un certo monte ore e a un certo punto viene fuori una nuova commessa, a quel punto dovremmo incaricare ulteriormente quella persona, si tratterebbe di attivare un nuovo contratto. Invece in quella forma sarebbe molto più semplice c'è la possibilità di andare incontro ad esigenze di detraibilità di molti costi che i nostri collaboratori hanno. Per esempio un operatore che va a progettare un intervento a Firenze e fa il viaggio per 2000 volte deve fare tutta una serie di procedure per il rimborso che con la partita iva non ha, con la partita iva si scalerebbe direttamente il costo. Questa è una cosa che stiamo valutando per andare incontro alla flessibilità organizzativa ma anche di reddito, perché noi abbiamo anche questo problema. Ha il contro che è una forma che non è elegante diciamo!

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Noi abbiamo esigenze di flessibilità organizzativa per andare incontro all'utente e a volte questi contratti ci aiutano a far questo.

Io credo che il contratto a progetto si adegua bene a parte del lavoro che facciamo, proprio su progetto o commessa specifica, per altre per esempio no! Per le attività di front office abbiamo persone con tempi indeterminati, proprio perché sono servizi che hanno bisogno di stabilità e continuità con la committenza. Allora, qui abbiamo una scuola di pensiero per la quale non è tanto la forma contrattuale che determina il tuo rapporto di lavoro qui ci stai finché ci credi finché stai bene, perché le condizioni economiche e lavorative non sono delle migliori. E per questo motivo, il fatto di avere delle forme di contratto più flessibile meno tutelanti sulla carta non porta un legame più debole con la struttura. Ti faccio un esempio qui c'è una persona che ha deciso di passare da un contratto a tempo indeterminato ad un contratto di collaborazione a progetto. In senso generale invece, penso che in altre situazioni non va nella stessa direzione, perché va nella direzione della precarizzazione. Non siamo più negli anni sessanta, quindi è importante la flessibilità, la capacità di riconvertirsi, però io ho amici di 43 anni come me che è 20 anni che circolano su contratti.. e sicuramente non vedono prospettive. Molte volte la scelta del contratto non standard è legata a scelte personali. C'è chi sceglie di avere questo differenziale rispetto alla contribuzione inps, di avere un minimo di reddito disponibile.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

No mai, Allora noi abbiamo una collaborazione con l'università molto spesso persone con competenze in ambito educativo sono arrivate attraverso il canale universitario. Altri operatori vengono da altre cooperative ci conoscono e arrivano qui. La nostra filosofia è quella di valorizzare al massimo le persone che vengono avvicinate, quindi facendo fare un percorso da

contratti i più flessibili con collaborazioni occasionali o partita iva a far sentire sempre la loro appartenenza all'organizzazione. Il clima è collaborativo anche con gli atipici perché è fondamentale. Siamo una struttura flessibile molto fluida. Le persone sanno che qui possono trovare risorse opportunità possibilità di conciliare tempi di vita con i tempi di lavoro. La maggior parte delle persone che lavorano qui hanno anche un'altra fonte di reddito. Il clima è collaborativo...noi abbiamo normalmente una funzione di coordinamento all'interno del gruppo le distinzioni sono sfumate. La sicurezza di essere totalmente incluso nel gruppo di lavoro non è legato alla forma contrattuale, molto spesso è legato a scelte personali o a ciò che meglio si adatta in quel momento alla nostra struttura.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

I lavoratori sono tutti giovani volenterosi, istruiti, nel senso che quasi tutti hanno lauree o alte qualifiche. Tutti quelli che lavorano qui credono nei progetti che portiamo avanti e devo dire che nonostante questa sia una piccola cooperativa e nonostante il guadagno si limito c'è un basso turn over a differenza di quanto avviene di solito nella cooperazione, questa è una grande famiglia. Facciamo formazione interna, organizziamo annualmente una serie di incontri, è formazione da una parte fatta su competenze specifiche per alcuni servizi, in parte è una formazione trasversale e culturale. Proprio perché le persone che lavorano in cooperativa devono oltre che condividere un luogo anche un' impostazione. È importante lavorare e avere una determinata visione comune del disabile per esempio. È una formazione che viaggia su due binari ed è molto basata sulla modalità di affiancamento. Le persone che hanno capacità cominciano ad affiancare quelle più inesperte. Oppure una formazione basata su attività non di tipo frontale ma partecipate, cioè visto che al nostro interno abbiamo grandi competenze pluriennali sfruttiamo le persone interne in attività partecipate, viene introdotto un tema e poi c'è il formatore che aiuta le persone a riflettere. La formazione è importante. Quest'anno abbiamo fatto formazione di una mezza giornata mensile, è stata importante e visto che c'erano delle persone che si erano appena stabilizzate nel gruppo ha funto da collante, da sinergizzazione delle persone nuove con le altre. E' chiaro che per noi non è semplice. Per l'organizzazione del lavoro che abbiamo trovare momenti in cui riusciamo ad esserci tutti. Per esempio durante l'anno facciamo ciò che chiamiamo spazi "sharwood" che sono spazi partecipati in cui tutto ciò che riguarda il vissuto di questo ambiente di lavoro viene condiviso.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

C'è una flessibilità verso i lavoratori, le persone qui normalmente hanno anche altri interessi professionali quindi è necessario conciliare i loro tempi di lavoro e privati. Un elemento di grossa attenzione è la situazione familiare. Rispetto al committente invece la flessibilità si esplica soprattutto nelle modalità organizzative. Molto spesso facciamo interventi in orari serali, molto spesso a distanza chilometriche notevoli. Molto spesso ciò implica dei pernottamenti all'esterno, con educatori anche disabili. Quindi questo lavoro educativo implica anche il doversi far carico di attività assistenziali. Chi lavora ad ZZZ sa che le sue competenze non sono a senso unico, ma sa che di volta in volta deve sapersi adattare a condizioni di lavoro non standard. Ma questa è una condizione che è posta con chiarezza fin dall'inizio ed è una sfida accettata dalle persone che lavorano qui. La sfida di poter fare un lavoro di qualità con queste condizioni anche di difficoltà e questo non è colto come precarietà da chi lavora qui.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard'.

Le aziende possono far poco dal punto di vista normativo possono invece far molto per i lavoratori in senso informale a mio avviso, cercando di sviluppare canoni e standard lavorativi che riescano a conciliare i tempi di vita lavorativi con quelli privati.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Lo stato dovrebbe regolamentare maggiormente le forme contrattuali, cioè non regolamentare controllare l'utilizzo di queste forme, per evitarne un dilagare senza controllo che va a ledere la vita privata dei lavoratori.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Molte persone hanno fatto questo percorso, da piccole collaborazioni occasionali a contratto a progetto annuali. In alcuni casi da co co pro sono passati a tempo indeterminato. Normalmente il contratto a progetto ha una sua evoluzione nel senso che in un primo round ha una consistenza che poi viene aumentata. Ti posso dire, che i contratti in scadenza sono 4, di cui una persona che lavora sul reperimento bandi progettazione Un'altra persona a progetto non è detto che possa fare una trasformazione ma questa è una scelta sua legata a sue esigenze reddituali. Le altre due persone sono legate ad un progetto specifico se il progetto viene rinnovato verranno rinnovate altrimenti... è una collaborazione con il servizio studenti disabili con l'università di Bologna, finché resta in piedi il servizio bene !

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Il sindacato...mi fai una domanda a cui posso risponderti in modo indiretto. Nel senso che sento le vicende di persone distaccate da cooperative presso servizi pubblici ecc dove ci sono state esperienze di gare d'appalto vinte al ribasso e magari hanno perso il lavoro e quindi si sono trovate costrette a ricorrere al sindacato. Al nostro interno la sindacalità, vista la gestione orizzontale, è veramente inesistente

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Te lo dico sinceramente, molte di queste tipologie contrattuali per me sono solo un giro per evitare l'assunzione e per non investire sulle persone, perché hanno costi limitati. Adesso che il costo del collaboratore a progetto è simile a quello dei lavoratori dipendenti forse ci sarà una decrescita dell'utilizzo di queste forme

Punti di forza... è quello di avvicinare delle persone al lavoro, ma in maniera casuale, sicuramente noi le abbiamo usate, ma le abbiamo usate in questo senso per avvicinare. Poi ci sono lavoratori che vogliono queste forme contrattuali per motivi reddituali. Di fatto dal punto di vista burocratico non ha cambiato nulla, è lo stesso carico che si ha per un lavoratore dipendente. Quindi la scelta è semplicemente legata a questioni di reddito o questioni aziendali.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Storia della cooperativa: BBB è una cooperativa nata nell'83 inizialmente come forma volontaristica. Facciamo sia produzione lavoro sia servizi alla persona. Noi ci occupiamo di assistenza anziani, handicap, minori, devianza tossicodipendenza e da circa 11 anni siamo soprattutto nel servizio di assistenza anziani. Lavoriamo in convenzione con i servizi sociali, offriamo servizi domiciliari e forniamo centri diurni.

Quanti addetti ha complessivamente la Cooperativa? Allora sottolineo che questa cooperativa si occupa principalmente di produzione lavoro, quindi il nostro obiettivo fondamentale è dare lavoro ai soci, questa cooperativa ha anche dei dipendenti che non hanno voglia di associarsi, ci sono 61 soci e 17 dipendenti. Per diventare soci c'è un interesse a condividere il rischio e l'accettazione di legare il proprio lavoro alla cooperativa per lunghi periodi di tempo. La richiesta di lavoro in cooperativa può essere di doppia natura, c'è chi vede il lavoro cooperativo come un possibile transito e questi sono lavoratori con alte qualifiche, abbastanza professionalizzate, che cercano un rapporto di lavoro maggiormente riconosciuto. Poi ci sono coloro che vedono la cooperativa come lavoro gratificante e continuativo, che vedono nella cooperazione il loro sbocco futuro. Se la persona è interessata in tal senso noi valutiamo la possibilità farlo diventare socio.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	52	
	Tempo indeterminato part time	9	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	18	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale	2	
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA	3	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	6	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo		

	indeterminato		
--	---------------	--	--

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Allora, noi utilizziamo il contratto di lavoro che prevede un contratto a tempo pieno di 38 ore, di contro ci sono molti servizi che sono di sole 36 ore, noi consideriamo le 36 ore come tempo pieno quindi i 9 che lavorano a tempo indeterminato part time hanno meno di 36 ore, questa è una cosa importante da sottolineare. Invece dei 17 dipendenti sono tutti a tempo determinato pieno o part time o a progetto. Usiamo le forme non standard per orari e pacchetti di ore troppo esigue, il progetto lo usiamo per portare avanti un laboratorio particolare. Diciamo che comunque usiamo poco queste forme non standard. Ci avvaliamo di assistenti di base, assistenti sociali, educatori poi abbiamo gli psicologi e sono loro che assumiamo per la maggiore a progetto perché devono fare una supervisione su un servizio o un intervento formativo particolare. Io credo che sia difficile lavorare oggi in cooperazione, noi risentiamo delle scelte che vengono fatte dal pubblico perché lavoriamo per appalti, questo è un momento di conflitti e problematico. Questa cooperativa ha attualmente un contratto in scadenza con l'ente pubblico, il 31 dicembre data di scadenza, non sappiamo cosa sarà di questi lavoratori.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Noi offriamo dei servizi e i servizi devono essere offerti in base alle esigenze del cittadino, questo vale per un asilo aperto in orari che vanno incontro alle esigenze di genitori lavoratori o l'assistenza all'anziano quanto più personalizzata. La flessibilità è l'incontro con le esigenze individuali dell'utente.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

Noi usiamo soprattutto il contratto a tempo determinato per sostituzione personale assente per ferie o punte di maggior lavoro, sono contratti molto brevi con durata limitatissima. Noi dobbiamo garantire una continuità nel servizio quindi molte forme di lavoro previste dalla legge Biagi per il nostro tipo di lavoro sono impensabili, a noi non serve un lavoratore che operi ad intermittenza per esempio.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

No mai, perché non credo che il tipo di persone, di operatori che ricerchiamo noi entrino nel mercato del lavoro tramite agenzia, da noi funziona molto l'auto candidatura è questo lo strumento di reclutamento che utilizziamo, ci portano i cv e a seconda della possibilità assumiamo o meno.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

sono per lo più donne e hanno delle qualifiche spendibili nel sociale, assistenti di base, infermieri psicologi.

Facciamo corsi di aggiornamento e corsi professionalizzanti per lavoratori che maturano esperienza. Abbiamo una graduatoria interna che porta i lavoratori a partecipare ai corsi. L'aggiornamento viene fatto a tutti i lavoratori standard e no. Quelli per la qualifica invece,

solo per quelli a tempo indeterminato, perché si accede tramite graduatoria e fa punteggio l'anzianità. Quando il lavoratore viene chiamato alla formazione deve avere un contratto di lavoro quindi quelli a tempo determinato sono di conseguenza esclusi.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

La precarietà in questo settore è data dal fatto che noi operiamo con l'ente pubblico e quindi subiamo le trasformazioni che vengono fatte al suo interno e poi abbiamo sempre pagato la precarietà derivante da contratti annuali biennali che non ti garantiscono nel lungo periodo. Il lavoratore quindi è chiamato a rispondere in termini flessibili per adeguarsi al lavoro e all'utenza, ma subisce anche una precarietà dilaniante.

La precarietà è un cancro, ci viene richiesta flessibilità di gestione che non esclude precarietà, un lavoratore che magari gira attorno ad un servizio si ritrova alla fine senza un lavoro.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

la cooperativa ha responsabilità sociale nel senso che ha la possibilità di creare una cultura rispettosa e degna dei servizi e come tale deve regolare dei rapporti di lavoro rispettosi e degni. Questa è una piccola cooperativa ma ha sempre cercato di lavorare con un impronta iniziale che guarda alla solidarietà e alla condivisione di un percorso di qualità con i lavoratori.

Vedo persone contente di queste forme atipiche perché riescono a gestire il loro tempo di lavoro e di vita, per cui c'è gente che è contenta! Ma secondo me aumenta il divario tra identità personale e lavorativa, che poi sono strettamente collegate a mio avviso. Io credo che siano più i danni di queste forme di lavoro, soprattutto dal punto di vista economico, è impensabile che un uomo o una donna adulta in età da lavoro, che lavorano molto, debbano cercare delle garanzie nelle famiglie di origine per un mutuo, che poi tra l'altro non sanno nemmeno se riusciranno a pagare! Poi un problema che non va sottovalutato è quello legato alla contribuzione pensionistica. I lavoratori che cambiano di mesi in mesi con forme di lavoro flessibili, hanno un casino enorme a livello contributivo e si ritrovano costretti a cercare forme di tutela, istituti privati che gli garantiscano la pensione.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Lo stato dovrebbe rivedere la normativa sul lavoro e dare maggiori garanzie, dovrebbe essere più garantista e assicurare delle coperture ai lavoratori cominciando dal punire chi fa un uso debosciato, anzi strumentale di queste tipologie contrattuali. Si devono mettere degli argini all'agire strumentale di imprese che abusando di queste forme hanno trovato l'"America"!

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazione sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Diciamo che tendiamo a stabilizzare innanzi tutto se abbiamo dei servizi che vanno coperti ma solo le persone che dimostrano la volontà di restare a lavorare in cooperativa e di associarsi ad essa. Diciamo che tendiamo a stabilizzare i soci, quello sì! Abbiamo avuto molti dipendenti che sono stati assunti a tempo determinato e poi sono diventati soci e adesso lavorano qui stabilmente. Adesso abbiamo dei contratti in scadenza e verranno rinnovati ma sempre a tempo indeterminato perché avendo questo grosso appalto in scadenza per noi è impossibile.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Il contratto nazionale prevede delle clausole per definire e applicare il contratto a tempo determinato, tutte le cooperative hanno all'interno dei rappresentanti sindacali ma diciamo che non fanno ostruzionismo almeno da noi, ma come vede noi non abbiamo abuso di queste forme di lavoro.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

La legge non ha colpito questa cooperativa, nel senso che non la usiamo. Sul resto del paese ha avuto un riflesso notevole. È nata per dare maggiori garanzie ai lavoratori ma ha prodotto una cultura del lavoro che secondo me è negativa, perché prima il lavoro era grado di identità sociale. Sulla persona alla ricerca di quale sarà il suo lavoro la legge ha fatto sì che ci sia uno smarrimento di identità lavorative. Il saltare da un lavoro all'altro porta a un disorientamento, non sanno più quali sono le loro capacità perché sono disposti a fare tutto pur di lavorare. Sono persone che vedono il lavoro come sostentamento, non come gratifica a livello personale. Io ricordo i colloqui per l'inserimento che facevamo tempo fa e adesso. La gente che viene qui ha fatto 10 lavori prima e non sa dire che cosa ha fatto, con che contratto, c'è uno smarrimento! Noi non siamo capaci di ricostruire il curriculum di una persona, il libretto di lavoro era necessario per questo, noi spesso siamo impreparati a valutare una persona. I lavoratori si sono abituati ad essere tali solo frammentariamente e i datori hanno trovato modo e maniera di eludere un'etica del lavoro. La cosa positiva della Biagi era definire tutto l'apprendistato i percorsi ed era positiva perché consentiva l'uso di forme contrattuali ma definiva gli argini delle tutele, il 28 di giugno invece ha solo peggiorato la visione di insieme portando solo precarietà aggiuntiva.

Griglia di intervista per cooperative sociali

Storia della cooperativa: CCC è nata nel '74, è una cooperativa di tipo A che diciamo ha fatto un percorso graduale, caratterizzato da questo: occuparsi del lavoro di cura cercando in quel periodo di prime aperture di servizi privati, di valorizzare il lavoro di cura e sommarlo in una professione. Quindi abbiamo impiegato soprattutto donne che venivano dalle loro esperienze precarie di cura a servizi privati. Quindi con questa struttura si è cercato di fare formazione, di fare sviluppo, abbiamo avuto sostegno della lega coop nello sviluppo imprenditoriale, e nel corso degli anni '80 con l'assistenza domiciliare prima, poi la chiusura dei manicomi, poi le prime case protette a fine anni '80 tossicodipendenza...disabili, facendo una scelta un po' precisa, ossia quella di non candidarsi tanto a sostituire manodopera nei vari ambiti comunali ed enti locali ma quanto a candidarsi a fare progettazione e gestione.

Noi non abbiamo interventi di supporto scolastico, ma progetti a rischio complessivo, cioè facciamo il progetto e forniamo il personale, un tecnico e un coordinatore e abbiamo un budget annuo, cerchiamo di lavorare con l'asl ma anche con i comuni e i privati sull'idea di un progetto che viene controllato.

L'attività che si è sviluppata per ultima dal '99 e sulla quale stiamo puntando, è quella del servizio all'infanzia che è quella che ha sviluppo più significativo, dove noi gestiamo 15 nidi in alcuni casi abbiamo fatto un progetto "costruzione e gestione" con concessione venticinquennale con il sostegno del comune di Bologna e altre cooperative.

Siamo certificati con le norme uni e abbiamo sviluppato una qualità molto alta e i risultati ci danno ragione. Tutti i servizi all'infanzia fatti da noi, non sono servizi di privati in sostituzione o completamento di quelli comunali, sono tutti fatti ad integrazione dei comunali. Ai nostri nidi si rientra su graduatorie comunali, abbiamo una convenzione sul comune che per esempio su 60 posti, nove li lascia a noi e li vendiamo ai privati.

Abbiamo strutture nuove di orientamento nordico e sono fatte in collegamento con il comune. Chi viene da noi trova l'educatrice CCC che fa formazione da noi e colleghe comunali, si trova pedagogiste e coordinatrici con un valido sistema capillare di coordinamento. Abbiamo un sistema di soddisfazione del cliente orientato a capire alla fine di ogni anno cosa è piaciuto o no alle famiglie. Rendicontiamo rigidamente ai comuni e alla provincia tutti i nostri dati standard e vari indicatori e quindi veniamo controllati in tutto e per tutto. Siamo totalmente lavoro pubblico. Il trend generale della cooperativa è buono, ottimo!. In senso generale, se andiamo sulla cooperazione sociale c'è stata una crescita in termini di fatturato ma non di redditività. Io ritengo che negli ultimi 3 anni la cooperazione sia un po' in sofferenza. Siamo in un momento in cui vengono meno le condizioni del mercato in cui operiamo. Siamo in un sistema di welfare in movimento, i nostri committenti sono enti pubblici e anche lì ci sono grosse trasformazioni, quindi questo sta portando a rivedere le regole di questo mercato, per esempio le modalità di rapporto con l'ente pubblico. Dentro le cooperative nasce l'esigenza di produrre servizi, come facciamo noi con i nidi. Si lavora non solo sulla gestione ma anche sulla produzione, è un passaggio difficile da fare ma necessario.

Quanti addetti ha complessivamente la Cooperativa? 1032 di cui 966 in contratto di dipendenza gli altri con partita iva. Dei lavoratori l'86% sono donne e il 14% uomini

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	422	
	Tempo indeterminato part time	385	
Contratti non standard precedenti	Tempo determinato (pieno e part time)	159	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		

alla L: 30/03	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	3	
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA	66	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	2	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione?

Guardi noi sui circa 1000 dipendenti abbiamo quasi tutti dei tempi indeterminati, ci siamo posti l'obiettivo di star sotto al 20% di tempi determinati, per dare stabilità al lavoro. Cerchiamo e sappiamo benissimo che per avere basso turn over e qualità del sistema è necessario personale stabile. Il personale già con un contratto collettivo nazionale prende poco rispetto ad altre categorie, quindi bisogna lavorare su queste cose. Quindi è necessario avere un contratto a tempo indeterminato che dia garanzie e sicurezza e di part time che siano leggermente alti, e corrispondenti a quelle che sono le possibilità garantite dai part time. Un dato rilevante è il tempo determinato, che qui da noi prende il 19% dei lavoratori. Perché accade questo? Perché abbiamo alcuni contratti che hanno periodo scolastico ed altri appalti a breve scadenza e quindi non possiamo assumere questi lavoratori a tempo indeterminato.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

I tempi determinati sono legati molto spesso ai contratti che abbiamo con gli enti pubblici, se parliamo di lavoratori interinali o altre forme, lo facciamo per le figure professionali che ci servono in tempi molto rapidi e che non sono quelli per cui facciamo la selezione continua. Cioè noi abbiamo selezione continua di assistenti di base, educatrici... ma se ci serve una segretaria qualcuno per il bilancio, facciamo un po' fatica a trovarlo, quindi abbiamo alcuni riferimenti, come obiettivo lavoro, ma sono casi sporadici. I contratti a progetto li utilizziamo per alcuni profili come ad esempio pedagogisti, per servizi disabili oppure per nidi quando abbiamo un pacchetto di ore basse, oppure per alcuni casi particolari che non possono raccogliere un numero di ore molto alto. Usiamo a volte questi contratti anche per alti profili. Ci sono alcuni casi per tecnici di servizi che lavorano anche per l'ente pubblico. C'è anche un elemento ulteriore, il contratto da pedagista con contratto delle cooperative sociali anche volendo valorizzarlo non è che sia eccezionale quindi, essendo che come servizio abbiamo pedagogisti che hanno 6 massimo 8 ore coordinando un paio di servizi o tre non è che arrivi a

un numero di ore così alto. Quindi questo con contratto a progetto si riesce a stabilire e arrivare ad un contratto che sia ragionevole. È ovvio che questi non sono disponibili a farsi assumere, perché il part time seguendo il contratto collettivo nazionale non corrisponde a cifre di mercato. Per esempio gli psicologi si possono inquadrare al nono livello quando fanno tempo pieno. Quindi a volte sono loro stessi a chiedere il contratto a progetto con un incarico quadro, quindi con le modalità previste dalla legge.

Quali canali utilizza la sua cooperativa come fonte di intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? Si è mai avvalso di agenzie di lavoro interinale o agenzie per il lavoro?

Ogni tanto ci avvaliamo di agenzie interinali ma molto raramente, sono abbastanza rapide, però poi il livello di preselezione rispetto a quelli che sono i nostri parametri sono un po' così. Quello che ci mandano non è mai esattamente corrispondente con il profilo che stiamo cercando. Loro ci mandano quello che hanno a maglie abbastanza grandi, però insomma, a volte funziona.

Altri canali di reclutamento... noi abbiamo un contatto abbastanza costante con gli uffici lega coop che ha un bacino molto vasto di tirocinanti stagisti, quindi ha sempre un buon numero di lavoratori a disposizione, poi per i contratti a progetto anche li utilizziamo per alcuni profili che ad esempio pedagogista per servizi disabili oppure per nidi quando abbiamo un pacchetto di ore basse, oppure per alcuni casi particolari che non possono raccogliere un numero di ore molto alto. Usiamo a volte questi contratti anche per alti profili.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Tendenzialmente le figure atipiche sono impiegati in ruoli "atipici" che hanno basso monte ore, o sono dislocati su più servizi, in questi casi è necessario un contratto atipico perché con un contratto tipico sarebbero ulteriormente svantaggiati

I lavoratori non standard lavorano presso i servizi, l'unica che lavora qui in sede con contratto non standard è un avvocatessa che ha un contratto che presuppone un certo numero di ore ed è legato ad alcuni ambiti che svolge con la flessibilità che il tipo di contratto consente, gli altri atipici sono figure tecniche che operano con determinati pacchetti orari nei servizi. Operando nel pieno rispetto della professionalità conseguite, quindi psicologi, pedagogisti, logopedisti.

Noi facciamo parecchia formazione perché lavorare con le persone prevede assolutamente una formazione. C'è anche un problema, ci sono persone che sono qualificate, ma non abbiamo figure sanitarie tipo un infermiere che sa già fare il suo lavoro e lo inserisci, le educatrici di nido hanno esperienze scolastiche ma non pratiche, quindi vanno formate, le assistenti di base non sono tutte qualificate, quindi è importantissimo il coordinamento.

Facciamo 4 tipi di formazione! La formazione di legge, 626 sulla privacy, la formazione di qualificazione sul lavoro ossia ci occupiamo di qualificare le persone sul lavoro tramite la provincia e vari fondi, quindi cerchiamo di qualificare mentre lavorano le figure a spesa dell'azienda, e la formazione continua che è l'aggiornamento. Ogni anno ogni settore fa un programmazione di formazione e ogni responsabile di settore presenta il progetto, io ho il compito di cercare finanziamenti e progetti di alta formazione per il coordinatore, cerco docenti ecc. Poi c'è l'affiancamento. La formazione per noi è importantissima anche perché è un momento di union tra nuovi arrivati. Ogni volta che una persona si dimette per noi sono energie spese male. Nel terzo settore c'è terreno più fertile e maggiore capacità del lavoratore di inserirsi nella mission dell'azienda. Noi coinvolgiamo il lavoratori in certi percorsi, li motiviamo, li facciamo partecipi degli obiettivi dell'azienda. Noi non costringiamo tutti i lavoratori a diventar soci, il 57% sono soci il resto lavoratori. Da noi non c'è l'obbligo a diventar soci quando si assumono ruoli di un certo livello, e poi motiviamo i lavoratori a tempo

indeterminato a diventar soci. La quota sociale è bassa giusto per motivare i lavoratori a diventar soci, non accettiamo i tempi determinati come soci. però credo il problema maggiore per i lavoratori non standard è legato al fatto che diventano degli outsourcer, quindi per creare unitarietà nei servizi è necessario far un lavoro di procedure, per trovare modalità di unione e cooperazione altrimenti si rischia di trovare battitori liberi all'interno. Per noi è sconveniente perché se questa figura non ha propensione ad inserirsi nel contesto è un problema. È sempre un corpo estraneo che si inserisce in un servizio stabile, e questo è un problema di integrazione su cui investiamo molto. Il lavoratore atipico rischia di scivolare in rapporto di insubordinazione occulta, se inglobato in un sistema in cui ha autonomia ma anche tutta una serie di tutele in meno. Se io devo fare dei tagli e ho un fisioterapista socio e uno a progetto e devo tagliarne uno è chiaro chi va via anche se ha un'anzianità superiore e una capacità superiore. Quindi resta maggiore precarietà nel lavoro e anche nei rapporti

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

La flessibilità è legata al tipo di servizio che si va ad offrire, quindi si chiede flessibilità nell'orario nelle mansioni, flessibilità significa fare i servizi non per chi fa il lavoro ma per gli utenti del servizio stesso. Quindi per esempio gli orari del nido sono legati non all'educatrice ma alle famiglie, se hanno bisogno o meno! Spesso flessibilità è legata al termine precarietà, ma quella è una modalità per risparmiare sul costo del lavoro, per creare un sistema che tenga sulla corda l'operatore e quindi porta insicurezza. Forse porta benefici economici ma dal nostro punto di vista il servizio alla persona non si presta alla precarietà, perché vive nella continuità ogni volta che sostituisco un operatore creo un disagio all'utente, carico di più gli altri operatori, devo investire risorse per formare, quindi... Per me e i miei collaboratori è importantissima la qualità, noi dobbiamo interessarci della qualità del servizio che progettiamo ma poi non possiamo non interessarci degli effetti di come viene percepito da chi lo riceve. Questo è importante altrimenti uno progetta ma se non ha gli effetti giusti... questo porta a dover andare nei servizi a trovare gli operatori. Questo crea quel così detto circolo virtuoso.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Ma guarda, io insisto sul sistema di welfare. In altri paesi queste forme di lavoro ci sono ma c'è un sistema di welfare presente, che gli dà istituti, tutela e supporto. Se questo ci fosse anche qui tutti affronterebbero questo lavoro con più serenità e forse anche noi la utilizzeremmo con più facilità.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Sì quasi sempre, partiamo con delle collaborazioni e poi aumentiamo il monte ore per poi stabilizzare il lavoratore Diciamo che se il lavoratore va bene e la commessa continua, quando il servizio riprende li passiamo a tempo indeterminato, diciamo che rimaniamo sempre sotto il 20% i tempi determinati ma la maggior parte di questi li stabilizziamo. Non so con che forma contrattuale, ma noi stiamo facendo un corso di formazione per neo assunti che hanno avuto una durata di parecchi mesi, i lavoratori si fanno partecipare al corso e quindi la maggior parte di loro passa poi a tempo indeterminato, visto che si investe su di loro.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Dunque nella nostra cooperativa è molto presente il sindacato, ci sono molti rappresentanti. Ci sono norme molto complicate per esempio il tempo determinato che va giustificato con uno specifico riferimento e questo se sei sindacato attendo si trasforma in una questione. Quindi bisogna stare attenti se una persona la assumi per 2 mesi per un servizio di espansione, e questa persona non va bene e tu la lasci a casa prima della fine del periodo di prova ed assumi qualcuno al posto suo è capitato che abbiamo avuto problemi con il sindacato, che a volte interviene per i lavoratori oltre dal sindacato stesso. Al nostro interno il sindacato interviene sia per chi è già strutturato sia per i lavoratori atipici.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Come ti dicevo prima noi usiamo soprattutto il contratto nazionale, perché vogliamo dare stabilità, quindi usiamo le forme contrattuali previste dalla Biagi in percentuali bassissime rispetto ai lavoratori che assumiamo. Secondo me come approccio ha avuto l'effetto di grande precarietà. Però forse questo è più legato all'industria che alla cooperazione. Le nostre modalità di lavoro e servizio ci impongono spesso di utilizzare forme contrattuali tipiche, quindi non so dirti. Credo che un ulteriore punto di debolezza sia anche l'eccessiva burocratizzazione. La legge Biagi per me è positiva se come dicevo prima ad essa si affiancano paracaduti sociali, per la tutela e il reinserimento dei lavoratori. In caso contrario diventa uno strumento per le imprese di utilizzare risorse senza vincolarsi. Ci deve essere una forma di equilibrio, degli ammortizzatori sociali. Tra negare diritti e creare la flessibilità ci deve essere una forma di equilibrio.

Questi contratti da una parte dicono che abbiano facilitato l'ingresso nel mondo del lavoro, dall'altro hanno creato il nuovo precariato. Per me non è il modello ad essere sbagliato, solo che è inserito in un contesto sbagliato! Se io creo una situazione che può creare vantaggio ma non gli metto insieme un paracadute, questo porta al precariato.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Settore dell'impresa:BBB ristorazione e distribuzione alimentare. L'azienda fa parte di un gruppo e quasi tutte le aziende si occupano di ristorazione ad eccezione di una che si occupa di buoni pasto. Noi viviamo di appalti, noi vinciamo o perdiamo gare d'appalto con enti pubblici, una fetta importante di fatturato invece è in proprietà. Il nostro mercato di riferimento è nazionale, diciamo che siamo presenti in gran parte del centro nord fino in Germania.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? Sui 7500 addetti come BBB, il gruppo 10000

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	1549	
	Tempo indeterminato part time	5799	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	450	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali	50	
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti	27	
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato	71	
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	1+(19 cda)	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato	350	
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Parliamo dei dati BBB, perché come gruppo non sono ferratissimo, so i numeri però non so darle motivazioni specifiche. Premesso che la maggioranza dei dipendenti sono a tempo indeterminato full o part time, il motivo per cui rispondiamo al part time è presto detto, noi lavoriamo soprattutto nella fascia oraria del pranzo, quindi abbiamo soprattutto part time, mentre il full time è usato per i cuochi o gli impiegati. Abbiamo poi contratti a tempo determinato legati soprattutto alle sostituzioni per malattie ma anche per aumentare l'organico

in picchi di lavoro come organizzazioni fieristiche. Abbiamo l'apprendistato, su cui stiamo lavorando, infatti abbiamo dei numeri molto bassi sui numeri totali, stiamo cercando di sfruttare anche le tipologie contrattuali che prevedono l'apprendistato in diversi ambiti.

Poi abbiamo borse lavoro, anche qui numeri bassi, ne attiviamo diverse durante l'anno e le usiamo per riabilitare più che per inserimento, sono stage professionalizzanti legati alle scuole soprattutto. Abbiamo collaborazioni occasionali ma così come per il lavoro a progetto, ne facciamo pochi. I consiglieri di amministrazione hanno contratto a progetto. Il lavoro somministrato ha dimensioni ampie, anche questi vengono realizzati per vari motivi. Noi abbiamo difficoltà a reperire dal mercato le persone, quindi le società di lavoro somministrato hanno preso il posto dei collocamenti di una volta e con queste persone copriamo fabbisogni di sostituzione del personale, picchi di produzione...

Poi usiamo i contratti atipici, soprattutto quelli con lavoro somministrato per testare il lavoratore per poi farlo restare. Però c'è da dire che in questo settore c'è molto turn over dato dal fatto che molti addetti sono studenti che lavorano per pagarsi gli studi e poi non hanno loro volontà di restare.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Direi che i costi non portano ad attivare determinati contratti, per esempio sul lavoro somministrato paghiamo di più perché c'è l'agenzia di mezzo, l'unica forma che porta un risparmio è l'apprendistato e infatti stiamo cercando di rafforzare questa forma contrattuale.

Poi le dicevo i picchi e le sostituzioni, questi sono i due motivi principali o l'apertura di nuovi locali, in quel momento abbiamo bisogno di tarare l'organico e quindi stiamo alti e poi magari teniamo e stabilizziamo chi serve.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Di necessità si deve fare virtù! nel senso che con le agenzie a volte siamo lontani dai nostri bisogni quanto ad adeguatezza per il ruolo che viene richiesto.

Internamente riceviamo poi domande di lavoro che selezioniamo noi stessi nelle nostre divisioni, direttamente attiviamo contratti a termine e poi appunto ci rivolgiamo alle società perché questo canale è insufficiente. Diciamo che abbiamo canali interni ed esterni

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Noi facciamo formazione non solo in aula, per tutti i lavoratori, ma simuliamo delle esercitazioni negli impianti della fiera quando non c'è fiera per addestrarli. Facciamo formazione a tutti anche se su dieci lavoratori spesso per volontà loro ne perdiamo la metà. Questi corsi sono finanziati dal fondo quindi sfruttiamo la situazione. Noi formiamo continuamente anche gli interinali, loro devono essere pronti preventivamente.

Abbiamo personale con forte turn over con livello di istruzione bassi, mentre le figure legate ai contratti di collaborazione sono più professionalizzate, noi non facciamo un abuso in azienda di questa forma contrattuale come avviene in altre aziende, non so veda per esempio i call center, li usiamo veramente quando per noi è necessario portare avanti un determinato progetto o percorso.

La differenza di genere non conta, anzi diciamo che la nostra è un'azienda femminile, sia a livello di manodopera che a livello impiegatizio, questo è quello che avviene nella ristorazione anche se i cuochi migliori si dice siano uomini! Dico però che proprio perché siamo in una città universitaria abbiamo spesso nel nostro precariato, persone adibite a ruoli non molto

professionali però abbiamo livello scolastico alto, dico che il precariato è molto più istruito dei lavoratori stabili ma solo per questo motivo, è gente in transito.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

La flessibilità, e questa sottolineo è un'idea personale, che a volte può divergere da quelle che sono le necessità e le strategie aziendali. Per la BBB e per altre aziende è importante una flessibilità sul mondo del lavoro perché tutto dipende dalle esigenze del mercato. Io credo che le grandi aziende come noi, abbiano un'etica del lavoro che le porta ad usare veramente flessibilità e ad usarla scrupolosamente. Usare flessibilità per noi significa usare queste forme in modo etico e nella legalità rispondendo a bisogni che si determinano senza esasperare. Per noi la risorsa umana è importantissima perché è un'azienda di manodopera, la tecnologia è secondaria. Per noi il capitale umano è l'investimento maggiore, quindi vogliamo potare in azienda e stabilizzare. La precarietà a volte non ha questo risultato nel senso che la persona non ha senso di appartenenza all'azienda è una persona che spesso cambia e quello che gli hai insegnato si disperde. Quindi la flessibilità è importante per rispondere, la precarietà invece è negativa

Oggi se io devo mettermi nei panni di un precario le dico che in Italia c'è una rigidità un po' anacronistica rispetto al mondo del lavoro. Un giovane che entra nel mondo del lavoro deve avere la possibilità di entrare e fare esperienze senza essere precario a vita, deve avere delle certezze ma non solo nel lavoro ma anche nella vita personale e un precario che stabilità può dare alla propria famiglia? Quindi io penso che l'azienda ad un certo punto deve sciogliere un nodo o si prende o no!

Oggi però i giovani non hanno la mentalità che avevo io alla loro età, oggi il giovane vuole una sorta di precarietà flessibilità vuole fare tante esperienze per poi scegliere quindi non so.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

il ruolo dell'azienda è trattenere risorse valide perché altrimenti si impoverisce, quindi l'azienda deve formare e aiutare a scoprire a volte una professionalità e deve dare il modo alla persona di capire se quella è l'azienda giusta per lui. Per poi dare stabilità nel lavoro che porta a stabilità nella vita.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Non voglio entrare nel merito di un dibattito politico perché non ne ho voglia e non ne sono capace, dico solo che lo stato dovrebbe a mio avviso prevedere contratti nazionali più corposi per il lavoratore e che aiuti l'azienda a non ricorrere a scappatoie. Le spiego meglio io credo che molte aziende facciano uso reiterato di contratti a tempo determinato perché i periodi di prova sono assolutamente esigui, questo mi crea un problema perché se io sono costretto a sciogliere un patto di prova in 45 giorni, mi sento in difficoltà se devo valutare un cuoco che gestisce 200 pasti in 45 giorni non ci riesco! Io devo capire se riesce a organizzare il personale se sa fare la minestra, allora per non correre il rischio di sposarsi a tempo indeterminato, perché non c'è il divorzio nelle aziende, faccio ricorso al contratto a termine che non mi lega per sempre. I contratti a termine servono a superare i vincoli del contratto di prova. Questo dovrebbero farlo sindacati e azienda ma i sindacati non sono molto aperti, ma non capiscono che questo porta a favorire la precarietà.

I lavoratori non ‘standard’ presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Si sì, noi investiamo su loro formandoli quindi è anche nel nostro interesse stabilizzarlo.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell’adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Da noi il sindacato è strutturato e storicamente presente, la sindacalizzazione è forte, noi abbiamo un forte dialogo di confronto e collaborazione, però abbiamo livelli di sindacalizzazione che variano a seconda delle parti del paese, per quanto riguarda Bologna posso dire che è molto forte. In generale però il sindacato sempre di più si è trasformato nel sindacato dei lavoratori che hanno già un lavoro, ha difficoltà di tutelare i lavoratori delle piccole aziende dove ha difficoltà ad entrare, e non riesce a far nulla per il precariato.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

La legge Biagi... detto in due parole rischio di essere ingeneroso!

Ha aperto un confronto e una dialettica nuova, si è cominciato a parlare di aspetti importanti. Segue un modello produttivo e organizzativo innovativo, ci sono delle cose della legge che sono assurde e che noi non prendiamo nemmeno in considerazione ma io credo che sia positiva. Le leggi come tutte le cose devono avere manutenzione. Tra i punti di debolezza non so, io ho valutato più positivamente gli aspetti della legge a mio avviso ci sono molti aspetti positivi, poi alcuni nemmeno ci riguardano, staff leasing lavoro a intermittenza non ci competono perché noi non li utilizziamo.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Storia dell'azienda: lavoro per DDD e gestisco il personale del gruppo YYY. Abbiamo una filiale qui a Bologna e gestiamo il personale di Bologna, Ferrara e Imola l'altro ufficio è a Modena e un'altro a Vercelli per un totale di 5000 addetti. DDD non è come SSS per cui il punto di riferimento è la sede SSS ma ogni filiale ha degli imprenditori che dirigono il punto vendita ed ogni punto vendita ha una ragione sociale alcune sono srl altre snc.

Io seguo l'area di Bologna da questo ufficio passano assunzione dell'area di Bologna Ferrara e Imola, vengono seguiti cedolini paga inserimento e lettere di richiamo. Il supermercato fa richiesta a noi di quello di cui necessitano tirocini apprendisti e noi facciamo selezione ed inserimento.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? La DDD gestisce il personale di 13 filiali YYY su Bologna per un totale di 320 dipendenti.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	179	
	Tempo indeterminato part time	37	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	120	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale	10	
	Collaborazione coordinata e continuativa	2	
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti	9	
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato	70	
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	3	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Allora noi usiamo l'apprendistato molto, è quello più richiesto, il rapporto ha un termine di 48 mesi ed è quello che dà più sgravi contributivo anche se le persone devono essere formate e devono fare i corsi. L'interinale lo usiamo abbastanza per poter vedere le persone un po' di più del periodo di prova, difficilmente teniamo queste persone per lunghi periodi, lo usiamo come prova aggiuntiva, per vedere se la persona è idonea all'assunzione, comunque facciamo contratti di 3 settimane. Abbiamo tanti tempi determinati. Poi abbiamo degli indeterminati part e full time ovviamente ma non assumiamo quasi mai direttamente a tempo indeterminato a meno che non sia una persona qualificata, che si dimette a tempo indeterminato da un altro supermercato o per inserire direttori di reparto. Co.co.co non ne abbiamo tanti, lo usiamo ma non spesso, anche perché è una persona che deve avere autonomia, noi non sostituiamo il co.co.co all'apprendistato come forma, noi lo usiamo come deve essere, lo usiamo per esempio per i pensionati che devono insegnare ai ragazzi in macelleria o salumeria per esempio. Abbiamo borse lavoro, lavoriamo con il comune di Bologna che ci manda ragazzi con situazione sociale grave, sono casi di persone svantaggiate, le teniamo 3 mesi e possiamo prorogare il contratto gratuitamente, queste non sono quasi mai finalizzate all'assunzione, anche perché spesso abbandonano loro, a volte i minori però tipo gli stranieri vengono inseriti, dopo averli tenuti in borsa lavoro gratuitamente per tre mesi procediamo successivamente a un tirocinio formativo retribuito da noi con un compenso di 600 euro al mese, finito il tirocinio li assumiamo con apprendistato. Sono ragazzi che sono appena usciti dalla scuola, sono ragazzi che devono entrare nel mondo del lavoro e non hanno mai fatto nulla. Poi.... Basta! Poi abbiamo appaltato l'allestimento notturno ma non su Bologna, a Modena.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Il tempo determinato lo usiamo per malattie sostituzioni, picchi di vendita quindi festività natalizie pasquali, spesso qualora la persona sia valida viene trasformata in tempo determinato, tranne per le sostituzioni ferie o per la maternità in quel caso ha precedenza la persona che rientra. Però se se lo merita noi la segnaliamo per altri punti vendita, se se lo merita cerchiamo di trovarle un'altra sistemazione. Poi l'apprendistato lo usiamo per il risparmio come pure tirocini e borse lavoro. E poi sono modi per valutare le persone per poi eventualmente assumerle.

Poi alcuni punti vendita hanno apertura domenicale e in questo caso prendiamo gente con contratti a termine per rafforzare la rotazione del personale in organico.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Usiamo l'interinale per ciò che le ho detto prima. Poi arrivano domande ai punti vendita e poi i direttori li mandano a noi. Oppure anche noi usiamo canali come monster. Poi chiediamo alle scuole ai centri di formazione, all'istituto alberghiero, e questo è un altro canale di inserimento. L'interinale, lavoriamo con diverse società interinali, a volte troviamo persone valide, spesso però arriva gente... ci sono società con cui non lavoriamo perché non vedevano nemmeno la persona e la mandavano al punto vendita. A me non interessa una persona che arriva al punto vendita e dice: ho fatto il metalmeccanico ma posso fare l'addetto alle vendite! Se io devo sostituire una cassiera, non ti dico che voglio la cassiera top, ma nemmeno un metalmeccanico. Credo che a volte la gente che si scrive all'interinale voglia un contratto a termine, molti sono anche studenti, hanno problemi con l'università, saltano il turno, vorrebbero turni agevolati, quindi anche per questo usiamo contratti brevi con l'interinale. Ci sono stati casi di 3 o 4 mesi, però è un'eccezione.

Caratteristiche dei lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione. (Note per l’intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Il livello di istruzione è mediamente basso, tanti con licenza media o al massimo istituto professionale, negli uffici ci sono anche laureati, ma nei punti vendita ci sono persone non molto istruite, poi a volte ci sono laureati, ma restano poco e per noi sono perdite perché investiamo formandoli.

A seconda di dove lavorano facciamo diversi interventi formativi. Diciamo che per gli apprendisti abbiamo il tutor per gli altri invece si ha il caporeparto che lavora e spiega loro cosa fare. L’indeterminato che ha lavorato al banco salumi da un’altra parte insegna a chi arriva. Le tecniche di lavorazione o le esigenze devono essere incamerate dal lavoratore. Diciamo che facciamo sempre affiancamento.

È che la gente assunta con contratti di questo tipo hanno delle problematiche, è chiaro che il rapporto a termine crea problemi di instabilità perché hai una precarietà economica.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L’impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Io lavoratore mi sento precaria, quando hanno ridotto il personale qui eravamo in sette e adesso solo io, chi lavora nel privato si sente comunque precario e io sono a tempo indeterminato da 28 anni. Si figuri come si sente il tempo determinato! Quindi la precarietà è non sentirsi al riparo da politiche aziendali e quant’altro. Se devi accedere ad un prestito non puoi non sai cosa farai alla fine del periodo lavorativo, l’apprendista vive in una condizione di precariato assoluto, io sono un apprendista di 29 finisco l’apprendistato che ne ho 33, dopo sono solo più vecchio per cercare e non ho più età apprendistabile e se l’azienda non mi tiene cosa faccio? Così come i rapporti a termine o di inserimento....

Sono persone che con questi contratti sono a rischio non hanno tfr, rati di tredicesima, non hanno malattia, ossia ce l’hanno in modo limitato, hanno contribuzione minima, ferie permessi, da lavoratore è chiaro che vedo la cosa in maniera pesante.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’ in riferimento a:

Le dico una cosa da dipendente, le imprese secondo me tutte ragionano in questo modo: devi dire grazie perché sei occupata! Hanno questo in testa non pensano alla responsabilità sociale. In ogni settore c’è questa cosa anche nelle società più scrupolose. Ed è sbagliato perché il lavoratore è in primis persona che deve avere strumenti di soddisfazione e strumenti che gli permettano di vivere con decenza senza elemosinare per un affitto, per l’acquisto della macchina!

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’ in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Lo stato dovrebbe regolare! Per esempio il contratto a progetto deve essere usato solo per determinate figure, oggi come oggi si usa il contratto a progetto anche quando il lavoro è subordinato fin dall’origine, non ci sono controlli! Si dovrebbe regolarizzare che il contratto a progetto si faccia solo con determinate figure ma non con il ragazzo di 20 anni che deve imparare un mestiere, quello è apprendistato!

Quale è il principale ostacolo incontrato nell’adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Noi stranamente, dico stranamente, abbiamo aziende su Bologna alcune molto sindacalizzate, altre no, ostacoli ne troviamo ma non nelle assunzioni. Interviene su integrativi che vogliono aumenti per i lavoratori già stabilizzati, aziendali, ma non ho mai riscontrato problematiche sull'assunzione a tempo determinato. Il sindacato non calcola la possibilità di difendere i lavoratori più precari, ne si occupa di lavoratori che hanno comportamento poco consono che creano danni oltre che all'azienda ai colleghi. La malattia esiste, ma vediamo chiaramente la malattia dei fine settimana e noi non abbiamo possibilità di fare richiami per questo ma si vede che ci sono assenze strategiche e di queste assenze deve farsi carico il collega e ovviamente il sindacato per partito preso difende il lavoratore a prescindere dalla sua buona volontà e produttività. Io da lavoratrice sono stata iscritta al sindacato ma poi ho smesso di crederci difende poco i diritti, l'unica importanza è la trattenuta sindacale.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Chiaro che se la vedo dal punto di vista dell'azienda la vedo come strapositiva, se la vedo con gli occhi del lavoratore a me sinceramente... la vedo troppo ... l'apprendistato di 48 mesi è un handicap, così come il tirocinio, chi fa il tirocinio prende 600 euro e con cosa vive? Molte aziende lo usano impropriamente così come i contratti a progetto, io so di aziende che usano il contratto a progetto anche per fare i centralinisti e mi dica lei, in questo caso in cosa consiste il progetto, a dire pronto?

Io cambierei l'apprendistato per portarlo a minor mesi e i contratti a progetto devono essere regolarizzati con clausole che specificano meglio chi può essere soggetto a questa tipologia ma devono essere fatti anche controlli. Poi i tirocini, i tirocini sono nati come proseguimento scolastico ma viene usato anche per persone di una certa età, ma viene usato per tutti, per esempio gli stranieri accettano questa condizione e sono disposti a lavorare anche per 500 euro. I rapporti a termine mettiamo una clausola, fino a un tot li puoi fare, ma senza abuso. Prima era entrata una normativa che potevi fare un contratto a termine fino a 36 mesi, adesso il governo ha abolito tutto, questo per loro crea più occupazione ma anche instabilità e precarietà. Io conosco amiche che lavorano in un gruppo della concorrenza e rimangono a termine per una vita, per anni ed anni, io non so come facciano!

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Storia della cooperativa: la cooperativa VVV nasce nel 1994 per volontà del presidente e dei membri di ZZZ un'altra grande cooperativa che si occupa di servizi a persone svantaggiate, per smaltire la mole di lavoro che vi era al suo interno. Oggi la cooperativa si occupa di servizi, in tre grandi aree: handicap, infanzia, minori.

È sempre stata una cooperativa di tipo A, ma da un anno abbiamo attivato anche una sezione B per inserimento di persone svantaggiate. È una cooperativa che, nonostante i tempi non siano dei migliori è in crescita, adesso abbiamo anche cambiato sede, come può vedere lei stessa, è ancora tutto da rifare, qui ci siamo trasferiti da un mese! Comunque le dicevo, lavoriamo bene ed operiamo in ambito provinciale.

Quanti addetti ha complessivamente la Cooperativa? La cooperativa, le parlo dei dati aggiornati al 2007, ha 154 addetti

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	33	
	Tempo indeterminato part time	93	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	28	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali	20	
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA	2	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	2+ presidente	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione?

Diciamo che noi secondo lo statuto e le regole che ci siamo imposti, preferiamo utilizzare poco forme di lavoro atipiche, il contratto nazionale per i lavoratori del settore prevede un massimo

di 36 ore, e sono poco pagate, quindi per un lavoratore del sociale è già abbastanza difficile. Utilizziamo però contratti di lavoro subordinato e prestazioni occasionali a volte

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti ‘non standard’? (Note per l’intervistatore: da specificare le ragioni dell’utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali ‘non standard’ presenti nell’organizzazione)

Quando facciamo ricorso a queste forme contrattuali, lo facciamo per coprire delle ore in alcuni servizi, e per poche ore, non so se prendiamo in appalto funzioni scolastiche, usiamo gli occasionali per sostituzioni o cose simili.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

No non le utilizziamo, nel reclutare personale ci serviamo solitamente di Epta, noi facciamo di questo consorzio e fanno loro le prime selezioni, noi partecipiamo solo alla fase finale, poi in genere ci arrivano parecchi curriculum e al massimo valutiamo quelli. A volte ci è capitato di assumere personale mettendo annunci sui giornali locali, ma questo diciamo, accadeva prima di entrare nel consorzio. Non ci siamo mai avvalsi di agenzie interinali perché ci occupiamo di settori particolari, quindi, l’agenzia non credo sia in grado di fornirci profili con professionalità che ricerchiamo.

Caratteristiche dei lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione. (Note per l’intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Il lavoratore tipo della cooperativa è donna. Abbiamo un 80 % di lavoratori di genere femminile. Il livello di istruzione varia a seconda delle mansioni. Per esempio le “dade” nella maggior parte dei casi hanno la licenza media, le educatrici invece, sono laureate in Scienze della formazione.

Per quanto riguarda la flessibilità, diciamo che avvalendoci per la maggior parte di personale assunto con contratto standard, anche perché la normativa, prevede che non puoi assumere educatori se non con quello, diciamo che non c’è libertà o flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro. Hanno flessibilità i lavoratori assunti a progetto. Chi invece lavora a tempo determinato deve seguire gli orari che gli vengono assegnati nel momento in cui pianifichiamo un servizio.

Facciamo formazione. Il tipo di intervento dipende dal servizio.

Facciamo:

-aggiornamento specifico.

verifiche per alcuni servizi

supervisione

Tutti sono soggetti a interventi formativi eccetto gli occasionali.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L’impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Allora io credo, che l’accezione del termine così come si usa attualmente sia negativa. Credo anche che qualora si facesse un uso corretto della così detta flessibilità ci sarebbe comunque una macchia nera, nel senso che in nome della flessibilità si crea comunque instabilità. Le professioni sono cambiate e i contratti di lavoro pure e credo che è difficile in ogni caso adeguarsi a questa famosa flessibilità, le ripeto, anche se non fosse strumentalizzata male, perché tutti ambiscono ad un posto di lavoro certo e sicuro. Per quel che ci riguarda, nei nostri servizi la flessibilità è limitata. Può essere anche qui, legata alla forma di servizio dove a volte

è necessaria per organizzare certe tipologie di lavori a seconda di quello che viene richiesto dal committente.

La precarietà invece è legata all'abuso di forme lavorative atipiche che vengono utilizzate reiteratamente e direi senza nessun tipo di scrupolo impedendo la crescita professionale della persona. Noi come le ho detto non ne facciamo largo uso, però devo dire che ci sono casi di lavoratori stessi che a volte vogliono, chiedono determinate tipologie contrattuali, per esempio lo studente, che deve conciliare tempi di lavoro e vita privata, che vuole poche ore.

Io credo che i rischi più grandi legati a queste forme lavorative siano da ricercare nella sicurezza generale. Comportano elevati livelli di incertezza professionale per il lavoratore ma anche per l'azienda.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard'? L'azienda ha responsabilità sociale?

L'azienda... è difficile, credo che chi si occupa di assumere le persone dovrebbe solo utilizzare con scrupolo queste forme contrattuali come le dicevo prima. Penso che il compito più grande spetti allo stato. È lo stato che deve garantire per primo i lavoratori.

Si le cooperative hanno responsabilità sociale. È prevista dal nostro statuto che si impegna a garantire occupazione e benessere dei lavoratori sia a livello interno, sia a livello territoriale partendo dalle persone x cui operiamo sino ad arrivare alle famiglie.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Lo stato ha una funzione importante, deve garantire la dignità del lavoratore e a mio avviso può farlo controllando maggiormente i privati deve punire, sanzionare l'abuso. Parlando della cooperazione mi sento di dirle che, un educatore impiegato nel sociale fa la fame, anche con contratto nazionale a tempo indeterminato, quindi io farei un discorso a livello generale. È una cosa difficile, perché oltre i lavoratori atipici, a soffrire sono le famiglie. Pochi giorni fa leggevo sul giornale che un bimbo italiano al momento della nascita è già pieno di debiti, non so quante migliaia di euro.... Comunque sia, questo è un dato preoccupante, lo stato deve far qualcosa per migliorare accesso al credito, offrire migliori servizi alle donne lavoratrici, dovrebbe migliorare i contratti lavorativi...

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Diciamo che nella maggior parte dei casi riusciamo

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Credo che il sindacato difenda più lavoratori operanti nel pubblico che quelli del privato. Il sindacato non supporta determinati discorsi. Gestivamo un servizio da molti anni, l'ente ha deciso di internalizzare e 10 persone hanno perso il lavoro. Ha visto qualcosa fatta dal sindacato? No, il sindacato approva. Noi abbiamo degli iscritti, ma il sindacato non interviene mai.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Ci sono molte questioni da definire. Ci sono istituti difficilmente applicabili. Quindi difficoltà di sviluppo di determinati strumenti. Io credo che sia necessario apportare delle modifiche per semplificare la gestione del personale. In generale credo che non ci sia abbastanza chiarezza

sull'applicazione della norma, le aziende spesso faticano ad inseguire queste normative. Direi che questo problema però è diffuso, nel senso che non è solo la legge Biagi, per esempio la legge sulla sicurezza ha creato molti vincoli che appesantiscono le aziende.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Storia della cooperativa: KKK è nata nel '79, su iniziativa di un gruppo di medici e di studenti in medicina. All'epoca la loro idea era di lavorare sulla medicina del lavoro, poi negli anni la cooperativa ha avuto un'evoluzione. Quei medici sono andati via, sono entrate professionalità prettamente sociali, psicologi, educatori e pedagogisti, e dall'82 abbiamo cominciato a lavorare su altri ambiti. Nel settore educativo, e nello specifico in due ambiti: l'immigrazione dove ci occupiamo di offrire servizi a cittadini non comunitari, e l'esclusione sociale adulti, senza fissa dimora tossico dipendenza ecc. Facciamo parte di un consorzio, l'CCC, che abbiamo contribuito a far nascere insieme ad altre sei cooperative, il consorzio è una cooperativa di cooperative e gestisce attività sociali, sia promuovendo servizi destinati ai consorziati sia sull'esterno lavorando sul lavoro sociale.

Quanti addetti ha complessivamente la Cooperativa? 170 dipendenti, di cui 120 soci lavoratori, che diventano tali seguendo le regole dello statuto e regole interne che prevedono che può diventare socio la persona che ha nella cooperativa un rapporto significativo, ossia un contratto a tempo indeterminato di almeno 20 ore settimanali. Noi su questo abbiamo fatto un lavoro molto importante, perché nel '96 la cooperativa ha avuto un momento di forte crisi e una delle ragioni era da ricercare in un modello diverso di governo. All'epoca c'erano 150 dipendenti di cui solo 50 soci. Abbiamo cambiato le cose per fare in modo che la cooperativa fosse fatta essenzialmente da soci e non da dipendenti. Oggi solo il 23% delle attività viene svolto da dipendenti, il resto tutto da soci
Siamo una cooperativa di tipo A di servizi alle persone ma anche di produzione lavoro, nel senso che tra i nostri soci lo scambio mutualistico avviene sul lavoro.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	77	
	Tempo indeterminato part time	76	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	19	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali	3	
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
Utilizzo di manodopera	Associazione in partecipazione		
	Appalto		
	Distacco		

ra dipendente da altri soggetti	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Noi usiamo poco i contratti non standard, la nostra politica è quella di garantire quanta più sicurezza possibile ai nostri soci, perché questo dà stabilità anche alla cooperativa e per noi il massimo dell'atipicità è il tempo determinato full time.

Io ritengo che la cooperazione sociale negli ultimi anni sia un po' in sofferenza, stiamo avvertendo di essere in un momento in cui viene meno tutta una serie di condizioni che avevano caratterizzato il mercato. I nostri committenti sono enti pubblici e anche lì ci sono grandi trasformazioni quindi questo porta a rivedere le regole del mercato, e questo crea instabilità generale. Quindi noi speriamo e tentiamo di garantire i soci con contratti quanto più stabili.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

I tempi determinati li usiamo per coprire la necessità in servizi di poche ore. Le collaborazioni per sostituzioni, ma hanno un peso ininfluenza.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Dunque, attualmente noi usiamo il consorzio, che ha al suo interno un servizio di selezione del personale e poi i cv che arrivano in cooperativa, comunque vengono inviati al consorzio che preseleziona. Il consorzio ci manda poi le persone.

Non usiamo l'interinale, un po' per la tipologia di lavoratori che non si trovano in agenzia, da noi per lo più lavorano gli educatori professionali e anche se per questa figura non è richiesta la laurea di fatto la maggior parte dei nostri educatori sono laureati. Poi non ci rivolgiamo all'interinale per una politica che ci porta a non assumere tramite interinale per le cose che le dicevo prima.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Noi usiamo il tempo determinato per gli educatori professionali, assistenti di base e operatori socio sanitari, questi sono a tempo determinato perché sono legati ad attività specifiche a seconda del tipo di appalto. Poi c'è da dire che a volte è scelta dei lavoratori fare poche ore, perché conciliano altre cose.

Lavorano tutti in gruppi socio educativi o in interventi individuali o in interventi sul territorio. I nostri operatori sono per la maggior parte educatori e per questo non serve laurea ma diciamo che in linea di massima abbiamo alti livelli di istruzione. E l'operatore qui è per il 90% donna, ma questo credo sia caratteristica distintiva della cooperazione.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Il discorso per noi è importante, noi anni fa abbiamo fatto la scelta di non avvalerci di lavoro né precario né flessibile. Qui prima c'era un turn over pazzesco adesso puntiamo a produrre un lavoro stabile. Se noi scattiamo la foto a nuova sanità nel '95 il lavoratore era un giovane di 25 26 anni laureando o laureato che si fermava in cooperativa forse un anno al massimo. Adesso la cooperativa è differente, attualmente il socio di nuova sanità ha in media 40 sposato, con figli si è abbassato il turn over, l'anzianità media è di 7 anni ed è tanto perché nella cooperazione l'anzianità media è di 3. Qui c'è gente che lavora da 20 anni. Questa figura si trascina dietro richieste di stabilità che cerchiamo di garantire.

Per tale ragione non usiamo flessibilità proprio perché la colleghiamo a precarietà.

Secondo me da lettore di quotidiani credo che la precarietà sia il male del nostro tempo e sia presente un po' ovunque.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

tutti i problemi del lavoratore flessibile sarebbero risolte se l'impresa si incaricasse di creare posti di lavoro stabili e non precari. Le richieste che ci arrivano oggi sono richieste di lavoro stabili e noi cerchiamo di dare questo. Noi dobbiamo dare soddisfazione ai lavoratori per creare ottimi servizi.

Noi fino al '95 avevamo 8 miliardi di fatturato, lavorando come altre cooperative, con forte instabilità (si riferisce a soc. WWW). Perché questo meccanismo produceva grandezza ma non garantiva la sopravvivenza della cooperativa tanto che siamo andati in crisi. Da allora abbiamo applicato integralmente il contratto nazionale di lavoro, nessuna gara a ribasso e abbiamo dismesso quei servizi di poche ore, che creavano solo disagio nell'organizzazione.

Noi vogliamo stabilità anche perché il contratto di lavoro del sociale è molto molto basso.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Ma per quanto riguarda il sociale, lo stato dovrebbe un po' garantire la valenza delle qualifiche. C'è un marasma, ci sono un sacco di corsi che si ripropongono di professionalizzare educatori, ma che poi quando andiamo a fare il contratto ci viene detto, no questo non può essere educatore. Non c'è chiarezza. L'università per dire organizza corsi di laurea ma nessuno ne sa nulla.

Lo stato deve dare riconoscimenti professionali più netti. E poi il contratto di lavoro dovrebbe essere applicato in tutto il territorio nazionale, per esempio sotto la toscana non esiste. Uno che fa l'educatore a Messina non è tutelato come quello che lo fa a Bologna. Secondo me le istituzioni dovrebbero trovare soluzioni di sistemi perché fin quando restano tali resta un problema.

Poi c'è da fare un discorso relativo al sistema di welfare che dovrebbe agire sull'innovazione nella gestione e la produzione dei servizi. A noi mancano servizi fondamentali a differenza di molti paesi dell'Europa del nord.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Il sindacato, ma diciamo che si sforza, adesso ci sarà un incontro per aumentare del 3% lo stipendio dell'educatore, ma questi passi sono limitati, non serve a nulla. Il sindacato è un po' rimasto indietro a volte fa lotte contro ai mulini a vento, per difendere l'indifendibile o porta avanti politiche che sono solo una goccia di ciò che dovrebbe fare. Negli ultimi anni noi non abbiamo avuto contenziosi con il sindacato, per me il sindacato non è una controparte, questa affermazione sembrerà strana ma per me il sindacato dovrebbe essere visto come l'organizzazione che si basa su valori che sono anche i nostri. Noi siamo per valorizzare il lavoro, negli ultimi anni ci sono state iniziative miranti a valorizzare il lavoro sociale.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Se la guardo con la prospettiva del cooperatore, ritengo che le forme di lavoro che noi usiamo sono quelle che non centrano nulla con la legge Biagi, non usiamo gli strumenti previsti da quella legge.

Da cittadino le posso dire, che la precarietà non sia una buona cosa, e forse questa legge ha accentuato il fenomeno, anche se c'è chi sostiene il contrario. La nostra organizzazione non la usa quindi non ho i criteri per dirlo. Io ritengo che la precarietà sul lavoro sia un male. Credo che viviamo in un mondo complesso in cui il lavoro debba essere regolato con strumenti di flessibilità ma non credo che la legge Biagi possa rispondere a queste esigenze, perché non garantisce la sicurezza delle persone.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Settore di attività: metalmeccanico

Forma giuridica: Società per azioni

Storia dell'azienda. L'azienda partecipa ad altre società?

E' una storia vecchissima, nasce all'inizio degli anni '60 con l'idea di sviluppare alcuni prodotti che poi abbiamo sviluppato. C'è una lunga evoluzione prima era nata come ditta individuale, poi società collettiva, poi srl e poi spa. È un'azienda familiare totalmente sostenuta dai mezzi della famiglia. Noi abbiamo una rete di sub fornitori affidiamo in genere la produzione di componenti, abbiamo acquisto di componenti commerciali, ma soprattutto acquisto di componenti su nostro disegno, quindi diciamo del prodotto, forse di produzione diretta interna che cerchiamo di concentrare sugli elementi più delicati o più tecnologicamente rilevanti possiamo dire che c'è solo un 20% tutto il resto è esternalizzato. Tutti i nostri sub fornitori sono locali salvo ovviamente acquisto di componentistica, oggi noi siamo nati come azienda meccanica, abbiamo una produzione fondamentalmente di natura meccanica.

Noi facciamo tre grandi linee di prodotto, utensili portatili di uso industriale, poi dei motori pneumatici, e infine dei sistemi automatici di avvitamento. quest'ultima cosa la componentistica, è estera e a volte anche giapponese.

Abbiamo delle attività collaterali affidate ad aziende molto più piccole in cui siamo o partecipanti o controllanti, quindi abbiamo una piccola rete.

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale)

Il mercato di riferimento è l'Europa, l'Italia e da qualche anno i paesi extra europei, un po' nel sud america, qualcosa, più di recente anche in Cina. Comunque vendiamo poco più di un 50% in Italia e il resto all'estero, un 30% in Europa e il resto negli altri paesi.

I principali concorrenti dell'azienda si trovano? All'estero

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...) (Note per intervistatore: eventualmente approfondire se hanno esternalizzato processi produttivi)

In crescita, abbiamo poco più di 5 milioni di euro di fatturato. Stiamo facendo una serie di investimenti in nuove attività, abbiamo curato ricerca e sviluppo, siamo un'azienda molto avanti in campo tecnologico e di innovazione e questo ci ha dato margini di crescita del 5-10% annuo.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? 35

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	30	
	Tempo indeterminato part time	3	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	12	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	5	
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		

	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Ma come vede da quello che le ho appena detto, noi siamo per l'assunzione a tempo indeterminato, per quanto riguarda altre forme contrattuali non standard le abbiamo usate quando capita, tipo interinali, abbiamo avuto qualche rapporto di collaborazione continuata e continuativa, abbiamo avuto fasi in cui i part time erano più significativi, ma per noi sono delle fasi saltuarie e di passaggio.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Usiamo gli interinali per due scopi, a volte quando ci sono punte di attività, non particolarmente qualificate o spesso come fase di verifiche di controllo per cui parecchie di queste persone sono assunte come interinali, e poi vengono assunte in una prima fase come tempo determinato e poi indeterminato.

Il personale qualificato valido, cerchiamo di tenercelo a meno che non siano le stesse persone a preferire un rapporto meno vincolato.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Si ci avvaliamo regolarmente di agenzie, abbiamo 2-3 agenzie che quando abbiamo bisogno ci presentano delle figure. La cosa positiva di questo canale è la velocità di reperire determinate figure, secondo la possibilità di avere una fase di prova, più lunga dei classici tempi di prova delle figure.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

La questione del genere non fa la differenza, ecco noi siamo un'azienda metalmeccanica, in produzione personale femminile ce n'è abbastanza poco. A livello impiegatizio invece

abbiamo prevalentemente personale femminile, ma devo dire che quasi mai per le parti impiegate usiamo contratti non standard.

Sulla qualifica, non ci sono particolari situazioni, in generale ricerchiamo persone con una certa qualifica che vanno in produzione.

Per quanto riguarda la flessibilità, diciamo che gli orari sono gli stessi, i lavori sono quelli che servono, quindi sono uguali a quelli degli operatori a tempo indeterminato, e lo stesso dicasi per la retribuzione, che è perfettamente in linea con quella degli altri lavoratori.

Il livello di istruzione è generalmente basso, tutti hanno licenza media e sporadicamente superiore, più che altro ci sono lavoratori con scuole di formazione tecniche.

Facciamo formazione anche se si potrebbe fare di più però... gli facciamo fare dei corsi, per lo più a quelli che operano alle macchine facciamo fare dei corsi di formazione presso i costruttori delle macchine. Ma diciamo che investiamo in formazione su chi lavora con noi sempre. È chiaro che se si introduce una macchina nuova dobbiamo insegnare a chi le adopera ad usarle.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Io sono un sostenitore del lavoro non standard. Io vedo male l'uso del termine precario nell'uso che se ne fa adesso. Io credo che la flessibilità se giustamente impiegata, sia un valore aggiunto, per una serie di ragioni. Intanto, purtroppo la variazione delle nazioni, anche in una realtà molto codificata è un fatto assoluto, cioè se io penso a quello che si faceva qui, c'è gente ancora che è entrata come apprendista e sta per andare in pensione, c'era la figura dell'apprendistato, però se penso quello che queste signore facevano 5 anni fa e quello che fanno oggi è assolutamente diverso. Allora se la persona è abbastanza valida e ha la sensibilità di migliorarsi allora è valida, noi cerchiamo di favorire questo con la formazione, se però queste persone non rispondono a queste esigenze di evoluzione, queste persone diventano dei pesi, se questi pesi sono limitati forse si riescono a tollerare, qualora diventassero molto onerosi, finiscono per dare precarietà anche all'azienda che non riescono più a reggere l'evoluzione. La stabilità presa nel senso vecchio non ha più ragione di esistere. È necessaria la possibilità di cambiare, e questo induce il lavoratore a qualunque livello a sviluppare capacità, competenze, induce l'azienda a favorire il cambiamento e nello stesso tempo lascia maggiore libertà contrattuale. E' chiaro che bisogna si arrivi a concepire questo come realtà e non come eccezione. Questo vuol dire per esempio che nelle situazioni diciamo frizionali che potrebbero esserci, bisogna che chi si trova su una trave, perché può succedere, si trovi delle forme di copertura a carico del sistema della fiscalità o del sistema previdenziale, che non gli creino dei disastri personali. Però ripeto se ci fosse un sistema di questo genere sono convinto che anche noi forse saremmo più disinvolti a inserire qualche persona in più. Sapendo bene che senza problemi potremmo dire, guarda forse tra sei mesi non ci servi più. Questo darebbe maggiore voce, libertà e professionalità al rapporto di lavoro.

Il lavoratore secondo me si sente precario per un fatto culturale, non ha ancora digerito l'evoluzione del sistema produttivo e del sistema industriale. Si sente precario, ma io, forse non posso considerarmi nel caso, ma io ho cambiato un sacco di lavori nella mia vita e non mi sono mai considerato precario. Ho cambiato tante volte perché non avevo stimoli, ho avuto sicuramente una certa dose di coraggio che forse non tutti hanno. Se ci fossero delle modalità per cui uno non si ritrova di punto in bianco fuori dalla finestra non ci si sentirebbe meno precari.

Secondo me l'impresa ha sempre avuto responsabilità sociale, forse era più sentita quando se ne parlava meno e però non c'è dubbio che c'è, nei confronti dei dipendenti, degli stakeholders,

nei confronti del sociale in generale. Il fatto di produrre ricchezza, che è uno dei compiti dell'impresa, non è l'unico.

Non era giusto quando per troppo tempo si è affidato all'impresa il ruolo di ammortizzatore sociale questa è stata la nostra rovina, ma se fosse stata gestita nel modo giusto sarebbe stato anche utile.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard'?

Favorire la loro qualificazione, essere a favore della creazione di un sistema sociale che consenta una certa mobilità senza che a questa si accompagni la completa assenza di diritti civili. Ci deve essere il modo di non abbandonare il lavoratore a se stesso, ma questo deve avvenire a livello di sistema non di singola impresa. Anche certi atteggiamenti sindacali che tendono a porre a carico di un'azienda in difficoltà oneri legati alla mobilità delle persone è un grosso rischio perché si mina maggiormente la difficoltà di quella azienda. In qualche misura deve essere fatto tutto ciò che deve essere fatto considerando la collettività, e in questo caso è l'impresa che va salvata, perché è l'impresa che dà lavoro e crea ricchezza. Questo discorso non ha molta presa nel nostro paese.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Per esempio razionalizzare, e quindi utilizzare meglio i sistemi e l'utilizzo delle risorse che le imprese versano al sistema di welfare. Separare l'assistenza dalla previdenza ecc ecc.

Ci sarebbe molto da fare. Lo Stato dovrebbe usare parte di queste risorse per creare dei fondi per il salario minimo garantito. Ci sono paesi come la Svezia che lo fanno, queste sono cose che dovrebbero essere fatte ed è in questa direzione che si ha lo sviluppo senza ledere i lavoratori.

E poi fare in modo che il lavoratore non tradizionale non abbia costi minori rispetto a uno standard. La scelta dell'azienda non deve essere legata al risparmio ma al reale utilizzo.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazione sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Sì assolutamente, la nostra politica è quella di avere persone stabili. Abbiamo avuto un paio di casi di persone che venivano per un certo numero di mesi e poi erano fortemente assenteisti, però la tipologia del nostro dipendente è generalmente un dipendente stabile, perché cerchiamo di avere personale qualificato e questo è difficile da trovare tramite interinale.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Il sindacato osteggia un po', noi vorremmo che tutte le persone che lavorano qui per esempio sappiano fare tutto ciò che si fa in KKK, invece ci sono persone e rappresentanti sindacali che non vogliono questa intercambiabilità.

Ma devo dire che sulle forme contrattuali non borbotta, no perché non abbiamo mai abusato di queste forme contrattuali. Tutti sanno che in generale, vengono messi dentro con dei tempi precisi, come pure che a volte sono solo di passaggio per far fronte a picchi di produzione, ma questo lo sanno già al momento dell'assunzione.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto?

Bhè, so che c'è chi fa di più su questi temi ma non le saprei proprio dire nulla, quindi dico di no!

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Io direi, che il mio giudizio è complessivamente positivo! Come lei ha capito tutte le norme che riducono la rigidità io le vedo con favore, ovviamente se queste norme sono tali da non recare danni al lavoratore. Non vedo favorevolmente, quelle situazioni, che tendono ad abusare di norme di questo genere venendo a creare situazioni di simil sfruttamento non adeguate ad un sistema industriale moderno. C'è chi ne abusa e questo dà adito ad una visione distorta di tali norme e dà forza alle componenti sindacali che si impongono, e tutto ciò che distorce è ovviamente un danno.

Per ridurre l'abuso credo che siano necessarie verifiche, e penso che si stiano facendo. Io poi non vado a sindacare l'attività di altri colleghi, però è necessario ostacolare la distorsione che crea anche concorrenza sleale.

Io non vedo differenza tra chi evade il fisco rispetto a chi mina il sistema nel suo complesso. Sono convinto che attraverso i contributi che le imprese e i lavoratori pagano si potrebbero creare più frutti, facendo calare la precarietà dell'impresa e dei lavoratori.

La flessibilità in uscita poi è indispensabile, è un bene se serve a togliere difficoltà ad un'impresa che magari ne ha già di tante altre. Però questa flessibilità dovrebbe essere non selvaggia ma regolamentata, per raggiungere il miglioramento dei rapporti tra sistemi. In questo caso diventerebbe un fatto naturale. Un'impresa che va avanti se ha delle risorse valide ed efficienti, non vuole mandar via la gente, in linea generale, un'impresa che va bene, che si trova un buon lavoratore, non se lo lascia scappare, anzi se lo tiene ben stretto.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Settore di attività: grande distribuzione.

Storia: L'azienda è grande, ricopre diversi settori della grande distribuzione dai grandi supermercati ai discount. Il gruppo OOO ha al suo interno supermercati VVV, gli ipermercati PPP, i discount con il III, le superet e ultimamente stiamo sviluppando il franchising. È un'azienda in forte crescita.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? Le parlo solo dei supermercati VVV perché non sono competente per gli altri ambiti del gruppo OOO e le dico che su Bologna noi abbiamo 140 addetti.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	85	
	Tempo indeterminato part time	22	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	15	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato	6	
	Lavoro interinale	12	
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Qualche volta capita di avere qualche dipendente a progetto e la domenica per coprire l'orario 9-14 abbiamo gli interinali. Poi ci sono i lavoratori a progetto che vengono assunti però non da noi ma dalle ditte appaltanti che vengono chiamati per esempio per fare gli inventari con la supervisione nostra.

L'apprendistato lo usiamo e dopo 4 anni normalmente tramite interventi di flessibilità programmata portiamo il lavoratore ad essere assunto a tempo determinato e poi a tempo indeterminato ovviamente se c'è la possibilità. Gli apprendisti sono in reparto pesce, scatolami e gastronomia.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Il tempo determinato lo usiamo per avere flessibilità nel senso che se le cose vanno male lasci a casa il lavoratore.

Poi per la possibilità di avere personale flessibile per sostituzioni di malattia o per coprire i turni della domenica.

L'interinale lo usiamo la domenica, perché senza questi non avremmo la possibilità di aprire, i contratti che erano a tempo determinato sono stati trasformati con la domenica al suo interno ma non bastavano quindi abbiamo assunto altri lavoratori

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Si, noi ci avvaliamo della Manpower ed è un buon canale, poi abbiamo altre domande di lavoro che ci arrivano via posta o ci vengono consegnate a mano nei punti vendita.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Non c'è età abbiamo giovani e gente sulla quarantina. Il livello di istruzione è basso, quasi tutti hanno la licenza media.

Io credo che il rischio maggiore per questi lavoratori sia quello di lasciarli incastrati in queste forme di lavoro che inevitabilmente portano precarietà

La maggior parte delle persone con contratti non standard lavora in gastronomia quindi anche se restano qui per periodi non molto lunghi noi dobbiamo fare della formazione. La formazione è una sorta di addestramento iniziale in cui il collega anziano e con esperienza insegna le tecniche al nuovo arrivato.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

La flessibilità può dare la possibilità alla persona di crescere sperimentando un lavoro e riuscendo a acquisire professionalità, ma purtroppo l'utilizzo reiterato e abusato di queste forme di lavoro porta a precarietà, disorientamento. Credo che la precarietà sia data dall'impossibilità della persona di fare progetti di vita. Un lavoratore non standard non ha a seconda della tipologia di contratto la possibilità di usufruire di malattia, gravidanza, dal punto di vista pensionistico poi non ne parliamo! Un giovane che vuol metter su famiglia non può, perché non ha le possibilità e le sicurezze economiche per farlo! A volte non ha neanche la busta paga sufficiente per prendere una casa in affitto.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Lo stato ha il dovere di fare qualcosa per garantire per esempio un più facile reinserimento di persone inoccupate come avviene in molti paesi europei. Quindi si dovrebbe fare qualcosa intervenendo sul nostro sistema di welfare.

I lavoratori non ‘standard’ presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Sì certo, sono rari i casi in cui mandiamo la gente a casa, a meno che come dicevo non erano stati inseriti per coprire turni brevi, ma nel momento delle assunzioni siamo chiari e comunque se riscontriamo la volontà del lavoratore di lavorare con noi lo teniamo presente per assunzioni future, quando non abbiamo la possibilità di stabilizzarlo nell'immediato. A volte sono i lavoratori però a non cercare la stabilità, qui vengono gli studenti per tirar su due soldi mentre studiano e studiando alla fine, sanno e sappiamo benissimo, che questo non è il loro lavoro a vita, è solo un passaggio.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

No il sindacato può magari spingere per l'assunzione di una persona che si rivolge al sindacato per essere assunta per stabilizzarla, ma sono casi sporadici il sindacato non interviene!

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

In realtà noi non ne facciamo un grande uso, non la usiamo molto, io credo che se ne sia fatto un uso un po' strumentalizzato, in Italia si fanno le leggi e poi o le si applica o meno non se ne interessa nessuno. Io credo che il lavoro debba essere rispettato a prescindere da norme, se poi le norme portano a giustificare abusi è grave! Io penso sempre ai call center e vedo l'esemplificazione di quello che le ho detto. Ossia la giustificazione al non rispetto per i lavoratori e per il lavoro che viene in un certo qual modo snaturato. Io credo che questa legge abbia aumentato i fenomeni di precarietà ma perché chi la usa non segue il giusto iter applicativo, si usano queste forme di lavoro per sfruttare il lavoratore e basta. Credo che sia necessario il controllo di chi di dovere, per usare queste forme e prevedere sanzione per chi le elude.

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Storia della cooperativa: WWW è nata nel 1988 si occupa di area abbastanza vasta nell'ambito del sociale, dall'area dell'educazione, handicap asili nido, assistenza alle persone gestione delle case di riposo, e si occupa anche di disagio psichiatrico, a tale proposito abbiamo anche delle strutture residenziali e semiresidenziali come i centri diurni. Siamo dislocati solo a Bologna ma abbiamo parecchie strutture in tutta la regione e parecchie strutture anche in Lombardia, dove abbiamo 3 strutture per anziani e un asilo nido.

Quanti addetti ha complessivamente la Cooperativa? 1820

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	800	
	Tempo indeterminato part time	520	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	400	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato	20	
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti	20	
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	50	
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)	10	
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Non standard abbiamo veramente poco, diciamo che il tempo determinato può essere legato ad ambiti specifici collegati ai servizi, se abbiamo servizi a termine non possiamo garantire l'assunzione indeterminata. Rimane che però il nostro obiettivo è consolidare, quindi i contratti di questo tipo cerchiamo di stabilizzarli.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro ‘non standard’

Come le dicevo è tutto legato ai servizi, noi non utilizziamo i contratti per periodi di prova, il periodo di prova ci sono già in tutti i contratti anche se a volte i periodi non sono sufficienti. Noi utilizziamo il contratto nazionale e siamo legati da esso, nel senso che abbiamo poca libertà anche a volte di usare contratti non standard, un educatore per esempio ha dei vincoli contrattuali. Noi anche seguendo il nostro statuto che mira a garantire l'occupazione ed il benessere dei nostri soci lavoratori usiamo quasi sempre il tempo indeterminato. Sui contratti a tempo indeterminato dipendiamo poi dalla tipologia del servizio. Questa è una cooperativa e come tale il nostro scopo prevalente è la mutualità, non siamo un ente di beneficenza ma abbiamo un occhio privilegiato per i lavoratori che sono anche soci. Quindi non vogliamo l'instabilità dei lavoratori, perché tutti i lavoratori sono anche soci

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Noi usiamo contatti diretti, abbiamo un sacco di persone che si presentano a lasciare il cv, questo avviene prevalentemente per i servizi e gli operatori, per quanto riguarda invece il personale impiegatizio di sede ricorriamo a canali tradizionali, ossia ad agenzie o per passa parola amicizia. Le agenzie, dipende, quasi sempre ti mandano i profili che non centrano nulla, ma sono rapidi, però a volte non abbiamo rinnovato i contratti perché il profilo che ci trovava l'agenzia non ci andava bene anche se noi volevamo stabilizzare. Poi usiamo l'università per i tirocini formativi, ed è un canale molto interessante, perché ti dà una collaborazione molto attiva che poi a noi serve per le assunzioni future, abbiamo la convenzione con l'università, arrivano ragazzi da scienze della formazione e a volte da scienze politiche.

Caratteristiche dei lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Noi siamo molto legati al fatto che il personale debba avere una qualifica specifica, quindi sono tutti molto scolarizzati, nel senso che abbiamo operatori socio sanitari, assistenti di base, a seconda delle qualifiche che ci vengono richieste, le qualifiche cambiano da regione a regione, l'ente appaltante ci dice che genere di operatore vuole. Per cercare di eguagliare la qualità dei nostri operatori noi inseriamo i nostri assistenti di base in corsi di formazione per fargli acquisire la qualifica di operatore socio sanitario. Questa qualifica è riconosciuta a livello nazionale quindi il lavoratore diventa di qualità per noi ma anche per lui stesso perché acquista una qualifica alta e spendibile in più servizi e contesti regionali. Poi facciamo anche altri tipi di formazione e aggiornamenti vari.

I lavoratori sono per la maggiore donne, e questa è una caratteristica che riguarda il settore di attività non la tipologia contrattuale. Diciamo che tra i contratti non standard quelli che usiamo maggiormente sono i part time ma chi lavora con questo tipo di contratto non decide come gestirsi il lavoro, fa solo orari ridotti rispetto a chi fa il tempo pieno ma deve seguire le stesse regole professionali che ha un lavoratore a tempo indeterminato con la stessa mansione.

A livello retributivo noi applichiamo il contratto nazionale che non è ricchissimo e ci atteniamo a quello eccetto per i contratti a progetto che sono appunto legati al progetto e quindi a tempi di gestione del lavoro anche diversi.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Sono concetti che non hanno nulla a che vedere tra loro. La precarietà è legata a strumentalizzazioni delle leggi vigenti, ossia si utilizzano in maniera sbagliata strumenti flessibili. La flessibilità è andare verso strumenti che possano consentire un maggior adeguamento tra livelli produttivi delle aziende e attività svolte, tenendo conto delle esigenze di vita, personali dei lavoratori. Io ritengo che per esempio i tirocini siano grandi strumenti di flessibilità, ma se usati per studenti che appena usciti dall'università possono acquisire professionalità e se hanno un orientamento all'assunzione, questa è flessibilità, la strumentalizzazione è precarietà. Oggi il lavoratore si sente precario perché ci sono molte organizzazioni che usano queste forme contrattuali in modo strumentale. Io credo che questa strumentalizzazione sia maggiormente presente nelle piccole medie imprese, perché le grandi sottostanno a vincoli più ampi anche dal punto di vista sindacale, hanno forme più rigide nelle forme di organizzazione, nelle piccole invece ci sono forme scandalose che consentono l'elusione delle norme. Per esempio l'impresa grossa non si può permettere di prendere lavoratori in nero o non assicurare i lavoratori, nelle piccole capita. Poi ci sono ambiti ed ambiti, ricordiamoci dell'uso strumentale dei contratti a progetto nei call center, ma questa è un'altra cosa.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard'?

In un sistema come il nostro, non riusciremo mai ad avere livelli di responsabilità dell'individuo di un certo tipo, ma avremo individui costantemente dipendenti da famiglie e da reti parentali. E parlo di autonomia economica ma anche psicologica. Le cooperative hanno responsabilità e come tale dovrebbero avere uno strumento etico al loro interno che porti ad usare con scrupolo gli strumenti di flessibilità. Non è buono l'atteggiamento strumentale, perché dal punto di vista sociale ha un impatto distruttivo, perché ha forti ripercussioni sul livello di percezione del lavoratore

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

È difficile, io non credo in un welfare che dia sostegno gravoso, in termini di onere per la collettività, perché lo stato dovrebbe vedere poi cosa effettivamente può permettersi. Io credo che bisogna rivedere le forme di sostegno in uso e verificare se sono effettivamente idonee. Bisogna pensare ad un sistema che faccia anche i conti con le imprese, non si può pensare solo ai lavoratori, bisogna dare tutele ai lavoratori, disoccupazione, cassa integrazione. Non si può pensare ad un welfare così oneroso che si faccia carico di tutte le problematiche dei lavoratori, ovviamente le imprese sono da tutelare, perché sono le imprese ad occupare i lavoratori.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

si certo, avendo l'obbligo ad associarsi noi poi facciamo di tutto per garantire l'occupazione stabile del lavoratore.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

No, ne abbiamo poche, abbiamo un forte numero di tempi determinati ma sono un non nulla sul numero totale. I lavoratori capiscono che noi non lo usiamo strumentalmente ma perché non possiamo fare di meglio in quel momento. Il sindacato persegue una politica che non sempre è sulla stessa lunghezza d'onda delle imprese, noi abbiamo avuto difficoltà sui contratti di apprendistato che per noi sarebbero utili per avviare i giovani al lavoro, su questo il

contratto nazionale non avendo recepito la legge Biagi ci ha posto degli ostacoli e il sindacato si è fatto portavoce e non ha agevolato queste forme di lavoro anzi ha fatto ostruzionismo. Il sindacato lavora per scontri di ideologie io lo ritengo arretrato, spesso prendono posizioni su cosa che non sono strettamente correlate alle esigenze del sistema paese, fanno solo lotte ideologiche e non hanno atteggiamenti responsabili verso i lavoratori.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

La legge per me è stato uno strumento innovativo che io quando uscì non vidi di buon occhio. Aprendo a forme di flessibilità permetteva un forte dilagare di strumentalizzazioni. Inizialmente quindi ne vedevo solo limiti ad oggi dico che è innovativa e che è stata pensata da buona fede e intento di adeguamento ai nuovi bisogni di impresa. Ritengo che molti punti della legge Biagi, per esempio quello della concertazione sia un punto debole il tema di confronto con le organizzazioni sindacali è difficile e lento e farraginoso quindi questa legge per essere bene applicata dovrebbe essere interpretata in modo diverso in modo più efficiente, e questo non sempre capita, perché a volte si dilatano tempi di applicazione della normativa, i tempi di interpretazione, ci sono forme che vengono usate strumentalmente perché a volte molti punti la legge mancano di chiarezza

Griglia di intervista per imprenditori - settore privato

Settore di attività: Metalmeccanico.

Forma giuridica: Società per Azioni

L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? (se sì, dove si trovano?, con quale forma?)

VVV è stata fondata circa 50 anni fa dall' XY che è il padre dell'attuale presidente. Si è sviluppata e ha cominciato a lavorare, per così dire in una "cantina" di Bologna, poi ha avuto un salto negli anni 60 quando si è trasferita ad Anzola dell'Emilia ed un ulteriore salto di qualità quando nel 2000 si è trasferita in questa sede. VVVV è un'industria metalmeccanica, che progetta, fabbrica e commercializza riduttori e variatori meccanici di velocità. Siamo in una struttura molto decentrata, abbiamo una partecipazione in tre fornitori specializzati che sono tutti nel nostro territorio, diciamo confinanti, producono fasi di lavorazioni. Noi abbiamo solo un reparto di produzione meccanica dove lavoriamo in involucri esterni e, un montaggio dove però montiamo circa un 10 % della produzione.

VVV partecipa ad altre tre società piccoline al 40%, una fa tornitura, una ingranaggi, e una rettificazione.

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale)

Esportiamo circa un 60% del fatturato, e di quel 60% un 2/3 in Europa e il resto in mercati sud africani, australiani, russi. Il mercato di riferimento è estero ma importante è anche il nord Italia, noi non siamo presenti al centro sud. Di certo il mercato estero ha un bacino di potenzialità superiore rispetto a quello italiano, per dimensione e per tale ragione i principali concorrenti dell'azienda si trovano per noi all'estero.

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...)

E' un'azienda in forte crescita, il fatturato è di circa... quest'anno dovremmo arrivare a 30 milioni di euro. Da quando siamo in questa sede abbiamo avuto solo crescite positive, dal 2000 abbiamo crescite annue dal 6 al 12 %, e nel 2006 abbiamo avuto un picco al 29%.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda?

Impieghiamo circa 80 persone, una cinquantina di impiegati e una trentina di operai.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	70	
	Tempo indeterminato part time	5	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	12	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato	12	
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		

	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento	1	
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione?

Diciamo che noi abbiamo utilizzato, più o meno, tutte le forme contrattuali, noi siamo partiti con l'interinale, e spessissimo è stato utilizzato come forma di prova o nei periodi di picchi di produzione, utilizziamo molto i contratti di apprendistato, per poi sperare di stabilizzare i lavoratori. Le poche volte che non riusciamo a standardizzare i contratti è perché abbiamo avuto dei problemi specifici con i singoli.

Utilizziamo il lavoro non standard per figure di basso profilo, operai impiegati di basso profili, centralinisti e cose del genere. Abbiamo fatto un bell' utilizzo di apprendisti, siamo arrivati ad averne anche 6 o 7.

Nella prima fase di crescita abbiamo attinto a tutte le forme contrattuali atipiche per poi stabilizzare queste figure. Attualmente abbiamo un contratto di inserimento e la ragazza sta per passare a tempo indeterminato.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

Direi, in un caso la non sicurezza di un aumento strutturale, di esigenza lavorativa, quindi picchi di produzione, sostituzioni varie, di maternità di malattia...

Poi la velocità del canale di reclutamento dei lavoratori a tempo determinato è ottima. Come risposta in termini temporali. I canali di reclutamento tradizionali sono più lenti. Le società interinali riescono a trovarci nel giro di qualche giorno qualche persona. I canali tradizionali sono più lenti a mettersi in moto.

L'altro aspetto è anche il caso in cui, ci sia un'idea che quella posizione vada ricoperta per un tempo indeterminato, il fatto di poter utilizzare una "prova". Nel nostro ordinamento non c'è un altro sistema. Ho letto di recente di un ministro che voleva estendere a tutti i neo assunti un periodo di prova di 6 mesi, ovviamente è stato quasi linciato dai sindacati, ma io credo che se effettivamente una cosa del genere fosse possibile si ricorrerebbe a questi tipi di contratto con meno frequenza, perché si avrebbe la possibilità di vedere l'operato del lavoratore e il suo feeling con l'organizzazione. Anche perché il lavoratore precario non si sente spesso parte dell'organizzazione e quindi se uno vuole puntare su una risorsa, bisogna che questa abbia qualche certezza di essere stabilizzato. Devo dire che nella nostra struttura anche entrando con contratti non standard il lavoratore sa che l'organizzazione non utilizza questi contratti per rinnovarli ogni sei mesi, ma come una forma di prova per poi consolidare il rapporto di lavoro.

In alcuni casi dove non siamo passati a contratti standard, si sono rifatti contratti determinati ma comunque di lunghi periodi. Solitamente chi non passa a tempo indeterminato ha o non ha competenze che non si sposano con la visione dell'azienda o atteggiamenti comportamentali che tendono a non dimostrare una maturità lavorativa consona alla trasformazione di un rapporto a tempo indeterminato. Anche perché quando si stipula un rapporto a tempo indeterminato, bisogna ricordare che i giochi sono fatti! Nel senso che poi subentra il sindacato e la normativa italiana, che rendono difficoltoso il passo indietro.

Ecco la cosa difficile e che non capiamo in Italia, è che bisogna liberalizzare e rendere agevole la flessibilità in uscita. È chiaro che un'azienda non metterebbe mai alla porta un lavoratore diligente e che lavora bene, però con la nostra legge non possiamo nemmeno liberarci dei "pesi morti". Una volta passato a tempo indeterminato è difficile licenziare un lavoratore anche se totalmente improduttivo, e questo è un male, forse è anche questa una delle ragioni che spinge le aziende ad usare contratti non standard.

Poi ci sono anche le organizzazioni che sfruttano questi contratti e ne abusano in nome della flessibilità, che sfruttano i lavoratori tenendoli per pochi mesi e facendoli rimbalzare da un'azienda all'altra, anche per gli sgravi fiscali, questo credo che sia un utilizzo improprio.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

Per quanto ci riguarda, noi spesso, utilizziamo questo tipo di contratto per portare il lavoratore ad una professionalità minima in modo che alla scadenza del contratto possa essere inserito senza problemi, se risponde alle nostre esigenze. Cerchiamo sempre di stabilizzare. C'è da sottolineare un altro aspetto, un ragazzo che finisce un rapporto di apprendistato non è detto che alla fine, anche se noi lo vogliamo, voglia restare, perché ha acquistato una professionalità che è spendibile e quindi è lui stesso che spesso decide di guardarsi intorno. A volte sono loro a dire: cambio lavoro!

Per certi profili c'è il rischio di formarli e poi vederli uscire dall'organizzazione. Il nostro obiettivo è da una parte far crescere la persona e dall'altra dargli degli stimoli per farla restare all'azienda, in modo che l'investimento fatto sulla persona possa tornare a beneficio dell'azienda.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Sì In questo momento poco, perché la crescita attuale punta sulla parte impiegatizia e quindi, diciamo che, i lavori dell'interinale li abbiamo utilizzati per alcune figure di profilo più basso, centralinisti, addetti ufficio commerciale... Quando cerchiamo di coprire le aree manageriali abbiamo visto che il lavoro interinale non va bene, non è il mercato di riferimento, questo tipo di figure professionali hanno un mercato parallelo che è molto più ricco dell'interinale. Ma per gli operai li abbiamo utilizzate moltissimo.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Per quanto riguarda le differenze di genere c'è da dire che è assolutamente tutto casuale, ossia, l'uso del contratto non standard non dipende dal sesso, ma dalla mansione lavorativa, è chiaro che non usiamo contratti non standard per posti manageriali, ma per bassi profili. I lavoratori non standard sono diplomati in aree tecniche impiegatizie o anche solo con licenza media, più o meno questa. Abbiamo organizzato in passato contratti di formazione lavoro anche con laureati, in questo momento non ne abbiamo in essere.

Poi ovviamente la motivazione più forte che ci spinge ad utilizzare queste forme contrattuali come ho detto prima sono sicuramente i gli aumenti di produzione.

I lavoratori non standard svolgono lo stesso lavoro, fanno gli stessi orari ed hanno lo stesso trattamento economico di lavoratori a tempo indeterminato che ricoprono la stessa mansione, gode effettivamente di maggiore flessibilità solo il lavoratore con contratto a progetto ma devo dire che abbiamo fatto questo tipo di contratto una sola volta.

Noi coinvolgiamo i tutti i lavoratori in interventi formativi, sia quelli che lavorano a tempo indeterminato che determinato, senza nessuna distinzione, facciamo degli interventi formativi per quanto riguarda gli apprendisti che seguono quelli che sono i percorsi previsti da provincia e regione. Adesso mi è venuto in mente che la ragazza in contratto di inserimento sta seguendo un corso formativo di 4 giorni presso l'associazione degli acquirenti e in più sta facendo una formazione interna sul software, diciamo che non ci sono particolari distinzioni tra i tipi di contratto sulla formazione. E' chiaro che non sottopongo un lavoratore che ha un contratto di 6 mesi ad un intervento formativo di lunga durata, di un paio di mesi, quello penso che sia normale.

I vantaggi dei contratti non standard sono quelli di avere flessibilità, nel senso di gestione di incremento, per noi. Per il lavoratore invece la possibilità di acquisire competenze da poter spendere anche altrove.

Io penso che non ci siano svantaggi per queste forme contrattuali se usate in modo corretto, l'unico svantaggio per il lavoratore è quello che spesso si sente "altro" rispetto all'organizzazione, ma questo si genera in quelle strutture dove uno entra a tempo determinato e sa benissimo che 100 lavoratori prima di lui non sono stati trasformati. Da noi questo non accade, di regola, o se assumiamo per gestire gli incrementi di produzione, lo diciamo prima al lavoratore!

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Flessibilità è l'adeguamento della struttura organizzativa e di persone di un'organizzazione in funzione di quelle che sono le richieste del mercato e quindi è una flessibilità 1 mentale, 2 bisogna conciliare la flessibilità con la vita della persona, ossia flessibilità d'orario.

Precarietà è l'utilizzo di contratti in modo non corretto con lo spirito di chi li ha creati, è anche un modo per tenere un'organizzazione nel terrore. E quindi tutti sono spinti a dare il meglio non perché c'è un obiettivo condiviso ma perché c'è lo spauracchio di andare a casa. Io però credo che la precarietà possa essere gestita proficuamente, parlando impropriamente, solo dove ho professionalità bassissime, allora se va via un giovane ne trovo un altro domani e non ho nessun problema. Tutto ciò crea un'organizzazione zoppicante perché non ha basi solide. Noi non abbiamo assolutamente usato questo tipo di filosofia, e onestamente credo che la precarietà sia più utilizzata nel mondo dei servizi che in quello dell'industria. Precari in industria ce ne sono pochi, 1 perché l'apporto sindacale è più elevato, e tendono a tutelare i lavoratori, anche se a dire la verità tutelano di più quelli che sono già dentro più che i nuovi arrivati, mentre invece, nei servizi dove ci sono aziende più piccole, c'è meno controllo, meno presidio, quindi fanno quello che gli pare. Poi ci sono categorie che sono più soggetti al precariato, vedi chi lavora ai call center, ma quello è problema delle nostre istituzioni che non vogliono aprire gli occhi, basta andare in un call center per vedere che sono tutti co.co.pro. finti, quindi evidentemente lì c'è un gioco politico che travalica le aziende, i lavoratori e l'impianto normativo che per me non reca nessun danno.

L'impresa ha una responsabilità molto forte e alcuni la utilizzano bene ad altri la utilizzano male. È chiaro che se uno ha un'etica sociale utilizza un contratto per quello che è il vero utilizzo, allora per quelli che lo utilizzano male bisogna che si intervenga in senso repressivo. Si devono spingere i manager a pensare eticamente quindi ad utilizzare in modo strutturato

queste forme contrattuali. Dall'altra bisogna punire chi utilizza in modo improprio. Bisogna però inculcare anche nella mente dei lavoratori che chi lavora bene resta chi non lavora va a casa, purtroppo questo è il limite della società italiana. Alla fine lo sfruttamento deriva dal fatto che se per caso mi sbaglio su un fannullone me lo tengo sul groppone finché è lui che decide di andarsene. Non vorrei che siamo entrati in un circolo. La forma contrattuale positiva esiste, viene usata impropriamente perché l'altra forma contrattuale mi impedisce di diminuire l'organico. Quindi visto che succede questo si è sviluppato uno strapotere di queste forme atipiche.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

C'è da dire che noi siamo stati molto bravi a tutelare chi lavora e non a chi non lavora e quindi non abbiamo lo stesso welfare di altri stati europei più evoluti che prevedono l'uscita del lavoratore dal mondo del lavoro ma c'è poi un sistema che attiva formazione, nuove competenze, nuovi sussidi durante il tempo di ricerca che secondo me aiutano. Qui secondo me stiamo parlando di lavoratori che escono da un'azienda per qualche motivo ma che hanno una professionalità, non dei lavoratori che vengono tutelati a volte dal sindacato per un'azienda dove c'è la classica mela marcia che va tutelata solo perché è iscritta al sindacato. E ritengo che sia profondamente sbagliato tutelare persone che non sono in sintonia con il resto dei lavoratori, perché si rischia di creare contratti in azienda dove non ce ne sarebbe motivo.

Io penso poi che ci sia un grande problema con le banche, per cui questi lavoratori non riescono o riescono a fatica ad attingere a finanziamenti, se uno deve comprarsi una casa non ci riesce. Da questo punto di vista è vero che più la professionalità è alta più il lavoratore ha un credito garantito, ma leggevo sul giornale che anche un giovane avvocato, che non ha niente, anche lui fa la stessa fatica che fa un apprendista. Lo stato dovrebbe attivare qualche forma di garanzia accessoria per questa forma di lavoratori.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Se la nostra politica è quella di stabilizzare i lavoratori alla scadenza del contratto non standard, se non siamo intenzionati a farlo lo diciamo al momento dell'assunzione.

lo diciamo prima al lavoratore, guarda a noi servi fino all'estate dopodiché alla scadenza il contratto non verrà rinnovato!

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Le RSU... per loro esiste solo il contratto a tempo indeterminato, hanno fatto parecchia resistenza sul numero la quantità, sul fatto che ne abbiamo troppi atipici, anche se adesso sono 2. Poi abbiamo deciso che la crescita nel settore operaio non ne facciamo più. Perché abbiamo un rapporto conflittuale con le rsu quindi più operai ci sono più è problematico. Quindi abbiamo appaltato per esempio il magazzino ad una cooperativa. Anche questo fatto viene molto osteggiato. paradossalmente il fatto che appaltando il magazzino a questa cooperativa aumenti il numero di addetti nella spedizione alla rsu VVV non importa nulla perché non aumenta l'occupazione interna dell'azienda, questo è veramente un paradosso. La maggior resistenza è non nelle persone interne ma nel confronto con le rsu e il sindacato.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto?

Noi da 4 anni abbiamo anche implementato le funzioni dei responsabili delle risorse umane, abbiamo assunto un laureato in psicologia con master in risorse umane e avendo una persona che si occupa di inserimento sviluppo e formazione direi che i nostri lavoratori sono molto tutelati. Poi partecipando spesso a workshop e quant'altro penso che ci collochiamo nella fascia alta in questo senso, siamo molto scrupolosi sui nostri lavoratori.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03

Per me il giudizio è positivo! Io credo che abbia dato un'impronta normativa importante credo anche che nel mondo di chi deve vedere la corretta applicazione non ci sia stato molto seguito, nel senso che molti hanno trasformato il co.co.co. in co.co.pro. come se fossero la stessa cosa, mentre la legge ne fa una meticolosa distinzione. Secondo me l'impianto normativo è buono l'applicazione che ne è stata fatta non è altrettanto buona.

L'altra cosa che potrebbe far lo stato è far costare di più quelle forme contrattuali di cui c'è un abuso, e quindi magari percentualizzarla sull'impresa. Per dire se tu hai fino al 2-3 % di contratti a progetto presuppongo che tu li stia utilizzando bene, oltre faccio scattare un equiparazione retributiva pari al lavoratore dipendente. Più che avere tutele aggiuntive lo stato e la legge dovrebbero prevedere la sanzione per chi abusa di questo tipo di contratto. E poi credo che manchi la riforma della flessibilità in uscita. È compito dello stato e delle parti sociali convenire che con questo pezzo ci sarà sicuramente una riduzione dell'utilizzo improprio di queste forme contrattuali.

Griglia di intervista per imprenditori – pubblica amministrazione

Ruolo dell'intervistato:

Sono responsabile dell'ufficio reclutamento e selezione che attualmente si occupa dei contratti a tempo determinato e delle altre forme contrattuali come co.co.co., rapporti con prestatori occasionali oppure con professionisti con partita iva.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e non standard) usate nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	X	
	Collaborazioni occasionali	X	
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P.IVA	X	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Oltre ai contratti a tempo indeterminato, parlando di rapporti di lavoro tendenzialmente ci riferiamo ai contratti a tempo determinato, alle co.co.co., ai rapporti con prestatori occasionali oppure con professionisti titolari di partita iva, nel senso che siamo una pubblica amministrazione e siamo vincolati all'utilizzo di determinate figure. Ad oggi diciamo che sono questi i rapporti a cui fa principalmente riferimento l'Ateneo, poi ci sono altri tipi di rapporti che gravitano nell'ambito dell'ateneo ma che non vengono classificati come rapporti di lavoro in senso puro, come gli assegni di ricerca, le borse di studio, i tutoraggi, chi più che ne ha più ne metta ma è una materia che esula dal mio ruolo e poi si tratta più che altro di figure che hanno affinità con la ricerca, con lo studio e che non vengono classificate come rapporti di

lavoro in senso stretto, anche se queste definizioni sono comunque soggette a mutamento nel corso del tempo.

Avete anche rapporti di lavoro a part time?

Sì, il part time è una articolazione dell'orario di lavoro, c'è sia personale a tempo indeterminato che personale a tempo determinato che lavora in regime di part time.

Ma per una richiesta avanzata dal lavoratore o per esigenze operative?

Generalmente per una richiesta del lavoratore.

Potrebbe fornirmi qualche indicazione quantitativa in merito alle diverse tipologie contrattuali?

Quantificare non è semplice, a tempo determinato mi sembra che in essere siano 100/150, però è un dato che non è assolutamente rilevante perché è un dato mobile, dipende da anno in anno, ed è soggetto ad una moltitudine di fattori, per cui posso dirti che ad oggi sono 150 persone e domani se ne possono licenziare 50, potrei domani assumere 20 persone come restare senza assumere per diversi mesi per cui hanno un trend molto variabile.

Quali sono le forme contrattuali numericamente più significative?

Al momento abbiamo molte più collaborazioni rispetto al tempo determinato, ma perché si presta ad un miglior utilizzo in quanto più flessibile come categoria, per cui ci sono molti più co.co.co, occasionali o partite iva che rapporti a tempo determinato.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

Sono tutte disciplinate dalla legge: il tempo determinato ad oggi si può utilizzare per esigenze eccezionali e temporanee, ed è legato a tutta una serie di limiti finanziari, per cui c'è proprio un complesso puzzle normativo che ti indica come e perché tu puoi assumere, hai tutta una serie di vincoli sia in termini di numeri che di spesa che devono essere rispettati, però il fondamento normativo è proprio rappresentato da queste esigenze temporanee ed eccezionali. Lo stabilisce la legge, l'articolo 36 del 165 del 2001 che fra le altre cose è oggetto di continue modifiche, adesso c'è un decreto legge che sta per essere convertito, per cui quello che dico oggi magari domani non sarà più valido. E il testo del decreto era stato a sua volta modificato il 31 dicembre dalla finanziaria, quindi avevamo un testo che in dicembre è cambiato adesso il 25 giugno di nuovo con un decreto di legge che è in attesa di conversione ma potrebbe essere anche convertito con un'altra formulazione. Poi c'è un contratto collettivo che stabilisce quando si può utilizzare il tempo determinato, però ad oggi il 165 del 2001 ti dice che i rapporti a tempo determinato fanno riferimento ad esigenze temporanee ed eccezionali. Mentre per i co.co.co. l'articolo di riferimento è il 7 comma 6 sempre del 165 del 2001, che precisa tutte le ragioni per cui si può ricorrere ad una collaborazione: ci deve essere un progetto, il contratto deve essere soggetto a particolari requisiti, sono ad oggi anche questi contratti oggetto di una pubblica selezione, nel senso che anche il co.co.co prima di essere reclutato deve essere oggetto di una selezione che consenta alla pubblica amministrazione di guardarsi intorno e di dire 'a me serve una persona che curi questo determinato aspetto della mia attività, della mia ricerca, allora faccio una procedura selettiva per individuare il migliore' e anche qui il riferimento selettivo è la legge e anche in questo caso il decreto legge potrebbe apportare numerose modifiche.

Quindi riassumendo molto il ricorso a questi rapporti è legato o alla realizzazione di progetti specifici o ad esigenze particolari e temporalmente limitate...

Sì, si distinguono: i tempo determinati per esigenze temporanee ed eccezionali, i co.co.co. si possono utilizzare per far fronte ad esigenze a cui non è possibile rispondere con il personale di servizio e, oltre a questo che è il cappello base che trovi nell'articolo, ci sono tutta una serie di presupposti da rispettare, il progetto, la selezione, il fatto che debba esserci un inizio ed una fine, c'è tutta una normativa di riferimento specifica e molto puntuale. Ad esempio oggi i co.co.co. a differenza del passato sono soggetti alla comunicazione al centro per l'impiego così

come i tempi determinati ed il personale di ruolo strutturato, per dire che sono proprio molto, molto normati.

Numericamente quanto incidono queste forme contrattuali?

E' difficile quantificare: il personale di ruolo fra tecnico e docente raggiunge circa le 5000 unità, forse un po' di più, noi siamo un ente pubblico molto molto grande anche perchè siamo dislocati su diverse sedi.

Quindi facendo una proporzione fra quanti hanno rapporti standard e non standard...

I numeri sono piuttosto ridotti. Come dicevo circa 150 tempi determinati mentre le co.co.co. sono di più, non riesco a quantificarle perché l'ateneo è strutturato in questo modo, c'è una sede centrale e diverse dipartimenti che gravitano attorno alla sede centrale, i dipartimenti stipulano autonomamente i loro contratti di collaborazione e quelli che stipuliamo noi sono veramente pochi, quindi è tutto un mondo di cui abbiamo una 'finestra' e non il dettaglio.

Mentre in merito alle altre forme che mi citava in precedenza...

Dal punto di vista giuridico la co.co.co. viene assimilata al lavoro parasubordinato per cui è soggetta alla comunicazione al centro per l'impiego, ha tutta una disciplina della maternità e compagnia bella, per quanto riguarda le prestazioni occasionali e le partite iva si tratta di rapporti che trovano disciplina nel codice civile e sono classificate in senso proprio come lavoro autonomo, con tutto ciò che questo comporta a livello di organizzazione e di gestione del proprio lavoro.

E in questi casi i numeri più o meno quali sono?

Quando parlo di co.co.co., metto insieme anche occasionali e partite iva, nel senso che rappresentano per me un fenomeno solo, comunque sono molti di più dei tempi determinati, ma proprio esponenzialmente.

Quanto ha inciso il blocco delle assunzioni nella P.A. nel ricorso a contratti di lavoro 'non standard'? A Suo parere sarebbero possibili soluzioni diverse?

Diciamo che io non ero in servizio all'epoca, per cui non so bene come risponderle, io sono arrivata in un momento in cui c'era già un determinato trend, nel senso che c'era già un percorso avviato, posso magari supporre che una delle ragioni possa essere stata anche quella, però mi occupavo proprio di altro e non c'è nessuno ad oggi qui che ci sia stato in quel particolare momento perché c'è stato un po' di riorganizzazione, il dirigente è cambiato. Comunque direi che probabilmente sì, però penso che ci sia stata anche tutta una serie di altre ragioni organizzative che ha spinto a far ricorso a questi particolari tipi di figure.

Ma come si è evoluto negli anni il ricorso a queste forme contrattuali?

Diciamo che il ricorso ha avuto un trend esponenziale, crescente, ma nel momento stesso in cui il legislatore tende a normare sempre di più la cosa c'è anche una serie di freni e di vincoli, ad esempio i vincoli finanziari ci sono già da diverse finanziarie, sicuramente dal 2006, non ricordo esattamente se anche nel 2005 fosse previsto qualcosa, comunque sono diversi anni che ci sono determinati paletti che la legge pone all'utilizzo di queste forme contrattuali, per cui si cerca di utilizzarle ma lo sviluppo non è più esponenziale come invece è stato nei primi anni di utilizzo.

Quindi questi paletti hanno ridotto il ricorso a tali forme di lavoro...

Molto, ogni anno c'è un vincolo sempre maggiore e soprattutto sono vincoli di spesa, questo lo so perché mentre una determinata finanziaria diceva che era possibile usare determinati fondi nel limite del 60%, ad oggi questo limite di due anni fa è del 35%, per farti capire. Ci sono tutta una serie di obblighi amministrativi da adempiere, quindi il fenomeno è sempre più monitorato ed incanalato in ambiti ristretti, quindi per il momento non ci sono grossi margini di crescita di queste figure. O meglio, ci sono, crescono, continuano ad evolversi però sempre di più si sta cercando di ridurle se vuoi. Poi in che modo questi vincoli abbiano un impatto sul reale lo potremmo dire solo fra qualche anno, quando potremmo vedere con esattezza quello che è il trend. Non abbiamo fatto studi di questo genere anche perché il monitoraggio lo stiamo

avviando adesso che abbiamo implementato un sistema che consente di vedere, fare, analizzare, ma non ha senso individuare un trend quando i dati risalgono al massimo al 2005.

Oltre ai vincoli di spesa ci sono anche vincoli temporali?

Per quanto riguarda i vincoli temporali, per i tempi determinati c'è proprio la legge che dice che non li puoi utilizzare oltre determinati limiti di tempo, diciamo che ci sono diverse interpretazioni, ma il limite massimo è di 5 anni, anche se noi normalmente abbiamo dei contratti di durata inferiore al quinquennio.

Più o meno di quanto?

Di solito 24/36 mesi, poi anche lì dipende, perché ad esempio la finanziaria di quest'anno aveva introdotto la possibilità di fare tempi determinati solo per 3 mesi, quindi nei primi 6 mesi sono stati fatti essenzialmente tempi determinati trimestrali. Adesso questa norma è caduta e si sta ritornando ai vecchi standard, per cui 24-36 mesi, come media in generale. Mentre per quanto riguarda i contratti di co.co.co. la norma non impone limiti specifici anche se noi come linea di indirizzo diamo quella di non avere co.co.co. di lunga durata. Al massimo 1 o 2 anni, poi queste sono le linee che ci diamo, a volte vengono prorogati anche se la proroga è soggetta a particolari vincoli. Comunque devono essere legati a progetti e quindi c'è anche un discorso normativo che lega la durata del contratto a quella del progetto, alla sostanza.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione.

In quale area funzionale sono normalmente impiegati (amministrazione, segreterie, tecnici, ecc.)?

Allora in ateneo a differenza degli altri enti locali si fa veramente di tutto, dalla persona che raccoglie gli spilli, per dire, alla persona che fa ricerche sui massimi sistemi, quello che ti posso dire è che entrambe le figure sono spesso legate a progetti che possono essere progetti di ricerca o di innovazione tecnologica o di miglioramento del servizio, quindi l'attività è veramente vasta: dalla gestionale, all'informatica, in ambito bibliotecario, non c'è qualcosa di tipizzato, coprono praticamente tutto lo spettro di attività che abbiamo.

Questo sia per i tempi determinati che per le collaborazioni?

Sì.

In termini di istruzione?

Il livello è medio-alto.

Dove svolgono prevalentemente la loro attività i lavoratori 'non standard'? (presso la sede dell'azienda, presso la propria abitazione, presso i clienti, ecc.)

I tempi determinati sono personale che lavora da noi, presso le nostre strutture, mentre ai co.co.co. sotto il profilo giuridico si chiede che abbiano un coordinamento con quella che è l'attività dell'ateneo. Ma normalmente operano nell'ambito della struttura sotto il coordinamento di quello che è il responsabile della struttura che ha stipulato il contratto. Poi per quanto riguarda gli occasionali e le partite iva il discorso è veramente molto vario, nel senso che trattandosi di un lavoro autonomo, per dire se ho un agronomo che mi da una mano per fare ricerche in laboratorio è possibile che venga qui a prendere il materiale, dei campioni ma che poi se lo esamini nel suo laboratorio a casa, perché il lavoro autonomo è legato ad altri presupposti giuridici. Poi naturalmente ci sono lavoratori autonomi che hanno molti contatti con la struttura, che hanno qui non dico una sede di riferimento ma potrebbero avere anche una stanzina dove vanno una volta alla settimana per contattare il responsabile, per fare riunioni, perciò siamo numeri talmente alti che non è possibile tipizzare. I co.co.co. però normalmente operano in struttura perché non riuscirebbero altrimenti a coordinare l'attività che è in stretta connessione.

Ritiene che, nella Sua organizzazione, la retribuzione media di un lavoratore 'non standard' sia comparabile con quella di un dipendente che svolge di fatto le stesse mansioni?

I tempi determinati sono legati a quello che è il contratto collettivo e quindi a determinati standard di legge definiti dal contratto, per quanto riguarda i co.co.co. non c'è una norma di riferimento, normalmente ci si riferisce a quella che è la qualità del lavoro. Come ho detto prima si copre una attività a 360 gradi, c'è il co.co.co. che svolge una attività più delicata dal punto di vista dello studio ed il co.co.co. che potrebbe fare una attività più operativa, quindi anche lì, non c'è un parametro fisso, si cerca sempre di rapportare, o meglio si deve rapportare, quello che è il costo del contratto con l'attività svolta, nel senso che se una struttura ha 10 co.co.co., 10 è un numero esagerato forse, comunque nell'ambito delle co.co.co. che stipula, se la collaborazione dura 5 mesi non avrà lo stesso compenso di una collaborazione che dura un anno, a parità di attività. Si va tra virgolette a buon senso e soprattutto in relazione all'attività svolta, alla qualità dell'attività.

In termini di interventi formativi?

Va fatta una distinzione, per i collaboratori tendenzialmente non sono previsti, poi magari può capitare un intervento, però in genere no perché non si tratta di personale strutturato e quindi comporterebbe dedicare risorse a persone che magari il giorno dopo potrebbero licenziarsi oppure a cui il contratto è in scadenza. Per i tempi determinati invece potrebbe accadere, ossia potrebbero essere soggetti ad interventi formativi.

Vantaggi e criticità di tali forme contrattuali?

Credo che per chi ha questi tipi di contratti la criticità stia nell'incertezza, perché nel momento stesso in cui ti scade il contratto potresti essere una persona che non ha più la propria fonte di guadagno; dal punto di vista del vantaggio ci può essere il fatto che mentre il pubblico dipendente non può, salvo casi eccezionali, avere altri rapporti, ci sono proprio tutta una serie di incompatibilità. Il co.c.co., la partita iva o gli occasionali, salvo alcuni dettagli, invece può avere altri rapporti in corso e questo può essere un vantaggio; inoltre può avere più esperienze con più organizzazioni pubbliche e quindi ha anche la possibilità di sperimentarti su più campi.

E a livello dell'organizzazione invece?

Al di là del fatto di poter far fronte a specifiche esigenze, normalmente il trend è che hai persone abbastanza giovani, molti co.co.co. sono più giovani rispetto agli strutturati e sono persone molto volenterose, che hanno voglia di imparare, di fare, di dimostrare.

Svantaggi?

Hai sempre comunque una persona che verrà a mancare, a termine, mentre con il tempo indeterminato tu comunque hai una persona su cui sai che puoi contare fino in fondo, una persona a tua disposizione, l'organizzazione in questo caso deve fare i conti con il fatto che quella unità che magari gli segue una particolare attività o un particolare progetto gli verrà a mancare, poi uno dice l'attività ha una scadenza e quindi il progetto termina con quella determinata attività, però magari nel corso delle cose potrebbe accadere che il progetto si va a fondere con un'attività ordinaria e quindi vai a perdere una persona che ha acquisito una determinata esperienza. Quindi non è facile l'analisi dei vantaggi/svantaggi.

La Sua organizzazione pone attenzione ai rapporti tra i lavoratori standard e 'non standard'? Come Le appaiono? Avete messo in atto provvedimenti per facilitare tali rapporti?

Normalmente, a me è capitato di lavorare con persone che abbiano avuto un contratto di collaborazione e si integrano abbastanza bene, perché nel momento in cui entrano in struttura è perché ce n'è effettivamente bisogno, per cui questo fa sì che si lavori tutti per il medesimo obiettivo, per la medesima mission e quindi comunque sia c'è un rapporto di assoluta collaborazione. Poi è ovvio che ogni realtà ha le sue peculiarità, forse non è molto significativo in ateneo parlare con me perché la realtà è talmente vasta, capisci che su 5000 addetti in totale, ma anche solo sui 3000 amministrativi, c'è veramente di tutto. E poi entriamo nell'ambito di quelli che sono i rapporti umani, per cui così come si può avere degli scontri fra i colleghi poi si hanno anche fra i collaboratori o con i collaboratori, io non so se sia in corso un'indagine sul clima all'interno degli uffici, per cui se ci sono rapporti della serie 'io vedo nel co.co.co. un

mio antagonista', per quel che mi riguarda non sono al corrente di casi del genere. Comunque credo che più che altro dipenda dalle relazioni personali che dal tipo di rapporto di lavoro in se. **Ma avendo avuto modo di lavorare anche con persone che hanno questo tipo di contratto come percepisce che valutino la loro situazione?**

Ci sono persone che lo fanno per scelta, perché magari hanno altri interessi, il fatto di avere una co.co.co. con l'ateneo che non pregiudica loro di avere altri rapporti e quindi magari uno dice 'a me va bene lavorare tutte le mattine in ateneo, perché ho un contratto che mi consente di farlo, e il pomeriggio lavoro, rispettando determinati vincoli, presso un altro ente, un'altra struttura, un'altra organizzazione', quindi proprio per scelta alcune persone fanno questo. Mentre ci sono altre persone, e lo sappiamo tutti, che anche per il blocco dei concorsi eccetera non hanno trovato un altro canale per avere il lavoro, non lo hanno trovato nel privato e lo trovano nel pubblico.

I lavoratori 'non standard' sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo per gli interventi formativi obbligatori o anche per altri interventi formativi realizzati?

Allora, per quanto riguarda l'ateneo noi abbiamo un piano di stabilizzazione che era stato formato l'anno scorso e che prevedeva una sorta di graduatoria in cui le persone che avevano maturato i requisiti erano da stabilizzare nell'arco di un paio di anni sulla base di questo accordo firmato con i sindacati. Ad oggi le stabilizzazioni rappresentano un punto interrogativo a livello normativo perché il decreto di cui le parlavo incide anche su queste. Ora siamo in una fase di conversione, per cui io non so dire cosa accadrà, sia da un punto di vista normativo, sia da un punto di vista di ateneo, nel senso di decidere sulle persone che sono in queste graduatorie come agire, se assumerle o non assumerle, il problema è in fase di considerazione, lo si sta studiando ma non è ancora stata presa una decisione. E' un ambito molto delicato su cui non mi sento di sbilanciarmi, anche perché ha risvolti sia giuridici che politici e non mi è dato sapere cosa accadrà.

I lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all'orario e ai compiti svolti? Questo costituisce secondo Lei un vantaggio o una criticità per il lavoratore stesso?

Come dicevo dipende dal tipo di contratto e dall'attività in cui sono coinvolti.

Quale è la strategia di comunicazione interna ed esterna della Sua organizzazione per rendere note e trasparenti le politiche di assunzioni di personale 'non standard'?

La selezione è sempre pubblica: per quanto riguarda i tempi determinati si parla di pubblico concorso, c'è un concorso vero e proprio. Mentre per quanto riguarda le altre forme contrattuali la legge prevede che ci debba essere pubblica selezione salvo casi particolari e la linea dell'ateneo è quella di dire ai dipartimenti che se intendono collaborare con alcune persone devono fare delle selezioni pubbliche in modo da avere completo il bacino di riferimento o comunque da agire in maniera trasparente, attuando il principio della concorrenza. Però ci sono casi molto specifici in cui questo non viene attuato proprio per la peculiarità dell'attività o della figura, però il trend è quello di avere comunque una selezione.

Come valuta la situazione dei lavoratori 'non standard' nella Sua organizzazione, per quanto concerne i processi di stabilizzazione della posizione lavorativa (ossia avete posto in essere o pensate di trasformare i contratti di lavoro non standard in contratti standard)? Per quali motivi?

Come dicevo negli ultimi anni abbiamo avviato un processo di stabilizzazione stilando una graduatoria definita sulla base dei criteri di legge, sulla base della finanziaria, nel nostro caso la direttiva Nicolais che diceva che potevi stabilizzare solo le persone che avevano maturato una certa esperienza nel quinquennio di riferimento, quindi sono state fatte alcune indagini, è stato

richiesto alle persone di presentarci il loro curriculum, e sulla base di tutte le indagini richieste dalla legge abbiamo potuto individuare le persone che avevano tutti i requisiti previsti dal legislatore. In questo caso la selezione è stata la valutazione dell'esperienza, anche perché si tratta comunque di persone che avevano già subito una pubblica selezione, perché anche il tempo determinato è soggetto a pubblico concorso. Noi per legge siamo obbligati a realizzare un pubblico concorso per qualsiasi tipo di rapporto, per cui si trattava comunque di persone che già avevano sostenuto una selezione pubblica. La stabilizzazione si fonda sul requisito dell'esperienza.

La finanziaria 2008 pone forti vincoli all'utilizzo di lavoratori 'non standard' (ed al rinnovo di contratti 'non standard') all'interno della P.A., quale è il suo giudizio su tali limitazioni? Perché?

In che modo è stata interpretata? Le procedure di stabilizzazione avviate a chi si sono rivolte? Per quali posizioni, quali forme contrattuali, quali ruoli e mansioni? Caratteristiche di tali lavoratori?

In che modo (o quali politiche del personale/organizzative) la Sua organizzazione procederà in futuro per rispondere alle esigenze di cui sopra (sino ad ora colmate mediante il ricorso a lavoratori 'non standard')?

Indubbiamente i vincoli hanno influito, non so se ci sia stato un vero e proprio calo, nel senso che non ho l'analisi del trend, dei numeri, sicuramente le strutture ci stanno molto più attente, nel senso che materialmente il vincolo finanziario sussiste, poi ci sono tutta una serie di eccezioni che riguardano l'università, i progetti di ricerca e quant'altro, quindi si fa fatica a capire. Secondo me fra qualche anno potremmo vedere a fronte di quella che è la normativa come ci si evolve a livello di numeri.

Ma il processo di stabilizzazione di cui parlava è partito in relazione alle disposizioni della finanziaria o rientrava già in un vostro progetto?

No è strettamente legato alla finanziaria, anche perché ha rappresentato se vuoi una novità nell'ambito del pubblico impiego, perché comunque noi sappiamo che il rapporto di lavoro a tempo determinato non si trasforma automaticamente a tempo indeterminato, ci sono proprio dei vincoli di legge, questa è stata proprio una novità, prima non c'era, che io sappia, né l'idea, né lo strumento normativo, per cui nel momento stesso in cui non hai neppure lo strumento non ti viene neanche l'idea, per cui si tratta proprio di un'idea introdotta dall'alto e poi a cascata si sono individuati gli strumenti per poter procedere.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà?

E' un problema più sociologico che giuridico, io non sono una sociologa però mi viene da pensare che le organizzazioni, le pubbliche amministrazioni si adeguano dal punto di vista strutturale, formale e giuridico a quello che è l'impianto normativo dato dalla legge e dalle linee politiche. Si ha sempre necessità e carenza di personale, e poi adesso le PA stanno proprio evolvendo la propria attività e diverse sono le aree di sviluppo, si cerca sempre di prendere le persone ovunque e noi siamo una struttura che ha sempre molta esigenza. Nel momento stesso in cui si dà la possibilità di assumere personale a termine, lo si fa perché c'è questa esigenza e si procede in questo modo, è logico che nel momento stesso in cui tu assumi una persona per 2 o 3 anni questa persona viene da te perché ha necessità, in un modo o nell'altro, o perché è giovane, ma comunque ne ha bisogno visto che il lavoro è sia uno strumento per crescere professionalmente, individualmente, collettivamente, però sicuramente è uno strumento che ti fornisce ciò che è necessario, nel momento in cui sei al termine del tuo contratto cosa accade: o tu hai un mercato che ti consente di trovare un'altra occupazione in tempi più che brevi o altrimenti si crea il precariato. Se vuoi è un fenomeno unico che si mangia la coda o che potrebbe essere distinto, perché in un mondo meraviglioso e soprattutto dove c'è un mercato del lavoro molto flessibile tu prendi una figura non standard, forse sarebbe anche una buona cosa perché potresti avere con questi lavori flessibili la possibilità di

avere più esperienze, più variegate, lavoro oggi per 2 anni per l'ateneo su un determinato progetto essendo laureato in giurisprudenza, poi terminato questo rapporto mi si dà la possibilità di lavorare in regione o presso un ente privato, di occuparmi di qualcosa magari sempre attinente alla mia formazione. Il problema grosso è che non è così, nel senso che ad oggi questi paletti che vengono messi coinvolgono tutte le pubbliche amministrazioni e non si possono assumere senza criterio, si deve assumere sulla base dei presupposti previsti dalla legge e questo fa sì che le persone poi si trovino senza lavoro. E' una commistione di elementi, non è che il lavoro flessibile in se crei precariato, ma è inserito in un contesto che non ti consente di sfruttare il lavoro flessibile nelle modalità e per le motivazioni per cui era stato creato, perché magari ideologicamente o in un altro contesto potrebbe essere uno strumento per avere più esperienze. Anzi probabilmente era stato creato per quello, per fare in modo che le persone, mi viene in mente anche la donna che vuole avere una maternità e quindi decide di lavorare per un paio di anni, pensa 'voglio essere libera da qualsiasi vincolo per affrontare la questione familiare e quando mi sento pronta rientro nel mercato del lavoro ed ho la possibilità di scegliere fra determinati filoni lavorativi', però poi la realtà non è questa...

In effetti spesso il rischio è che le esperienze risultino fra loro estremamente frammentate e senza continuità, pertanto non tali da garantire un reale crescita professionale...

Come dicevo infatti la realtà non sempre è quella per cui tali strumenti erano stati pensati.

Tornando alla distinzione fra flessibilità e precarietà, in quale modo tale distinzione tocca la Sua organizzazione? Cosa la Sua organizzazione può fare per evitare che la flessibilità si traduca in precarietà?

Immagino che l'associazione fra flessibilità e precarietà sia una percezione diffusa anche nella nostra organizzazione, perché nel momento in cui almeno noi come struttura non riusciamo a rinnovare un contratto, a volte dico la verità ci sono persone che magari hanno già altre prospettive, ho proprio sotto mano il caso di una persona che recide prima un contratto a tempo determinato perché ha trovato un altro impiego, quindi le dinamiche ci sono per tutta una serie di ragioni, però forse molte volte è più forte la percezione della necessità, del tipo c'è una persona a cui scade il contratto e non glielo si può rinnovare per tutta una serie di motivi, non c'è più l'esigenza o la copertura finanziaria, e questa persona rimane senza lavoro, quindi rimane un pochettino con l'amaro in bocca.

Ma voi come organizzazione avete modo di preparare, tra virgolette, la persona in oggetto sulla eventuale impossibilità di un rinnovo del contratto, ossia comunicarglielo preventivamente?

No, noi solo nell'ultimo periodo del contratto capiamo se ci sarà o meno la possibilità di un rinnovo, tanto più che a volte i contratti vengono prorogati, a volte si sa che la persona ha un altro impiego e quindi recide dal contratto, da noi c'è molta mobilità sotto questo profilo, nel senso che non c'è una linea fissa. Molti tempi determinati trovano altrove, alcuni sono stati stabilizzati, altri lo saranno.

Cosa, secondo Lei, la P.A. potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa
- accesso al credito
- formazione

Dipende sempre con che spirito viene preso il contratto perché se effettivamente è l'unico mezzo di sostentamento della persona nel momento in cui si prospetta la impossibilità di riproporre il contratto alla persona questa si trova senza alcuna attività lavorativa, quindi secondo me il primo aspetto è la non sicurezza di quello che sarà il futuro, anche se ripeto ci

sono molte persone che lo fanno per scelta, forse anche perché nel nostro settore si presta di più. Io non so dire, perché non c'è una analisi in questo senso, anche perché poi le cose si evolvono nel corso del rapporto, chi ha questi rapporti per scelta propria o per necessità, anche perché molte volte le due cose si sommano. Magari inizi con un determinato pensiero e poi invece ti rendi conto che è perché non sei riuscito a trovare un'altra attività, il lavoro che avevi si è sciolto e rimani solo con una collaborazione.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto all'interno della P.A.?

No non ne sono a conoscenza, non saprei.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra?

Sicuramente avere una politica del lavoro che consente di avere una flessibilità in senso proprio sarebbe una buona cosa, quindi avere un mercato del lavoro effettivamente elastico, ci sono paesi in cui la maggior parte del lavoro è a tempo determinato, a termine ma perché nel momento stesso in cui lasci una organizzazione sai che troverai altro, ma questo non so se dipenda solo da un fattore legislativo o anche culturale. Io penso che, la mia percezione è che se da un lato forse mancano gli strumenti, però noi ce l'abbiamo anche nella cultura il fatto di essere ancorati ad un lavoro, un lavoro fisso, è un fattore molto culturale, poi è logico che uno fa i conti con quella che è la sua situazione personale, familiare, eccetera. Dal punto di vista del welfare non saprei dove andare a parare, sarebbe un discorso più complesso che va oltre queste mere problematiche.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

14.1. Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

14.2. Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03?

La legge 30 non si applica alla pubblica amministrazione. In merito alla normativa che si applica nella nostra organizzazione è un riflessione che non ho mai fatto perché al momento lo strumento normativo ci consente di assumere personale in determinate esigenze e in presenza di determinati presupposti e al momento noi questo facciamo. Sicuramente nel momento stesso in cui si dovesse creare una situazione diversa, noi abbiamo sempre bisogno di personale e quindi sicuramente il tempo determinato e i co.co.co. rappresentano una valvola di sfogo seppure nel rispetto di questi limiti. Io non ho vissuto qui il momento del blocco delle assunzioni, quindi non so che cosa sia accaduto in quel tempo, come effettivamente si siano evoluti i rapporti, non so neanche se nei prossimi anni, così come si vocifera, ci sarà nuovamente un blocco delle assunzioni, ma per il momento i tempi determinati e i co.co.co. rappresentano per noi un buon bacino di riferimento. Non saprei dire se sia necessario ampliare o restringere la categoria di riferimento, è una cosa su cui non ho mai riflettuto.

Griglia di intervista per imprenditori – settore privato

Ruolo dell'intervistato: Responsabile delle risorse umane Mi occupo di selezione soprattutto per le figure di responsabilità, mentre per le figure di vendita, siccome seguo circa 1200 dipendenti, non personalmente, diciamo che si occupa nello specifico dei contratti a termine o degli addetti vendita direttamente il capo settore che è responsabile di una determinata area vendita e collabora con me a farlo.

Settore di attività: Grande distribuzione

GGG si occupa commercio all'ingrosso di prodotti alimentari e non alimentari, con circa 5000 dipendenti e 48 punti vendita in Italia. E' una multinazionale presente in quasi tutto il mondo, nasce a DDD nel 1962 per poi espandersi in tutto il mondo.

Forma giuridica:

L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? (se sì, dove si trovano?, con quale forma?)

La sede aziendale è a DDD dove sono situati gli uffici e la direzione delle risorse umane che si occupa dei rapporti di lavoro e io faccio parte della direzione delle risorse umane che, indipendentemente dalla sede, ha dei responsabili che si occupano del territorio essendo distribuiti su tutto il territorio nazionale da Bolzano alla Sicilia. Siamo 4 responsabili ed io mi occupo in particolare dell'area Adriatica che va da Udine a Lecce. Comunque la logica, indipendentemente dall'ubicazione delle filiali, è la medesima trattandosi di una multinazionale. Diciamo che nei paesi della vecchia Europa, per cui Francia, Italia, Germania, le normative del lavoro sono, anche se leggermente diverse, però estremamente garantistiche, piuttosto ben definite, normano anche queste tipologie di contratti che garantiscono flessibilità, per cui c'è anche una tradizione in questo senso, per cui le logiche sono le stesse seppure le normative siano un po' diverse.

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale): locale-nazionale-internazionale

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...) (Note per intervistatore: eventualmente approfondire se hanno esternalizzato processi produttivi)

Diciamo che la nostra attività risente delle situazioni attuali del mercato e dell'andamento dei consumi chiaramente, per cui siamo in una fase dove c'è l'obiettivo di mantenere le posizioni, di fidelizzare il cliente, però sicuramente in termini di espansione visto l'investimento di aprire altre filiali però la situazione economica non è sicuramente brillante in Italia in questo momento, indipendentemente da questo i nostri obiettivi rimangono tali. Magari abbiamo qualche settore, qualche gruppo merceologico che risente un po' di più di questa stagnazione di consumi, ma in compenso ne abbiamo altri che continuano a dare esiti positivi.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda?

5000 addetti in tutto il territorio nazionale, mentre nella sede di Bologna siamo circa 130 occupati.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard	Tempo determinato (pieno e part time)	X	Dal 10 al 14%
	Formazione e lavoro		

precedenti alla L: 30/03	Apprendistato	X	
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato	X	2
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Direi che negli ultimi anni è stabile, noi abbiamo iniziato ad usarli praticamente dall'apertura del punto vendita, diciamo che il contratto di apprendistato risulta interessante, soprattutto da quando c'è stata la riforma dell'apprendistato, perché prima era abbastanza complesso e c'erano anche limiti di età molto bassi per cui per noi non era confacente, anche perché non assumiamo minorenni. Abbiamo utilizzato nel tempo quelli che erano i contratti di formazione, i contratti a termine per le intensificazioni e le emergenze che si creano nell'arco dell'anno, ma li abbiamo sempre utilizzati. Queste sono state le forme contrattuali utilizzate, da sempre. Poi magari uno prima si chiamava contratto di formazione e poi di apprendistato perché è confluito lì, oppure contratto di inserimento, però qua il contratto di inserimento è abbastanza difficile nel senso che comunque o assumi a tempo indeterminato o fai un contratto a termine e poi consolidi, anche perché non ci sono agevolazioni nel contratto di inserimento ed è difficile anche trovare una persona che abbia le caratteristiche per farlo.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Abbiamo lavoratori a tempo determinato per quelle che sono le caratteristiche e i picchi lavorativi oppure determinati dalla sostituzione di personale in ferie, per esempio, che vanno un po' a coprire queste esigenze che vengono a crearsi durante il corso dell'anno. I tempi determinati viaggiano intorno al 10-13/14%, poi dipende dal periodo, ci sono periodi in cui non abbiamo praticamente quasi nessuno e periodi invece in cui il numero sale però nella media siamo intorno ad una flessibilità del 12%. Se nell'ambito delle tipologie contrattuali non standard intendete per esempio anche l'apprendistato abbiamo anche apprendisti, attualmente

pochi, 2. Poi abbiamo qualche stage nel periodo estivo perché abbiamo delle convenzioni con istituti di istruzione superiore che mandano gli studenti in alternanza scuola-lavoro. Poi direi che altro no, a livello del nostro territorio non c'è altro come tipologia.

Rapporti di collaborazione?

Diciamo che a livello di filiali no, il discorso della sede con ruoli differenti può far sì che siano cose differenti, ma parlo esclusivamente di Milano, qua no, là può esserci nell'amministrazione oppure quando ci sono progetti speciali che partono possono esserci contratti a progetto legati ad attività specifiche però nella sede centrale.

Per quali figure professionali vengono utilizzati questi contratti?

Il lavoro a tempo determinato è utilizzato per addetto alla vendita che consiste nella nostra struttura nel rifornimento e allestimento dei banchi e nella fatturazione, questi sono i ruoli in cui vengono impiegati. Questo per i contratti a tempo determinato, mentre per l'apprendistato invece è diverso, nell'apprendistato c'è proprio una filosofia aziendale di fare un investimento nei confronti dei giovani per cui gli apprendisti che noi assumiamo li dedichiamo, entrano come addetti all'operazione ausiliaria alla vendita, ma sono dedicati principalmente ai reparti freschi e freschissimi che sono pescheria, macelleria, ortofrutta, salumeria, formaggi e surgelati, perché sono professionalità che si costruiscono, non si inventano e non si imparano in poco tempo, per cui facciamo proprio un investimento in questo senso e dedichiamo in particolar modo queste persone a queste attività, perché effettivamente ci vuole del tempo per imparare il mestiere. C'è tutto un processo formativo dietro, al di là delle 120 ore previste dalla normativa, c'è una formazione interna, specifica, on the job, in affiancamento a chi conosce già il mestiere. Poi facciamo anche apprendistato per figure diverse di specialista o di capo reparto, gli allievi capi reparti entrano con questa formula, giovani laureati. Per cui utilizziamo l'apprendistato proprio come esperienza formativa per chi entra e come modalità per creare una professionalità che non è diciamo quella più comune o più facile da reperire.

Ma in questi casi quindi visto l'investimento aziendale segue un processo di stabilizzazione?

Sì, noi abbiamo sempre confermato a tempo indeterminato i nostri apprendisti a meno che loro non si siano dimessi prima per altri motivi, però non ci sono state casistiche, oppure a meno che non succeda una cosa grave, ma quello è un problema disciplinare che esula da questa cosa. Comunque in generale la logica è quella di formare una persona ed una professionalità per poi inserirla.

E quali sono le tempistiche?

L'apprendistato ha una durata di 4 anni, però a dire la verità noi attiviamo l'apprendistato secondo la normativa del contratto nazionale, per cui di 4 anni, però devo dire che nel 50% dei casi a metà periodo confermiamo a tempo indeterminato e interrompiamo il contratto di apprendistato, anche perché se per alcune professionalità più alte riscontriamo già un livello di elevata acquisizione delle competenze e presa in carico anche di responsabilità procediamo direttamente con la trasformazione del rapporto. Riteniamo che questo sia un segnale che vada dato, un segnale di stabilità che ti consente anche di bloccare il turn over e di tenere le professionalità che poi si sono riconosciute valide. Diciamo che noi cerchiamo anche di fare un buon lavoro di selezione prima perché ad esempio sugli apprendisti interviene direttamente anche la DRU, c'è una selezione congiunta fra la vendita, per cui il direttore che chiaramente ha tutte le conoscenze, le esperienze e conosce bene quelle che sono le competenze riferite al commercio e all'attività specifica, poi c'è il nostro intervento come DRU che valuta complessivamente il profilo del candidato anche sotto altri aspetti, per cui c'è proprio anche un impegno diverso, visto che c'è anche un investimento aziendale, c'è un impegno preventivo nella selezione diverso rispetto magari ad un contratto di un mese per sostituire una cassiera in ferie.

Tornando ai contratti a tempo determinato, quali sono le caratteristiche in termini di durata...

Molto variabile, diciamo che sono molto legati per una questione che è sicuramente importante per tutte le aziende ossia investire in maniera adeguata e non sprecare, per cui una volta individuata l'esigenza si calibra il rapporto in base all'effettiva esigenza, non si largheggia, poi se ci sono eventuali esigenze che si protraggono si può pensare di ipotizzare una proroga del contratto quando è possibile. Però ci sono contratti mediamente dai 2 ai 3 mesi, anche perché i periodi sono quelli: il periodo pasquale della stagionalità in primavera che però dura 2 mesi, c'è il periodo natalizio che è quello più lungo perché in pratica essendo noi un ingrosso partiamo prima, nel senso che i prodotti da noi sono presenti in anticipo rispetto al negozio al dettaglio che è nostro cliente, per cui noi partiamo magari ad ottobre con il Natale e il periodo è un po' più lungo, poi c'è il periodo estivo che va da metà giugno a metà settembre con la copertura ferie per esempio, queste sono un po' le tipologie e le motivazioni per cui lo utilizziamo. Poi c'è il caso particolare della sostituzione di una maternità per cui il periodo è chiaro che è più lungo, anche perché in base al ruolo che è ricoperto dalla lavoratrice è prevista anche la sospensione anticipata, ad esempio se lavora nei reparti freschissimi c'è la sospensione anticipata e anche i 7 mesi post-parto anziché 3. Per cui diventa un tempo piuttosto lungo, più l'eventuale congedo parentale che la lavoratrice intenderà richiedere, però insomma il periodo di sostituzione della maternità è decisamente più lungo.

Quanto incidono sostituzioni per maternità, o meglio qual è la presenza di personale femminile?

In questa sede siamo intorno al 50%, più o meno siamo equilibrati, mentre in altre filiali è in maggioranza il personale femminile.

Avete anche forme di flessibilità oraria?

Intanto noi lavoriamo a turnazione, abbiamo quasi un 30% di part-time che rispondono sia ad esigenze nostre di organizzazione del lavoro che a necessità dei lavoratori stessi, tenendo conto che noi abbiamo come principio aziendale che l'ingresso in azienda a meno che non si tratti di una professionalità elevata è comunque a part-time, perché cerchiamo comunque, nel momento in cui c'è l'opportunità di incrementare l'orario di lavoro di aumentarlo a chi ha già esperienza e professionalità. Non abbiamo part-time da meno di 24 ore, a parte i contratti a termine che hanno anche un orario complessivo di 18 ore, però a tempo indeterminato sono da 24 o 30 ore, anche perché l'orario di lavoro dei nostri collaboratori è di 36 ore pagate 38.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'?

In estrema sintesi le motivazioni sono: rispondere ad esigenze specifiche o picchi di attività o sostituzioni.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Sì, tempo fa ci è capitato, direi all'inizio del 2000, nei primi anni, adesso assolutamente no.

Per quali motivi?

Ma perché fatta una valutazione complessiva costi-benefici riteniamo più opportuno e produttivo assumere noi direttamente il personale per i periodi di flessibilità che abbiamo necessità di coprire, preferiamo assumere direttamente perché più oneroso diversamente e comunque a volte più complesso per un problema di selezione. Ci siamo trovati magari a vederci somministrati lavoratori che non avremmo mai selezionato se lo avessimo fatto noi personalmente, per cui abbiamo pensato che era meglio prenderci in prima persona questa responsabilità e comunque in questo modo ci siamo trovati sicuramente meglio. Diciamo che potrebbe anche succedere di utilizzarle nuovamente però in questo momento sicuramente no o per lo meno non per le mansioni di addetto ausiliario alla vendita come in passato, magari

dovendo cercare una funzione diversa o particolare per la quale è difficile trovare curriculum oppure se fra i curriculum spontanei che abbiamo non troviamo la professionalità di quel genere sicuramente potremmo ricorrevi.

Quindi generalmente le vostre selezioni si basano sui curriculum che ricevete spontaneamente?

Generalmente per le nostre selezioni usiamo i curriculum che ci arrivano sempre, spontaneamente, costantemente, anche se a Bologna rispetto agli altri territori il numero è sicuramente minore perché c'è tantissima offerta di lavoro per cui chiaramente non c'è la stessa situazione. Poi è un problema comune a tutta l'Emilia in realtà. Però utilizziamo questi curriculum, domande spontanee, a volte abbiamo utilizzato il Centro per l'impiego che ci ha segnalato un elenco o ha divulgato al proprio interno nei loro annunci la nostra richiesta di ricerca di personale. Poi a volte c'è il classico passa parola fra dipendenti che hanno amici e li invitano a produrre spontaneamente curriculum.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Che livello di istruzione presentano mediamente i lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione?

Noi per principio anche per i contratti a termine privilegiamo sicuramente vedendo i curricula in primis i candidati che hanno un diploma di scuola media superiore, non andiamo al di sotto. Poi è chiaro, assumiamo anche altre persone, ma nel momento in cui facciamo lo screening dei curriculum andiamo in primis a convocare chi ha un diploma di scuola media superiore.

Ma ci sono prospettive di eventuali richiami per ricoprire più stagionalità e quindi ipotesi di stabilizzazioni nel lungo termine?

Diciamo che se il rapporto di lavoro è stato soddisfacente, ossia la qualità della prestazione ha avuto un buon livello noi lo richiamiamo e nel tempo operiamo anche dei consolidamenti.

Indicativamente questo quanto spesso accade?

Ma dipende, noi mediamente ogni anno, anche secondo gli spazi occupazionali che anche il mercato ci consente per altro, operiamo dei consolidamenti di persone, per cui direi nell'ambito di 2/3 persone l'anno quando abbiamo un po' più di spazi. C'è da dire che quando con un contratto a termine troviamo una persona che ci colpisce particolarmente magari finito il contratto a termine investiamo su un contratto di apprendistato e la inseriamo dentro la struttura in altro modo.

Quindi generalmente questo è il passaggio contratto a tempo determinato poi apprendistato in vista di una stabilizzazione finale...

C'è questo passaggio perché magari è una persona che non ha esperienza lavorativa, è un giovane che esce da scuola per cui è un passaggio logico il percorso dell'apprendistato da questo punto di vista. Però devo dire che abbiamo anche operato degli inserimenti di donne ultra40enni che riprendono il lavoro dopo periodi di non occupazione per motivi personali e hanno delle caratteristiche di affidabilità, serietà e disponibilità molto alte. Quindi diciamo che dipende dalle caratteristiche della persona, abbiamo un mix, consolidiamo anche persone per le quali non c'è nemmeno nessuno sgravio e nessuna agevolazione per l'azienda, mentre questo è valido per l'apprendistato abbiamo inserito anche persone che comunque non sono giovanissime per cui non si portano dietro nessuna agevolazione per l'azienda. In questi territori il turn over non è altissimo perché comunque si tratta di una struttura grossa, solida e difficilmente le persone vanno però un po' di turn over c'è comunque proprio perché il territorio offre tanto, ci sono esigenze differenti. Un po' di spazi anche determinati da questo turn over ci sono, poi anche per un mix di età che è stata fatta anche in sede di selezione trovando personale più esperto per cui adesso a distanza di 17 anni dalla apertura (nel 1991) ci sono già persone che cominciano ad andare in pensione, per cui abbiamo sempre un po' di spazi.

Per cui possiamo dire che in generale c'è questo percorso di stabilizzazione almeno per alcuni soggetti, in tempi differenti in base alle situazioni interne ed esterne...

Sì se riconosciamo delle capacità e professionalità cerchiamo, compatibilmente con il mercato, di fidelizzare e consolidare il rapporto... Poi ci sono alcune mansioni per cui, anche se non c'è alcun divieto per legge, noi non operiamo l'apprendistato perché l'elemento formativo rischia di esserci sì ma di risultare talmente esiguo da non giustificare questo tipo di contratto, come chi è adibito in via primaria e principale alla barriera fatturazione, non ci sono contenuti formativi tali da giustificare per chi opera esclusivamente in via primaria lì l'apprendistato, si dà per scontato che conosca la materia, d'accordo che non è uno scontrino fiscale come nel supermercato, è una fattura per cui implica anche un pochino più di complessità e di responsabilità, perché è un documento che fa scaturire contabilità, registrazioni, obblighi di legge nei confronti dei nostri clienti per cui va gestito in un certo modo, però obiettivamente nell'arco di un certo numero di mesi che non è nemmeno elevatissimo si acquisisce una buona professionalità e non avrebbe senso pensare ad un apprendistato.

I lavoratori non standard sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo negli interventi formativi obbligatori o anche in altri interventi formativi?

E' chiaro che c'è un discorso di addestramento e di affiancamento al primo ingresso in azienda, il soggetto viene affiancato a personale esperto, c'è un affiancamento mediamente di una settimana per le mansioni più semplici e poi comunque diciamo che c'è sempre il presidio del personale, nel senso che in un reparto non c'è mai una persona sola per cui comunque il contratto a termine ha sempre qualche collega introno o a fianco che possa in qualche modo, anche quando già lavora con autonomia, rappresentare un punto di riferimento su cui fare affidamento, qualcuno di esperto quindi.

Realizzate anche altri corsi formativi?

Noi per contratto integrativo aziendale, quindi contrattazione di secondo livello, abbiamo 12 ore di formazione l'anno per tutto il personale dipendente che sviluppiamo in 3 moduli di 4 ore tre volte l'anno, e questo vale anche per il personale a tempo determinato. Poi prima di iniziare l'attività lavorativa, appena assunto il tempo determinato fa la formazione sulla sicurezza obbligatoria per legge a video, on line.

A livello di retribuzione media ...

La retribuzione è quella di ingresso normale, prevista dal contratto nazionale, senza decurtazioni.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Sicuramente nelle aziende del nostro settore ci sono delle esigenze specifiche determinate dal calendario commerciale, determinate anche da adempimenti nei confronti dei propri collaboratori per cui è necessario utilizzare queste formule contrattuali perché lavorando soltanto con la flessibilità che io posso definire interna, come potrebbe essere uno straordinario o un incremento dell'orario di un part time, non si risolve il problema e non si riesce a sopperire per il semplice fatto che in alcuni momenti c'è proprio necessità di un numero di occupati maggiore, nel senso di numero di teste, non del numero di ore in quanto tale. C'è sempre il fatto che comunque gli incrementi di orari tramite straordinari e quant'altro rischiano di appesantire la prestazione lavorativa, rischiano incrementi nell'incidenza del rischio di infortunio, per cui giustamente non ci si può contare in maniera continuativa per un periodo prolungato perché poi vanno ad impattare sulle esigenze di flessibilità che ha il dipendente stesso nella sua vita privata, per cui è uno strumento che ti risolve l'emergenza del quotidiano come il caso di un'assenza per malattia di un collega, allora nella giornata riesci a gestirlo con

un'ora in più di uno o più colleghi che risolvono il problema, però poi non è una soluzione ripetibile continuamente, per cui sicuramente la flessibilità nel nostro settore è necessaria.

Spesso però il termine flessibilità viene associato a quello di precarietà, a suo avviso quali sono le differenze fra essi?

Diciamo che sicuramente per un certo periodo la percezione del lavoratore potrà essere quella di una associazione fra i due concetti perché quando dopo il primo contratto di 2/3 mesi ti richiamo per il periodo successivo e così anche a distanza di 6 mesi l'anno dopo potrà esserci questa percezione, però poi nel momento in cui c'è un interesse dell'azienda a richiamarti, nel momento in cui ci sono le possibilità o con una formula contrattuale o con un'altra poi l'idea dell'azienda è quella di consolidare questo tipo di prestazione. E' chiaro che il lavoratore non ne ha la certezza e non lo sa, però è anche un problema di ingresso nel mondo del lavoro, io stessa sono entrata con un contratto a termine appena laureata, non in questa azienda ma in un'altra però poi è ovvio che mi rendo conto che ci sono altre realtà dove ci sono dei tempi molto più lunghi o dove non ci sono proprio possibilità. Per l'azienda della distribuzione questo tipo di flessibilità è assolutamente indispensabile nel senso che non riusciremmo a gestirci in altro modo. Comunque noi ne facciamo un utilizzo piuttosto ridotto e poi in alcune realtà ancora di più, realtà dove c'è un mercato del lavoro diverso rispetto a quello dell'Emilia, dove il turn over è veramente bassissimo, l'utilizzo di queste formule contrattuali è limitato praticamente al periodo natalizio. Poi comunque c'è anche una valutazione di un certo tipo da fare, che non bisogna sottovalutare il momento della selezione e dei primi momenti del rapporto di lavoro, io credo che sia molto meglio licenziare in prova se nel colloquio non hai percepito e ti rendi conto che la persona non ha le caratteristiche per fare questo lavoro, perché non si valuta tanto la persona, quanto le caratteristiche e le competenze che una persona potrà acquisire o meno nell'esperienza di lavoro che sta facendo. E' molto meglio muoversi in questo modo anche con i contratti a termine, non farsi perdere dal panico del tipo ho bisogno di personale e prendo il primo che arriva perché poi è controproducente per tutti: un costo per l'azienda, la qualità non è ottimale e si ripercuote sul servizio cliente, per cui anche nel momento in cui instauriamo un contratto a termine, se effettivamente, nonostante abbiamo impiegato tempo per addestrarlo o che, se il bilancio a fine contratto non è complessivamente positivo investiremmo altro tempo per addestrare altre persone.

Per cui comunque è anche uno strumento per valutare meglio, sul campo le persone da inserire?

Esattamente, rappresenta un banco di prova, cerchiamo di fare questo lavoro e pertanto anche di non alimentare delle speranze che rischiano di non vedersi mai realizzate nei confronti del lavoratore, perché poi sarebbe inutile. Comunque quando ci troviamo nelle condizioni di non poter garantire una futura assunzione, è successo anche nelle altre filiali, cerchiamo di esplicitarlo durante il colloquio di selezione al lavoratore, cioè mi servi per la stagionalità però al momento e per tutto quest'anno non ci sono possibilità in azienda di stabilizzazione a diverso titolo. Anche perché è giusto nei confronti del lavoratore, a volte lo stesso lavoratore lo chiede ma altrimenti lo precisiamo noi, è una questione di onestà verso il lavoratore. Poi comunque riconosco che i media spesso evidenzino certe cose, a volte anche in maniera corretta, però poi rischiano di dare un po' troppo allarmismo verso certe situazioni, diciamo che i contratti atipici sono una formula per entrare nel mondo del lavoro, perché poi l'imprenditore sostiene costi, ha delle responsabilità nei confronti dei propri collaboratori e ritiene di prendersela in maniera definitiva quando ci sono tutte le condizioni, sia interne, economiche dell'azienda, sia nei confronti delle competenze del lavoratore.

Quindi secondo lei esiste una differenza fra flessibilità e precarietà?

Sì, assolutamente sì, la flessibilità, dal punto di vista del lavoratore, è anche una opportunità di cogliere una occasione che tu hai in un certo momento della tua vita o di entrare nel mondo del lavoro o di fare un ulteriore lavoro, vista la possibilità di avere più rapporti di lavoro contemporaneamente comunque entro le 48 ore, per cui è una opportunità che sai di poter avere per fare determinate cose, per incrementare il tuo bilancio familiare, per incrementare le

tue esperienze personali e quindi valutare anche l'eventualità di cambiare mestiere per intenderci oppure per entrare nel mondo del lavoro e presentarti ai prossimi colloqui di lavoro, che magari ritieni anche più importanti, dicendo 'io ho già lavorato, so come ci si comporta in un'azienda e cosa significa stare a contatto con il pubblico', per cui può rappresentare anche una opportunità per fare curriculum. Invece la precarietà è un'altra cosa: è il non vedere e non avere concretamente reali certezze di trovare, o nell'azienda in cui stai momentaneamente lavorando o in un'altra analoga o vicina, delle opportunità di consolidare nel medio periodo il tuo rapporto di lavoro.

Ma perché spesso vengono associate?

Perché chiaramente tramite i media (per cui giornali e tv), spesso ci sono note di cronaca su quelli che sono i casi eclatanti di precarietà estrema, per arrivare addirittura allo sfruttamento, e questo chiaramente per chi non è ancora entrato nel mondo del lavoro, per chi approccia un'attività lavorativa o sta cercando anche dentro se stesso quella che sarà la sua predisposizione reale all'occupazione, c'è questa sensazione, questa incertezza, questo dubbio interno. Ovviamente questo comporta che ci siano casi in cui tali strumenti vengono utilizzati in maniera distorta senza reale trasparenza, perché insomma dire 'vieni a lavorare da me però sappi che io non posso tenerti in futuro, adesso ho bisogno perché ho questo problema però non posso permettermi di confermarti', non viene fatto da tutti, anzi, a volte il lavoratore viene illuso dandogli false speranze e alla fine non viene confermato, anche se io penso che dopo un po' bene o male ci si renda conto della situazione. Direi che un po' più di trasparenza sarebbe necessaria, se non altro consentirebbe al lavoratore di fare una scelta consapevole, senza la creazione di false ed inutili speranze. Ma anche l'idea spesso presente nel lavoratore di rincorrere alcuni posti di lavoro in maniera primaria, perché va detto che c'è anche un problema di sbagliato approccio del lavoratore stesso che spesso accetta o va a lavorare pensando che questa attività non gli interessa granché, ma attende di poter fare il concorso, attende un ulteriore contratto di lavoro, magari sempre precario, ma in un luogo più prestigioso, per cui c'è anche un approccio al lavoro non positivo, mentre questa stessa attività potrebbe essere l'esperienza che ti risolve qualche problema, potrebbe rappresentare una possibilità che porta alla stabilizzazione del lavoro prima, senza rincorrere chimere da altre parti. E poi adesso che il livello di scolarità si è tanto alzato c'è anche un problema che riguarda globalmente i genitori che alimentano aspettative altissime nei confronti dei figli che, pur bravissimi, perché sono andati all'università, hanno preso una laurea breve o quinquennale, però hanno aspettative elevatissime. Poi di fatto il neo laureato si trova scaraventato in un mondo diverso e reagisce molto peggio di un diplomato soprattutto se nel periodo universitario non ha mai fatto esperienze lavorative, sia pure temporanee o a spot. In questo territorio, con tutta la grande distribuzione che c'è, che è un mondo che conosco bene, ci sarebbero le opportunità, questo è il classico lavoro da studente.

Riassumendo, per evitare che la flessibilità si trasformi in precarietà sarebbe opportuna una maggiore trasparenza da parte delle aziende sulla modalità di utilizzo di queste forme contrattuali. Ma in generale nella grande distribuzione quale utilizzo viene fatto di queste tipologie contrattuali?

Ma diciamo che sicuramente il contratto a termine è molto utilizzato, abbastanza anche l'apprendistato negli ultimi tempi, soprattutto, mentre le altre formule sono usate molto meno. La grande distribuzione delle multinazionali o delle sigle che hanno diffusione a livello nazionale non padronale, per cui anche il mondo cooperativo per intenderci, ha, per quanto io posso conoscere, un'etica nella gestione dei rapporti di lavoro fondata sulla trasparenza. Mentre le situazioni peggiori si riscontrano a mio avviso soprattutto nella piccola distribuzione, nelle piccole catene padronali, che sono più vicine all'imprenditore singolo, non c'è differenze fra chi ha due o tre negozi di abbigliamento o due o tre supermercati, è la stessa cosa. Poi ci sono anche lì aziende molto serie e trasparenti.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’ in riferimento a:

tutela della maternità
infortuni
assistenza previdenziale
stabilità lavorativa
accesso al credito
formazione

Ma diciamo che secondo me non sono tanto da modificare le normative che normano questi contratti atipici, rendendoli ancora meno vincolanti oppure più controllati, non è tanto questo il problema, bensì rendere dal punto di vista economico meno oneroso il contratto di lavoro che dovrebbe essere quello primario o principale, ossia il contratto a tempo indeterminato. Il contratto a tempo indeterminato è e rimane la forma primaria di contratto di lavoro, però, in quanto tale, a volte ha dei costi ed un impatto abbastanza pesante nella azienda, per cui a volte si aspetta forse più tempo rispetto a quello dettato dalle esigenze organizzative per andare a consolidare o attivare un contratto di questo tipo. Poi non è detto che lo sgravio debba essere necessariamente diretto oppure possa essere sotto altre formule dell'utile aziendale, quindi non è detto che debba essere uno sgravio contributivo in quanto tale, potrebbe essere anche sotto altra formula, comunque tale da spingere o agevolare il datore di lavoro ad aumentare la percentuale di consolidamento dei rapporti atipici. Per cui non è tanto la regolamentazione o nemmeno l'articolo 18 a rappresentare un freno a questa cosa. Fermo restando che giustamente devono esserci delle reali esigenze organizzative per incrementare l'organico, fermo restando che la decisione di incrementare l'organico è sempre meditata e deve essere vista a 360 gradi.

Ma quindi in che modo le aziende potrebbero migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’?

Già secondo me la trasparenza sulle possibilità di assunzione potrebbe essere un elemento utile e le aziende dovrebbero essere oneste da questo punto di vista.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’ in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Ma la maggiore pressione da parte dei lavoratori con questi contratti è quella di non poter pianificare il proprio futuro, però secondo me è un problema complesso, sociale e sociologico, nel senso che siamo ancora molto legati ad un modello bellissimo di stabilità, ad una visione nostra per cui a cinquant'anni ci vediamo già pensionati dopo una onorata carriera di lavoro, senza scossoni, senza nulla, con le ferie pagate ed i figli cresciuti, invece secondo me, purtroppo, dobbiamo lavorare di più sul medio periodo e soprattutto con un impegno anche mentale ed intellettuale diverso. Nel senso che comunque anche il lavoro che ti può sembrare sicuro improvvisamente non lo è più, nemmeno nello stato, per cui il fatto di essere mentalmente più vivaci, più attivi, anche in quello che può sembrare un lavoro semplice, secondo me è indispensabile. D'altronde in America, non per prenderla come modello perché ci sono tante critiche da fare, ma semplicemente per fare un raffronto con un'altra società, in America il posto fisso fisso non c'è, non esiste, là sostengono che di posti di lavoro bisogna cambiarne mai più di 5 mai meno di 5, per cui c'è una certa flessibilità, mobilità e non per questo le persone si fermano e non fanno progetti. Poi indubbiamente ci sono anche altre strutture che devono muoversi in questa direzione, come anche il sistema finanziario, bancario.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Ci sono ostacoli dentro la struttura stessa con chi ha un rapporto di lavoro consolidato, ci sono casi abbastanza evidenti ‘io ho il posto di lavoro, sono tranquillo, sono a tempo indeterminato, faccio le mie ore’, nel momento in cui il datore mi chiede ‘domani abbiamo bisogno di un cambio turno, puoi venire un’ora dopo perché si è ammalato tizio’, in queste persone non vedo un minimo di flessibilità, sono poco disponibili, lo fanno e sembra quasi che facciano pesare al datore di lavoro il fatto stesso di averglielo chiesto. Però l’azienda da un momento all’altro potrebbe non esserci più, potrebbe cambiare. C’è questo atteggiamento di rilassatezza quasi, sono poche persone ma comunque troppe, hanno questo atteggiamento sbagliato nei confronti del proprio posto di lavoro.

E questo crea dei problemi con chi ha un contratto non standard?

Crea dei problemi anche fra gli stessi tempi indeterminati, perché se hai un collega poco flessibile e tu che sei flessibile ti presti a fare le cose, ti arrabbi. C’è molta deresponsabilizzazione, molto individualismo, poca solidarietà. C’è molto individualismo, il fatto di conservare la propria posizione, il fatto di dire adesso ho raggiunto il mio equilibrio, non voglio cambiare perché potrei anche cambiare in meglio ma nel rischio che non sia così e di dovermi mettere in gioco un pochino decido di rimanere così, mantengo questa posizione. Poi veramente anche poca solidarietà. Forse anche per questa immagine di instabilità che viene trasmessa, alla fine c’è chi difende con i denti le proprie cose (anche quando gli proponi di cambiare reparto, non solo per esigenze organizzative, ma anche proprio come stimolo e lo facciamo spesso). C’è proprio una resistenza al cambiamento e poca voglia di mettersi in gioco, anche nei giovani poca voglia di investire su se stessi.

Griglia di intervista per imprenditori – pubblica amministrazione

Ruolo dell'intervistato:

Il mio incarico consiste nel direttore del personale che significa essere responsabile di un settore che si compone di più servizi sostanzialmente: uno ha a che fare con lo stato giuridico, cioè tutta la parte che concerne l'assunzione la selezione del personale con la definizione dei fabbisogni, la gestione delle presenze, dei permessi, un secondo servizio che si occupa della parte del trattamento economico previdenziale, quindi mi occupo anche di formazione interna dei dipendenti oltre alla gestione delle relazioni sindacali. Oggi compio il mio primo anno di attività in questa amministrazione, quindi mi occupo di questa cosa da un anno, per cui la mia memoria storica è piuttosto limitata in questa provincia.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e non standard) usate nella Sua organizzazione, oggi?

Nell'organizzazione siamo attorno ai 1000/1100 occupati. Non c'è dubbio che il contratto di lavoro prevalente sia quello di lavoro subordinato a tempo indeterminato, il lavoro standard quindi.

Sia a tempo pieno che a part time?

Sì.

Mentre quali sono e tipologie più ricorrenti di lavoro non standard?

Se si usa la definizione di lavoro standard come contratto a tempo indeterminato e tempo pieno, le tipologie che non rispondono a questo standard sono il part time, i contratti di formazione lavoro (cosiddetti a causa mista), il tempo determinato è un'importante tipologia con tutta una serie di articolazioni dal tempo determinato tout cour al tempo determinato che ha a che fare con particolari tipi di mansioni come ad esempio curare la segreteria di particolari assessori o della presidenza, per cui si attiva un meccanismo di selezione legato ad un rapporto fiduciario, mentre invece per altre tipologie si ricorre a modalità concorsuali (il tempo determinato in questi casi è legata alla scadenza del mandato politico), ci sono i contratti che si articolano con una modalità di lavoro che è il telelavoro, ma parliamo di pochi numeri per completare la tipologia dei rapporti di lavoro subordinato. Dopodiché abbiamo forme di lavoro sostanzialmente riconducibili alle collaborazioni coordinate e continuative, esistono anche rapporti di lavoro nella forma dell'incarico professionale anche se in questo caso avendo partita iva parliamo di liberi professionisti. Non si è attivata nessuna forma di lavoro interinale, per cui non è stata attivata questa possibilità che altre province hanno invece utilizzato. E non considererei in questo ambito né le forme di esternalizzazione propriamente detta, per cui l'affidamento di servizi a terzi, per cui si instaura un rapporto di lavoro non con delle persone ma con una società, né le altre forme di tirocinio, formule legate al trasferimento di competenze, all'apprendimento sul lavoro, sia universitario – su un segmento di attività - che post universitario con l'intermediazione di Spisa. Le esternalizzazioni sono molto diversificate, per esempio l'attività di tutoraggio di corsi di formazione interna è stata affidata ad una società per cui non conosciamo direttamente le persone che svolgono questo servizio ma una società esterna che ha vinto una gara e ci garantisce una serie di prestazioni.

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L.	Tempo determinato (pieno e part time)	X	
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		

30/03	Collaborazione coordinata e continuativa	X	
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P.IVA	X	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto	X	
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

E' abbastanza complicato definirlo anche perché un'altra variabile particolarmente rilevante è il tempo nel quale si è fatto ricorso a queste forme contrattuali, diciamo che ci sono ragioni in primo luogo dettate da vincoli alle assunzioni che sono stati introdotti in alcuni anni per cui un sostanziale blocco delle assunzioni a fronte di un atteggiamento più aperto rispetto all'utilizzo di forme contrattuali, forme di lavoro più flessibili. La logica che si era seguita era sufficientemente coerente con l'idea di rendere il lavoro pubblico e l'attività di reclutamento delle pubbliche amministrazioni più vicina a quella del privato, per cui sostanzialmente una parificazione dei regimi di intervento. Il tutto per consentire maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane da parte delle pubbliche amministrazioni. Questo ha generato una serie di fenomeni che sono stati l'allargamento molto ampio dell'utilizzo di **contratti a tempo determinato**, non in forma così contenuta come alcune norme un po' di tempo fa obbligavano a fare, cioè ad attivare unicamente questa forma, a farvi ricorso unicamente per 3 mesi diciamo così, per cui relegate unicamente ad una dimensione temporale molto breve, con un ampliamento ai sensi di una norma che vale per il privato, la 368, recepimento di una normativa comunitaria sul contratto di lavoro a termine, che prevedeva molto banalmente la possibilità di fare ricorso a contratti a tempo determinato per 3 anni (in realtà è più articolata). Per cui c'era la possibilità di fare ricorso in maniera più consistente al contratto di lavoro a tempo determinato. Dilatazione che è avvenuta anche con riferimento alle motivazioni per ricorrere al contratto di lavoro a tempo determinato, che sono state sostanzialmente parificate a quelle del privato, per cui ragioni tecniche, sostitutive, organizzative. A fianco di questa modalità si è consolidata la prassi di moltissime pubbliche amministrazioni di ricorrere alle **collaborazioni coordinate e continuative**, saprà benissimo quanto il ricorso a questo tipo di contratto sia stato forte nel privato e anche nel pubblico si è consolidata una prassi che è diventata una normativa di riferimento che ha disciplinato alcuni passaggi e anche una giurisprudenza. Il perché è nella stessa logica di prima direi, nel senso che si è trovata questa formula per dare una durata diversa ai contratti e per baipassare i vincoli alle assunzioni che erano stati introdotti. Io non so dire se, certamente ci sarà stato un abuso, però era proprio nella

logica del progetto complessivo che era quello di rendere più flessibile la modalità di reclutamento e di gestione delle persone tanto per le imprese private quanto per le pubbliche amministrazioni. In quest'ottica il ricorso alle collaborazioni coordinate e continuative, che è diventato anche un abuso, era coerente con la logica di rendere più agevole il tutto, il problema è che le pubbliche amministrazioni sono un datore di lavoro un po' particolare che fatica ad interrompere rapporti di lavoro, per cui si è generato il consolidamento di queste relazioni ossia il prorogarsi di rapporti di lavoro per tempi che non erano effettivamente riconducibili alla realizzazione di un progetto ma di fatto con un'articolazione che veniva ad essere l'assolvimento di funzioni pubbliche qualche volta e devo dire per altro verso che quello che era il contenuto proprio delle co.co.co, quindi una autonomia nella organizzazione di lavoro si poteva rinvenire in una percentuale molto bassa dei rapporti di lavoro. Sicuramente da questo punto di vista c'è stato un abuso nel senso che in molti casi lo svolgimento di molte attività, parlo in generale come osservatore di una certa situazione, veniva realizzato con queste forme contrattuali. Quindi in primo luogo tra le motivazioni rientrano i vincoli normativi che proibivano, introducevano vincoli alle assunzioni, favorendo al contempo una flessibilità nei rapporti cosa che ha generato il forte utilizzo di questi contratti. Non c'è solo questo, ma anche in alcuni casi la fonte di finanziamento: penso al caso dei fondi comunitari che hanno sostenuto l'attivazione di molti servizi ma che consentivano l'utilizzo di questi fondi non per retribuire personale dipendente ma solo formule di altro tipo, legate esclusivamente all'attività e al progetto, e in quel caso si è reso indispensabile o fare ricorso all'appalto di servizi in qualche forma o se si volevano gestire direttamente tali servizi con contratti che collegassero l'utilizzo delle risorse alla realizzazione di un determinato progetto e quindi si è fatto ricorso alle co.co.co. o alle collaborazioni occasionali perché erano le uniche formule utilizzabili.

In questi casi comunque effettivamente si trattava di collaborazioni legate alla realizzazione di un progetto...

A volte i progetti comunitari hanno sostenuto effettivamente dei progetti, a volte invece sono state utilizzate costruendo dei progetti o meglio un vestito di progetto su una attività che aveva carattere di ordinarietà. Cosa diversa rispetto a quanto detto sino ad ora vale per il part time ed il telelavoro, è il decreto legge 112 della manovra Tremonti-Brunetta di questa estate che ha modificato anche le norme del part time introducendo la facoltà per l'amministrazione di trasformare rapporti di lavoro da full time a part time qualora ve ne fosse la richiesta, perché fino all'estate scorsa invece ogni richiesta di part time veniva accolta, con una durata ovviamente concordata e fissata in 2 anni, ma fino ad allora era una modalità rispetto alla quale non si definiva una politica delle pubbliche amministrazioni perché era scontato che ad una richiesta corrispondesse una concessione della modifica del rapporto. Il telelavoro costituisce invece una delle sperimentazioni fatte in questa provincia con risultato soddisfacente, nel senso che tendenzialmente un numero limitato di soggetti, una quindicina all'anno, a fronte di esigenze particolari ha potuto telelavorare per alcuni giorni alla settimana, da 1 a 4 settimanali garantendo un giorno di presenza negli uffici, con alcune limitazioni legate alla tipologia di lavoro nel senso che non tutte le attività sono telelavorabili, però questo è un altro elemento di forte innovazione dell'organizzazione del lavoro che ha consentito in alcuni casi di garantire la prestazione lavorativa della quale si sarebbe dovuto fare a meno se non si fosse potuto dare questo livello di flessibilità. I contratti di formazione lavoro sono stati eliminati dall'ordinamento italiano a seguito di una serie di pronunciamenti della comunità europea, sono stati eliminati per le imprese private per le quali è rimasta un'unica forma di contratto a causa mista, insomma a motivazione formativa, che è l'apprendistato. E' rimasto invece in vigore, per cui attivo ed utilizzabile per le pubbliche amministrazioni: l'utilizzo di questa tipologia di contratto è motivata da due aspetti, da un lato il blocco delle assunzioni di cui parlavo prima, il secondo è lo sgravio contributivo che garantisce, seppure direi che fra i due è prevalente il primo rispetto al secondo nel senso che essendo comunque un contratto a tempo determinato è attivabile rimandando ad un tempo successivo la conversione, che per noi è avvenuta in tutti i casi che sono stati attivati.

Senza voler entrare nel dettaglio numerico, quali sono le forme contrattuali non standard prevalenti?

Il contratto a tempo determinato e la collaborazione, anche perché in un anno i contratti si succedevano, terminavano, a volte venivano riproposti, prorogati, a volte venivano affidati ad altre persone, per cui è anche difficile parlare di teste, i contratti a tempo determinato potevano avere anche una durata di 3 mesi mentre invece le collaborazioni tendenzialmente avevano una durata più lunga di 3/6 mesi. Per cui fatico a quantificare, certamente ci sono state moltissime collaborazioni attivate, così come moltissimi contratti a tempo determinato, sono sicuramente le due maggiori tipologie utilizzate.

Quanto incide il blocco delle assunzioni nella P.A. nel ricorso a contratti di lavoro ‘non standard’? A Suo parere sarebbero possibili soluzioni diverse?

Come anticipato il blocco delle assunzioni è una delle principali motivazioni alla base del ricorso delle forme contrattuali non standard. Diciamo che tale ricorso è nato in un periodo particolare dove il blocco delle assunzioni non consentiva altre strade.

Caratteristiche dei lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione.

Non è facile individuare delle caratteristiche generali, bisognerebbe fare delle verifiche molto dettagliate per poter cogliere dei cluster per cui rischio di dire cose più frutto di impressioni che di dati. Ci sono state mansioni a forte contenuto tecnico, dico tecnico in senso lato, tecnico è chi svolge attività di orientamento professionale come chi svolge attività di accatastamento di immobili, o chi fa calcoli strutturali sul cemento armato, per cui ci sono stati ambiti a forte contenuto tecnico per i quali si è fatto ricorso a co. co.co.. Nell’ambito dei servizi per l’impiego e per la formazione per esempio, ma anche le ripeto nell’edilizia e nel patrimonio, come anche in alcuni segmenti legati alle attività produttive o alla cultura, però non so come dire, non riesco ad enucleare delle professionalità, sono abbastanza distribuite. Dopodiché ci sono anche alcune aree con attività di carattere più esecutivo, non propriamente di alta specializzazione, ad esempio anche l’inserimento di dati per i quali si possono essere attivate delle co.co.co. Era una evidente frode delle disposizioni che si riferivano al vincolo di subordinazione? Ma direi di no, perché poi l’inserimento dei dati poteva anche essere svolto in diverse modalità, per cui uno si prendeva il lavoro e lo poteva fare quando riteneva, certamente l’inserimento dei dati non aveva il carattere dell’alta professionalità che è stato introdotto e richiamato dalla finanziaria 2008.

Ma proprio a partire da questa constatazione, questa finanziaria per alcune mansioni che appunto non siano caratterizzate da alta professionalità potrebbe venire a rappresentare un problema, quindi avere insita in sé una contraddizione?

Certo, perché un collaboratore privo di queste caratteristiche poi potrebbe non vedere confermato il proprio contratto. Quando le dicevo che questo meccanismo ci ha portato a ridurre il ricorso al lavoro non standard dico questo, nel senso che gente che prima lavorava con una collaborazione ha smesso di lavorare con noi, anche se si trattava di rapporti ormai consolidati nel tempo. Se questo è vero, però la dinamica che noi avevamo immaginato era una dinamica sostitutiva, cioè quello che attualmente è lavoro non standard lo facciamo diventare, dove ovviamente la cosa ha un senso, lavoro standard attraverso o le stabilizzazioni o i concorsi, che poi sia la stessa persona che ci lavorava prima ad entrare attraverso un concorso io questo non lo posso garantire, anzi devo garantire che sia la persona più capace di fare, più meritevole, però in termini di saldi complessivi della popolazione dei lavoratori doveva esserci il passaggio da una condizione ad un’altra, poi non è stato così per tutto quello che le dicevo prima.

Come livello di istruzione?

Per quello che riguarda i tempi determinati la situazione è davvero varia nel senso che se si trattava di sostituire una maternità o di rispondere a particolari, eccezionali esigenze perché c’erano cose da fare in un settore non so bisognava prendere qualcuno che facesse dei timbri o

inserirse dei dati ovvero che affrontasse le problematiche dei progetti europei, per cui dalle cose più semplici ed elementari a quelle più complesse, si è fatto ricorso di volta in volta ad un diplomato, ad un geometra, ad un perito tecnico, ad un laureato in beni culturali o in giurisprudenza, quindi varia molto in base alla tipologia di attività prevista. Anche per le collaborazioni varia molto, le ripeto, se si trattava di inserire dei dati il livello richiesto era il diploma, mentre se si trattava di fare percorsi di accompagnamento alla scelta professionale o di consulenza sul lavoro bisognava prendere qualcuno che fosse in grado di fare attività di questo tipo.

Quindi dipendeva molto dalla mansione e dall'area di lavoro?

Esatto, diciamo comunque in generale dal diploma in su.

E a livello retributivo?

I tempi determinati hanno il loro standard, poi in questa provincia si era scelto di definire una sorta di protocollo di intesa con le organizzazioni sindacali, diciamo così un tariffario di riferimento che prendeva a modello il lavoro subordinato, quindi c'erano una serie di soglie che definivano degli scaglioni di retribuzione per i lavoratori non standard.

La Sua organizzazione pone attenzione ai rapporti tra i lavoratori standard e 'non standard'? Come Le appaiono? Avete messo in atto provvedimenti per facilitare tali rapporti?

Il mio compito è quello di coordinare dirigenti, decidere politiche di sviluppo, però non ho un panorama, una visione diretta delle relazioni che si sono sviluppate, in generale però mi sento di dire, anche con riferimento alla mia vita precedente, che la situazione è abbastanza articolata, nel senso che l'impatto di collaboratori tendenzialmente giovani e spesso con un piglio anche intraprendente, nella stragrande maggioranza con una specializzazione universitaria, cosa che non accade allo stesso modo fra i dipendenti pubblici, con una possibilità dettata anche dal tipo di contratto di gestire con maggiore flessibilità l'orario di lavoro, cose di questo genere hanno creato una serie di conflitti perché si è creata una frattura fra questa serie di persone che venivano percepite come il nuovo fatto da giovani rampanti e i lavoratori standard presenti da più tempo, e a volte gestire queste relazioni non era facile. Dopodiché in alcune componenti del pubblico impiego questo è stato percepito come una fonte di innovazione, l'apporto di queste persone e quindi l'integrazione è stata molto agevole e positiva. Però gestire, è chiaro che se due persone fanno esattamente la stessa cosa ed una ha un contratto di un certo tipo, una di un altro non è facile, c'è da chiedersi come mai e se effettivamente la norma lasciasse questo margine di interpretazione così ampio, con il fatto che a volte il differenziale retributivo era anche significativo, ossia il collaboratore prendeva di più del dipendente anche perché si trattava di monetizzare quella che era la flessibilità del lavoro che per il lavoratore pubblico era invece la garanzia del suo posto, cosa che nel caso del co.co.co. non c'era. Ognuno però vede sempre solo la sua prospettiva.

I lavoratori 'non standard' sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo per gli interventi formativi obbligatori o anche per altri interventi formativi realizzati?

Non sono sicuro al cento per cento, ma mi verrebbe da dire che la possibilità di accedere all'attività formativa organizzata dalla provincia fosse garantita anche ai collaboratori, certamente per coloro che hanno un contratto a tempo determinato, però credo che la stessa cosa sia valsa anche per coloro che avevano un contratto di collaborazione, ma non ci metto a mano sul fuoco, però direi di sì. Anche perché fino ad ora la provincia ha gestito in maniera completamente liberale ed amichevole questa parte di collaboratori. Attualmente se lei mi chiede se i collaboratori in futuro parteciperanno ad interventi formativi, qualche interrogativo in più ce l'ho, perché un maggiore rigore nella gestione dei fondi anche della formazione deve essere introdotto e l'interrogativo sul fatto che sia opportuno o sia corretto o sia legittimo spendere soldi per assicurare la formazione a collaboratori che dovrebbero qualificarsi per essere di alta professionalità, qualche interrogativo in più ce l'ho. Le risorse destinate alla

formazione dei dipendenti sono una percentuale della massa salariale e devono rispondere in primo luogo ai bisogni di formazione del personale dipendente, ciò non toglie che con altre risorse si possono fare anche altre attività. Però dal momento che devo per forza cercare qualcuno che sia di comprovata specializzazione universitaria, chiederò a loro di insegnare a noi...

I lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all’orario e ai compiti svolti? Questo costituisce secondo Lei un vantaggio o una criticità per il lavoratore stesso?

Ma direi di sì, almeno per le collaborazioni, però mi sento di dire che obiettivamente la situazione anche nella nostra regione. Almeno in passato, era piuttosto varia, insomma c’era la convivenza di situazioni nelle quali il lavoro era gestito con un alto livello di autonomia e con un’integrazione funzionale per garantire di non fare il battitore libero all’interno di una struttura organizzata, ma erano anche presenti forme di lavoro sostanzialmente dipendente mascherato.

Quale è la strategia di comunicazione interna ed esterna della Sua organizzazione per rendere note e trasparenti le politiche di assunzioni di personale ‘non standard’?

Come valuta la situazione dei lavoratori ‘non standard’ nella Sua organizzazione, per quanto concerne i processi di stabilizzazione della posizione lavorativa (ossia avete posto in essere o pensate di trasformare i contratti di lavoro non standard in contratti standard)? Per quali motivi?

La finanziaria 2008 pone forti vincoli all’utilizzo di lavoratori ‘non standard’ (ed al rinnovo di contratti ‘non standard’) all’interno della P.A., quale è il suo giudizio su tali limitazioni? Perché?

Si è percorsa questa strada ad un certo momento, c’è stato un punto di arrivo che è stata la definizione di una norma che ha previsto un percorso di stabilizzazione, la finanziaria dello scorso anno e la sua riproposizione nella finanziaria del 2008 che ha previsto il rinnovo dei percorsi di stabilizzazione a fronte di un irrigidimento molto forte di tutti quegli elementi di flessibilità di cui parlavo prima, cioè sostanzialmente un patto che si è venuto a determinare tra le ali estreme della maggioranza che sosteneva il governo Prodi ha portato a dire ‘va bene, rifondazione preme per avere una riproposizione dei meccanismi di stabilizzazione, lo accettiamo, ma questa è l’ultima volta’, così è stato modificato un articolo del testo unico sul pubblico impiego, il 36, che faceva riferimento alla disciplina del lavoro non standard. Per cui si diceva stabilizziamo, troviamo meccanismi facilitanti per l’accesso nel pubblico impiego di persone che per un certo numero di anni hanno lavorato o come dipendenti oppure come co.co.co., ma d’ora in poi queste cose non si fanno più: il tempo determinato d’ora in avanti non può essere più lungo di 3 mesi, per cui si è vincolato ad una durata molto breve, con un carattere sostitutivo, per evitare quella serie di abusi di cui parlavo prima, ossia questo ricorso massiccio alla flessibilità. Questo per riferimento al tempo determinato, mentre nell’ambito delle collaborazioni si è ampliata l’asticella dicendo che deve essere chiaro che si svolge un’attività senza vincoli di subordinazione, legata ad un progetto, gli incaricati devono avere una specializzazione post universitaria, in qualche modo si è detto che devono essere riattirati nell’alveo del lavoro libero professionale, però c’è una coordinazione, un coordinamento con il datore di lavoro ma deve essere prevalente questo tipo di caratterizzazione del livello di prestazione e della modalità di esecuzione. Per questa provincia questo punto di arrivo ha rappresentato una conferma di quello che, attraverso un percorso complicato e sufficientemente lungo, ma molto analitico e serio, era stato fatto l’anno precedente, cioè sostanzialmente questa amministrazione era giunta a porsi il problema della stabilizzazione e del blocco delle forme di lavoro flessibili già l’anno precedente, facendo una ricognizione di

tutte le forme di lavoro non standard presenti nella provincia, una ricognizione molto analitica ed individuando sulla base di alcuni criteri legati sostanzialmente alla continuità delle attività svolte e del rilievo strutturale, legato a funzioni fondamentali per l'ente delle attività svolte da questi lavoratori, ricognizione che ha condotto ad individuare una serie di funzioni riconducibili a posti di lavoro da consolidare, da internalizzare e sostanzialmente individuando su quali postazioni attivare o concorsi pubblici o, laddove ve ne fossero le condizioni, i percorsi di stabilizzazione definiti dalla finanziaria. Questo è stato fatto e lo scorso anno abbiamo stabilizzato direi 15 persone e abbiamo dato il via ad una serie di concorsi che si stanno realizzando, alcuni si sono conclusi, avevamo anche previsto un'altra tornata di stabilizzazioni sottraendo alla batteria di concorsi quei posti sui quali di fatto erano presenti persone che avevano almeno tre anni di lavoro subordinato, che possedevano quindi i requisiti per essere stabilizzati direttamente senza concorso pubblico.

Ma in questi concorsi era previsto qualche criterio premiante/privilegiato per coloro che collaboravano con la struttura da più anni?

Su questo noi abbiamo ritenuto di fare una cosa diversa: mentre nella finanziaria era previsto di introdurre meccanismi premianti per i collaboratori o le riserve per le assunzioni a tempo determinato, noi abbiamo ritenuto che questo percorso dovesse avere i caratteri della serietà e del rigore, certamente abbiamo vagliato tutte le posizioni individuando quelle che per noi erano fondamentali, strutturali, per cui da consolidare a partire da un'analisi delle posizioni occupate da persone dell'ente, ma ci siamo detti andiamo a cercare sul mercato delle competenze e delle persone disponibili, che hanno più capacità nel ricoprire quei ruoli, quindi abbiamo ritenuto che le prove selettive dovessero essere quelle che facevano effettivamente selezione, quindi non abbiamo introdotto nessun elemento premiante per le persone che qui lavoravano, quindi una valutazione del curriculum che pesasse in qualche modo in maniera particolare l'aver svolto attività nella provincia. Salvo negli altri percorsi di stabilizzazione che o si attivavano in quella formula o non avevano possibilità di essere percorsi. Ovviamente non senza critiche perché si diceva 'avete le persone qui, cercate in primo luogo di stabilizzare loro o date loro un elemento di vantaggio che è un valore pari ad x per ogni anno di lavoro prestato presso l'amministrazione'. Ripeto abbiamo ritenuto che fosse in questo caso meglio questa scelta: volevamo consolidare delle posizioni ma allo stesso tempo volevamo non fare in astratto una preferenza per persone che lavoravano qui ma cercare le figure e le persone più adatte. Questo percorso di stabilizzazione si è interrotto per ora con il decreto di cui le parlavo prima, convertito in legge dal Parlamento, perché la provincia di Bologna non ha rispettato il patto di stabilità (2006/2007) per ragioni che hanno a che fare con la cassa e i pagamenti delle attività svolte per investimenti in conto capitale, per cui per un dato che non ha nessun riferimento alle uscite per le spese di personale non abbiamo potuto procedere nel 2008 a nessuna delle assunzioni che avevamo programmato a seguito dei concorsi realizzati e a nessuna delle stabilizzazioni del 2008. Per il 2009 vedremo cosa ci riserva il futuro e la nuova produzione normativa. Tale percorso di cui le parlavo anticipa di fatto l'orientamento che si è venuto definendo nella finanziaria di quest'anno, perché nel momento in cui abbiamo assunto questa decisione, cioè procedere ad internalizzare questo personale, anche se non è avvenuto nella misura che era stata programmata, parallelamente abbiamo drasticamente ridotto il ricorso ai contratti di lavoro non standard, per cui le collaborazioni coordinate e continuative e i rapporti di lavoro a tempo determinato si sono radicalmente ridotti, drasticamente ridotti, a partire dallo scorso anno.

Mentre negli prima l'andamento era stato sempre in crescendo?

Sì, questa decisione invece ha comportato una contrazione anche delle spese di personale, per meglio dire c'è stata una dinamica sostitutiva per un certo tempo per cui quello che prima era contratto di lavoro non standard si è trasformato in internalizzazione e quindi in rapporto di lavoro standard, per cui una parità di giro fra i capitoli che finanziano le due tipologie di

retribuzione. Adesso i costi del personale stanno calando proprio perché allo scadere dei contratti di lavoro non standard non fa seguito una proroga o l'attivazione di nuovi contratti.

Comunque questa vostra politica diciamo ha anticipato le prescrizioni normative...

Sì, era frutto di un patto fra le due aree estreme che dicevano una 'bisogna stabilizzare tutti' e l'altra, il gruppo di Dini in particolare, fece questo braccio di ferro, bene 'stabilizziamo però modifichiamo le norme e rendiamo vincolante il ricorso al contratto a tempo indeterminato per ogni forma di lavoro nella pubblica amministrazione'. Questo ha comunque una logica, al di là del fatto che fosse frutto di un compromesso, nel senso che stabilizzare figure dentro la struttura e continuare parallelamente a generare lavoro precario con caratteri continuativi è palesemente una contraddizione, non funziona.

Per cui anche dare una risposta a quell'abuso delle forme contrattuali non standard che aveva caratterizzato anche la pubblica amministrazione.

Certo. Abuso dettato, ripeto, anche da una logica applicazione di quelle che erano le possibilità offerte e i vincoli derivanti dal blocco delle assunzioni.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca la Sua organizzazione? Cosa la Sua organizzazione può fare per evitare che la flessibilità si traduca in precarietà?

In realtà l'avere contratti di lavoro non standard, in particolare per i co.co.co., in bassa percentuale è frutto di una scelta programmatica del lavoratore che vuole impostare la propria vita contando sulla propria autonomia, valorizzando la propria capacità di intraprendere e di godere della libertà di non avere un padrone a cui rispondere, ma nella stragrande maggioranza dei casi è una condizione subita nel senso che non c'è la possibilità di nessun altro tipo di rapporto, quindi in realtà è una flessibilità non frutto di una scelta ma una condizione di risulta. In moltissime situazioni, non la totalità, flessibilità e precarietà sono concepiti ed utilizzati come sinonimi, sinonimi nel senso di una condizione non scelta ma obbligatoriamente accettata, subita, quindi certamente nella stragrande maggioranza dei casi sono situazioni che viaggiano di pari passo. Non è così per tutti nel senso che per alcuni il fatto di avere più committenti, di poter giocare su più tavoli, poter vendere a più persone le cose che sanno fare è considerato un elemento di grande soddisfazione da non barattare in nessun modo con una garanzia del lavoro per domani. Anche il fatto di poter avere un datore di lavoro pubblico ed uno privato è una possibilità valutata positivamente da diverse persone. Però si tratta di una dimensione residuale su cui incide indubbiamente anche il livello formativo, poiché chi ha una professionalità più elevata si può spendere maggiormente con più interlocutori, a cui si somma anche una attitudine individuale al rischio o alla ricerca di tutele.

Diventano dunque sinonimi quando la condizione viene subita dal lavoratore...

Certo. Diciamo che anche nella nostra struttura si riscontra questa associazione come dimostra la consistente richiesta di stabilizzazione, di dare corso ai concorsi, una richiesta fortissima. Noi abbiamo un divieto dato dalla legge attualmente, per cui cosa succederà nel 2009 non glielo so dire ma la richiesta di superare la condizione di flessibilità/precarietà è fortissima. E da parte nostra c'era anche un orientamento in tal senso, che però ora si scontra con le previsioni di legge.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto all'interno della P.A.?

Per quali tipologie? Perché sono molto diverse, comunque il tempo determinato è trattato sostanzialmente allo stesso modo del lavoratore dipendente, sul part time non mi soffermerei perché è una condizione di favore, una scelta non imposta da nessuno, se parliamo dei co.co.co. invece in merito a situazioni di buone pratiche diffuse penso che questa provincia

possa essere indicata, abbiamo infatti definito un protocollo di intesa, un accordo quadro che garantiva tutta una serie di tutele, malattia, assenze. Cose analoghe nella nostra regione erano avvenute anche in altre province. Devo dire che per alcuni aspetti c'erano alcuni eccessi di tutela nel senso che c'era una riconduzione ad alcune fattispecie proprie del lavoro subordinato, ma altri accordi mi sembravano ancora più forzati su questi aspetti, quello della provincia di Bologna faceva salvi alcuni eventi tipici di un rapporto negoziale il quale inadempimento poteva essere sanzionato anche con la rottura del rapporto. Però non ricordo più quali erano le province dell'Emilia che avessero adottato accordi analoghi, mi pare comunque anche il comune di Bologna. Detto questo però noi oggi da 70/80/100 co.co.co. siamo passati ad una 15, per cui ad un numero davvero ridotto e credo che nei prossimi anni allo spirale dei contratti che abbiamo ancora in essere potrà succedere che alcuni siano ancora rinnovati, qualora ci siano tutte le condizioni che dicevo prima, ma penso proprio che il destino di questi contratti negli enti locali, almeno nel nostro, sia segnato in negativo. Diventa difficile definire dei progetti che terminano effettivamente in una certa data, il rischio di generare delle prosecuzioni che alimentano una richiesta di stabilizzazione è un rischio che non possiamo più correre.

In generale quanto poteva durare un contratto di collaborazione?

Dipende perché con contratti di collaborazione si è andati avanti anche 8 anni, con proroghe, rinnovi e nuovi contratti.

Lo stesso vale per i tempi determinati?

Può essere, con alcuni stacchi o interruzioni, magari alternando le forme contrattuali, per cui sono carriere anche abbastanza complicate.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra?

Intervenire in relazione agli aspetti legati alla precarietà, quindi alla discontinuità del lavoro, mi pare di poterle dire questo. Non mi pare che in provincia ci sia alla vista una riapertura, una fase espansiva sia in termini di attività che di risorse umane coinvolte.

14.2. Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03?

La legge 30 non si applica alla pubblica amministrazione, la conosco perché me ne sono occupato in passato, ha introdotto diverse cose, in realtà per quello che riguarda le collaborazioni ha introdotto alcuni elementi di rigidità in più perché si è passati da una disciplina legata ad un articolo di legge e per il resto giurisprudenza ad una disciplina più articolata per il privato. Per le altre forme contrattuali ha ridotto in parte le tutele, ma soprattutto ha introdotto una quantità di tipologie di contratto pochissimo praticate, se va a vedere quanti sono nella nostra regione casi di staff leasing, di job sharing, sono davvero molto limitati, non capisco davvero la durezza delle prese di posizione rispetto a queste categorie, eccessiva rispetto all'impatto che queste forme hanno avuto, come se fossero state queste forme contrattuali ad avere reso selvaggio il mercato del lavoro. Il vero problema è di garantire percorsi che consentano a chi ha lavori flessibili di trovarne un secondo quando finisce il primo, cioè facilitazioni reali al rientro, al reingresso nel mercato del lavoro, ammortizzatori sociali che siano effettivamente con carattere universalistico e non solo legato al fatto di aver lavorato negli anni precedenti. In realtà la legge 30 è una legge fatta da Maroni, recuperando gran parte dei testi e del contenuto del Libro Bianco di Biagi che però non sosteneva soltanto il fronte della flessibilità del lavoro, ma anche la parte degli ammortizzatori sociali che tuttavia è rimasta lettera morta, per cui la legge 30 in realtà è sola mezza legge

Biagi e anche da questo punto di vista, il patto fatto con i sindacati prevedeva i due aspetti del problema.

Griglia di intervista per imprenditori – pubblica amministrazione

Ruolo dell'intervistato:

Io sono un funzionario, responsabile della funzione Gestione delle risorse umane, strumenti di programmazione, in particolare all'interno del settore personale mi occupo della parte inerente la gestione del rapporto di lavoro, cioè una volta costituito il rapporto di lavoro tutte le problematiche attinenti la vita lavorativa del dipendente. In particolare gestione dell'orario, aspettative, permessi, gestione dei rapporti sanitari ad esempio quando viene richiesta la visita medica per inidoneità alle mansioni, gestione della mobilità interna, quindi il passaggio da un posto all'altro e il cambio di profili professionali conseguentemente, e la mobilità dall'esterno, quindi in parte si potrebbe parlare di assunzioni per quanto riguarda la mobilità dall'esterno, con valutazione e selezione, ma prevalentemente è la parte di amministrazione del personale durante la vita lavorativa. Uno spettro molto ampio, un ruolo completamente gestionale. Per sua informazione il nostro settore è strutturato in altre parti: una si occupa di relazioni sindacali, una di concorsi, quindi le assunzioni conseguenti, con la contabilità e la gestione degli stipendi.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e non standard) usate nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	
	Formazione e lavoro	X	
	Apprendistato		
	Lavoro interinale	X 1 sola esperienza	
	Collaborazione coordinata e continuativa	X	
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P.IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Noi abbiamo prevalentemente assunzioni tramite concorsi con contratto a tempo indeterminato. L'amministrazione DDD si è poi avvalsa, da quando la normativa lo ha consentito, di contratti a tempo determinato, di contratti di formazione lavoro e di collaborazioni coordinate e continuative. C'è stata anche una esperienza di lavoro interinale, nel passato. Io sono in questa posizione da 2 anni ed ho lavorato in altri settori dell'ente e sono stata anche fruitore di queste modalità non come settore del personale ma come responsabile di un servizio che ha avuto necessità di utilizzare il lavoro interinale. Mi pare sia stato l'unico caso, mi sono trovata a gestirlo io nei servizi sociali, nel momento in cui l'amministrazione aveva tentato di acquisire con questa modalità figure per il profilo professionale di assistenze sociale, quindi una figura specifica per garantire dei servizi, in quel momento erano esaurite tutte le graduatorie passate, si stava per attrezzare un nuovo concorso, però lei sa benissimo quanto lungo sia l'iter preparativo il processo del concorso, in quella fase intermedia le alternative erano o contratti di collaborazione o quest'altra forma che si è sperimentata per un annetto, 18 mesi. Non so darle valutazioni dal punto di vista del personale, in termini economici, perché al momento non mi occupavo di questo, dal punto di vista della presenza sul servizio devo dire che ci siamo attivati noi a fornire i nominativi delle persone che si erano già messe in contatto con noi, sono poi state assunte da questa agenzia che ce le ha segnalate. Dopodiché la cosa si è chiusa ma non conosco i motivi per cui non si è più ricorso a quello, mi sento però di poter dire che non fosse particolarmente conveniente per l'amministrazione, si era sperimentata perché in quel momento c'era la necessità, il bisogno e fra le opzioni possibili questa sembrava quella che garantiva di più e tutelava di più i lavoratori e anche l'amministrazione. Questa è stata un'esperienza particolare, molto limitata nel tempo, mentre quelle prevalenti, ancora in essere sono quelle che le dicevo, collaborazioni e tempi determinati, e nella scuola le sostituzioni, le classiche supplenze, che di fatto sono contratti a tempo determinato. Poi abbiamo anche la voce borse lavoro/stage retribuiti: abbiamo una convenzione con l'università degli studi di CCC con alcuni tirocini e poi borse lavoro per persone svantaggiate.

Avete anche forme di flessibilità oraria, tipo part-time?

Sì, abbiamo recentemente rivisto il part-time per fare un testo unico di tutta questa materia: per cui abbiamo contratti a part-time come possibilità di trasformazione dei rapporti di lavoro full time a part time a richiesta del dipendente, e noi ne abbiamo un discreto numero, comunque al di sotto della percentuale prevista contrattualmente, adesso stiamo lavorando per definire dei limiti in ragione delle esigenze organizzative. E poi abbiamo regolamentato la flessibilità di orario in entrata, c'è un orario prestabilito e la facoltà di un'ora e mezza di flessibilità, in anticipo o in ritardo.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

In parte glielo ho già detto prima: i concorsi pubblici hanno corsi di espletamento molto lunghi, per cui può essere che per far fronte ad esigenze contingenti si debba ricorrere a questi strumenti più agili, e questa è la motivazione primaria sicuramente. C'è poi l'anomalia delle co.co.co. ma su queste penso che torneremo, per il resto l'esigenza di ricorrere ad altre forme nasce essenzialmente dal fatto che non ci sono graduatorie di concorso aperte oppure una scelta, per quanto riguarda ad esempio il contratto di formazione lavoro, una scelta mirata a particolari figure professionali, quindi molto specialistiche, ossia la scelta di optare sui giovani, inserendoli nel mondo del lavoro con un contratto di formazione che poi anche per le caratteristiche di selezione, perché il comune di Bologna ha sempre proceduto ad una selezione anche sui contratti a tempo determinato e sui cfl, comporta la possibilità di trasformarli, laddove ci siano le condizioni, in contratti a tempo indeterminato, sia per quanto riguarda le possibilità che la normativa consente sia per quanto riguarda i bisogni da soddisfare da parte dell'ente. Per il tempo determinato, abbiamo necessità di trovare una supplente per un nido,

non abbiamo una graduatoria aperta ricorriamo al tempo determinato per coprire quelle assenze. In merito alle collaborazioni invece nascono sicuramente all'interno del nostro ente, così come in tutto il paese, in modo molto residuale come possibilità proprio per far fronte ad esigenze contingenti, ancora una volta una possibilità che viene data dalla normativa utilizzata, ma che poi ha preso la mano, per cui forse una valutazione attenta complessivamente poteva consentire di procedere prima alla realizzazione di concorsi, quindi programmando concorsi per poter avere contratti a tempo determinato. E' vero che il blocco delle assunzioni ha avuto un peso non da poco, perché se non ci fosse stato si poteva ricorrere da subito al canale della pubblicazione di bandi e di concorsi e alla fine sono quelle scappatoie che si trovano per far funzionare i servizi. Poi molte delle attività progettuali dell'ente, perno anche alla progettazione transnazionale con finanziamenti europei consente di acquisire delle collaborazioni finalizzate alla progettazione, per cui in quel caso non fai un concorso, viene assimilato molto alla consulenza anche se non è più la classica consulenza, parliamo di una attività vera e propria con un'altra forma contrattuale.

Qual è la durata di questi progetti, di queste collaborazioni?

Sono molto differenziate, noi abbiamo dei numeri non particolarmente grandi di collaborazione che datano parecchi anni, nate come consulenze quando queste c'erano perché erano figure altamente qualificate, e poi con il blocco delle assunzioni queste sono diventate rapporti di co.co.co. e sono durate nel tempo. Altri sono nati e sono morti, però ne abbiamo all'incirca, almeno nel nostro piano assunzioni dello scorso anno, per cominciare anche a ragionare sulla normativa sulle stabilizzazioni, noi avevamo individuato 104 posizioni lavorative ricoperte da persone con contratto di co.co.co. da stabilizzare, cosa che si era già cominciata a fare prima ancora della normativa attraverso dei concorsi a cui partecipavano le persone che lavoravano con questi incarichi, con l'ultimo concorso fatto sulla categoria c profilo amministrativo-contabile sono entrati parecchi dei collaboratori che hanno lavorato nell'ente nel periodo precedente e hanno potuto, avendo masticato un po' più della materia, essere un po' più agevolati nelle prove.

Quindi era già in atto un percorso di stabilizzazione?

Questa amministrazione è sempre stata molto attenta alle regole e alle norme, il principio costituzionale è sempre stato garantito e tutte le volte che c'è stato lo spazio per aprire dei concorsi è stato fatto, i più recenti sono appunto quello amministrativo-contabile categoria c e per assistenti sociali categoria d, e siamo ancora in una fase precedente alle norme previste dalla finanziaria, processi che vengono realizzati già da alcuni anni. Nel 2001-2002 è iniziato questo percorso, a priori perché c'erano posizioni che non avevano più le caratteristiche della collaborazione occasionale, perché quando le figure diventano dei veri e propri pilastri del funzionamento dell'ufficio, e dopo un paio di anni succede questo, è evidente che quella è e deve essere una posizione lavorativa stabile.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione.

In quale settore o area funzionale sono normalmente impiegati (amministrazione, segreterie, tecnici, ecc.)?

Per quanto riguarda i collaboratori, l'ente locale si occupa di molte materie e per l'esperienza di questo comune un po' tutte le aree sono state toccate dalla diffusione di questo tipo di contratto, sicuramente il ricorso è cominciato prima in un ambito e poi per contaminazione si è diffuso in tutti gli altri, ci sta anche il fatto che alcuni dirigenti si siano avventurati prima, perché la contingenza portava a dover affrontare nella gestione quotidiana le cose, ed altri abbiano seguito la scia, però possiamo dire che i collaboratori sono presenti a macchia di leopardo all'interno dell'ente con delle punte più alte sui servizi sociali ad esempio, ma per anomalie che si erano create.

In termini di livello di istruzione?

La quasi totalità sono laureati, ma perché si è ricorso alle co.co.co. su posizioni medio-alte, quindi con una professionalità alta. Poi è vero che nel tempo si sono create delle necessità anche su posizioni lavorative in cui non necessariamente serviva l'ingegnere, bastava anche il perito edile o il geometra, quindi abbiamo anche dei professionali con diploma e qui nasce uno dei problemi relativi alla gestione della normativa vigente. Oppure, un altro esempio che posso fare è quello dei mediatori culturali nell'ambito dei servizi dell'immigrazione, dove la conoscenza delle lingue è fondamentale, spesso lingue non europee, e questa conoscenza non nasce necessariamente dal titolo di studio, occorre la competenza, la conoscenza diretta della lingua. Quindi ci sono aree sulle quali abbiamo difficoltà a dare seguito alle stabilizzazioni.

Proprio in merito alle limitazioni fissate dalla finanziaria, qual è il suo giudizio? Perché? In che modo è stata interpretata? Le procedure di stabilizzazione avviate a chi si sono rivolte? Per quali posizioni, quali forme contrattuali, quali ruoli e mansioni? Caratteristiche di tali lavoratori?

Non so dirle, ma è chiaro che l'ambito del concorso in questo caso taglia la testa al toro, perché non c'è un automatismo nelle cosiddette stabilizzazioni dei contratti di collaborazione, nel caso in cui ci fosse stato un automatismo è chiaro che si doveva rispondere solo a determinati requisiti, ma, poiché il canale è quello del concorso, magari le persone non potranno ambire a quella che è la categoria superiore non avendo il titolo di studio della laurea, però possono partecipare ai concorsi. Comunque noi abbiamo regolamentato i contratti di collaborazione dentro l'ente seguendo delle indicazioni specifiche di comportamento, quindi intanto con un invito molto pressante a non attivare tali contratti con facilità, e qui dobbiamo distinguere fra i lavoratori che avevano già una collaborazione in essere con l'ente avendo i requisiti della finanziaria su cui si sta ipotizzando un percorso di stabilizzazione attraverso la promulgazione di una serie di concorsi a cui accedere ed i lavoratori che invece attivano un nuovo incarico con queste caratteristiche, per cui occorre farlo stando alle regole che sono indicate nella normativa, quindi sempre in termini progettuali, ma per non più di 2 anni, per cui deve essere chiaro dall'inizio che è una collaborazione ad hoc.

Per quanto riguarda invece le altre forme contrattuali...

I contratti a tempo determinato in essere sono quelli che erano già stati attivati con le normative precedenti, per cui è previsto un percorso di stabilizzazione anche in questo caso, in buona parte dei casi già operato nel corso dell'anno precedente. Al momento siamo in fase di completamento, abbiamo ancora alcune posizioni che si trovano in questa situazione, ma stiamo andando al superamento di queste formule, accendendole solo rispetto alla scuola, perché le supplenze continuano ad essere dei tempi determinati, non possiamo fare altrimenti. Anche in questo caso in realtà abbiamo proceduto alla stabilizzazione di tutto il personale supplente che per anni ha operato nei servizi, ma c'è un contenuto del lavoro che di per sé definisce la supplenza come rapporto a termine, non è pensabile che una pubblica amministrazione abbia 100 dipendenti per garantire una presenza costante di 10, ci sarebbe un tema di costi non sostenibile. Per cui c'è un problema di tempo determinato o di sostituzione della maternità, previsto dalla normativa, tale per cui queste forme contrattuali credo siano di grande utilità per una amministrazione, ma anche per un privato.

Quindi la maggior parte dei tempi determinati sono nella scuola?

Sì, assolutamente, quelli che sono ancora presenti negli enti locali sono quelli attivati con le norme precedenti e stanno andando verso un processo di stabilizzazione. Nella scuola invece la situazione è particolare: è ovvio che avere un organico formato esclusivamente da supplenti è una anomalia, però c'è una quota di contratti a tempo determinato che è fisiologica nella gestione stessa e su questa ci attesteremmo. Anche la stabilizzazione del personale della scuola

era già cominciata prima di questa finanziaria, perché si era arrivati ad un punto critico per la amministrazione, ma tali processi nascono sempre così, anche la questione delle collaborazioni è diventato un nodo per questo paese, perché si è superato quel dato fisiologico che ti consente di gestire le criticità e la temporaneità, per cui nel momento in cui il ricorso a tali strumento diventa il modus operandi capisci che le cose non funzionano più. E nella scuola è stato uguale, nel momento in cui si è potuto cominciare a definire degli organici stabili questa amministrazione lo ha messo in atto.

Dove svolgono prevalentemente la loro attività i lavoratori 'non standard'? (presso la sede dell'azienda, presso la propria abitazione, presso i clienti, ecc.)

I collaboratori essenzialmente sono inseriti negli uffici, viene messo a disposizione il luogo fisico, però ci sono alcune attività, come ad esempio chi si occupa di progettazione internazionale per cui parte del lavoro si svolge all'estero, nei convegni, nei meeting, in altre città oppure il progettista architetto o l'ingegnere che ha sicuramente una attività che viene svolta nell'ambito della sede messa a disposizione dell'ente ma tale l'attività può non essere necessariamente di presenza in sede.

Mentre quali sono le caratteristiche delle altre forme contrattuali?

I lavoratori a tempo determinato sono diplomati o laureati in base alla posizione lavorativa occupata, abbiamo tempi determinati con profilo di geometri sul settore del patrimonio o dell'edilizia e laureati nella formazione o nella pedagogia. Dipende dalla posizione lavorativa che deve essere coperta, è chiaro che la posizione lavorativa va ricoperta con personale qualificato e con adeguato titolo di studio. Però abbiamo entrambe le tipologie, non abbiamo tempi determinati per profili particolarmente bassi che non fossero nati, anche in questo caso, come esigenza temporanea per garantire l'apertura di un servizio.

Ritiene che, nella Sua organizzazione, la retribuzione media di un lavoratore 'non standard' sia comparabile con quella di un dipendente che svolge di fatto le stesse mansioni?

Sì, lo abbiamo previsto così come una sorta di normativa inerente la maternità, in particolare è stata data indicazione di fare riferimento ad alcune fasce retributive, ma solo come indicazione, si tratta di una normativa interna, più intesa come orientamento che come prescrizione, ma utile per avere anche dei parametri di riferimento ed evitare così che i collaboratori nell'ambito della stessa tipologia di attività fossero o sottopagati o strapagati. Ma questo ed anche in ragione del fatto che si stava lavorando ad un percorso di stabilizzazione, nel senso che lei sa che se pago poco c'è anche un problema di tutele sindacali carenti, ma se pago tanto e se sopravvaluto la prestazione lavorativa in termini economici, nel momento in cui vado a fare i concorsi, e sappiamo bene che gli enti pubblici non hanno risorse infinite, alla fine corro il rischio che lo stesso lavoratore si trovi a pensare che gli convenga conservare quel tipo di collaborazione e per cui non si senta nemmeno incentivato a partecipare al concorso stesso. Quindi ha anche un senso rispetto alla logica complessiva di stabilizzazione.

I lavoratori 'non standard' sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo per gli interventi formativi obbligatori o anche per altri interventi formativi realizzati?

Non so risponderle, credo che, soprattutto in termini di interventi specifici, sia stata data la possibilità a questo personale di partecipare, però non sono in grado di dirle se è una forma strutturata. Tenderei a risponderle di no però, perché mi è capitato di tenere lezione a personale che è passato da un contratto di formazione lavoro, che ha comunque una quota di ore di formazione obbligatorie, ad un contratto a tempo indeterminato e comunque da parte dell'ente è prevista una formazione di base su alcune regole generali, per cui mi verrebbe da dire che nel contratto precedente la formazione si concentra soprattutto sulla materia specialistica.

I lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all’orario e ai compiti svolti? Questo costituisce secondo Lei un vantaggio o una criticità per il lavoratore stesso?

I collaboratori certamente, non hanno le regole dei dipendenti dell’ente, hanno, anche questo è stato normato da diversi anni all’interno dell’ente, così come le tutele dei lavoratori quali ad esempio la maternità, anche se non me ne sono occupata io direttamente. Comunque è stata data una indicazione di comportamento per i vari dirigenti, perché nel nostro ente la scelta è che ciascun dirigente di ciascun settore è come un singolo datore di lavoro, quindi sono state impartite indicazioni di comportamento, in particolare facendo riferimento alle tutele comuni e di ordine generale: questi lavoratori non sono soggetti al rispetto di un orario o a regole particolari per accedere ai permessi, che non sia l’astensione obbligatoria per maternità per intenderci o altre agevolazioni per legge generali. Però non c’è una prestazione minima da rendere da parte di questo dipendente, quindi va da se che dovendo lavorare a progetti e con degli obiettivi sta nell’organizzazione dello stesso lavoratore.

Quale è la strategia di comunicazione interna ed esterna della Sua organizzazione per rendere note e trasparenti le politiche di assunzioni di personale ‘non standard’?

Come pubblica amministrazione procediamo tramite pubblici concorsi. Sul piano gestionale il meccanismo dei concorsi, in un ente abbastanza grande come il nostro, si fonda su una attenta programmazione. Faccio l’esempio degli assistenti sociali, ho una graduatoria che mi vale 3 anni, ma nel momento in cui mi accorgo che sto scorrendo con una certa rapidità quella graduatoria mi devo attrezzare in modo da avere pronta una nuova graduatoria se non esattamente allo scadere di questa, ma in tempi rapidi, in modo da non lasciare scoperto il servizio per un lungo periodo. Parlo delle assistenti sociali ma questo vale un po’ per tutti i servizi, per la scuola, se io ho bisogno di far funzionare i servizi ho bisogno di una graduatoria di assistenti per i nidi o di educatori per il servizio sociale, per cui fa parte della programmazione saper cadenzare le attività di assunzione tenuto conto dei tempi lunghi che ci sono per la realizzazione dei concorsi e del fatto che se c’è un blocco delle assunzioni questo non mi consentirà di procedere a nuovi concorsi. E questo crea quell’altro canale, ossia quello di procedere con modalità di copertura dei bisogni con le norme esistenti, motivo per cui in passato abbiamo fatto ricorso a quello che era disponibile con le normative date.

Tornando al discorso sulla stabilizzazione lei diceva che nella vostra struttura il processo era già in atto rispetto alla finanziaria?

Nel 2002 abbiamo cominciato a ragionare in termini di stabilizzazione, molto prima perché ci si era resi conto che c’era una situazione che rischiava di ingenerare molti problemi, poi all’interno dei luoghi di lavoro nel momento in cui tu hai dei lavoratori che hanno un contratto a tempo indeterminato ed altri che hanno un contratto di altra natura, comunque percepito di grande precarietà, ed il lavoro diventa via via sempre più vicino, più simile, non è un lavoro specialistico, ci sono contatti, questa è una anomalia a cui si è cercato di provvedere già da tempo.

Quindi nell’ente ci si rendeva conto che potessero nascere delle problematiche nei rapporti i lavoratori standard e ‘non standard’? (Come Le appaiono? Avete messo in atto provvedimenti per facilitare tali rapporti?)

Io non ero in questo settore e non riesco a dirle come si sia costruito il processo decisionale, posso comunque immaginare che le cose siano procedute anche in termini di valutazione, anche sul piano gestionale, perché se lei pensa solo all’aspetto dei permessi e quant’altro, nel momento in cui anche un responsabile che ha diverse risorse disponibili sul lavoro ad una deve chiedere 150 e ad un’altra invece è costretto a chiedere meno. Quindi la gestione del personale proprio non funzionava ed immagino che chi si occupava del personale in quel momento si sia

posto il problema anche di avere un organico più omogeneo possibile in modo che le regole fossero comuni per l'ente.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca la Sua organizzazione?

Io qui le rispondo individualmente per quella che è la mia sensibilità ma anche per quello che ho visto in questo ente. E' chiaro che il lavoratore che nel corso degli anni ha N contratti da gennaio a dicembre e quando arriva a dicembre non sa se gli verrà rinnovato, ha una percezione di precarietà fortissima, non si può dire diversamente. Avere comunque delle forme di contratto flessibili che ti consentano di gestire le esigenze estemporanee, ovviamente non puoi fare programmazione in un ente o in un'azienda basandoti sul lavoro precario, puoi fare delle valutazioni che una percentuale di persone sono in contratto di formazione lavoro e una parte a tempo determinato, ma fa parte della gestione, lo dicevo prima c'è un minimo di fisiologico che per il pubblico e per il privato è utile avere, come in tutte le cose, uso e dosi. Nel momento in cui supera il margine l'organizzazione non regge più proprio perché si crea una forte conflittualità e non è interesse di nessuno avere una conflittualità molto accesa. Devo dire che non posso fare un binomio, contratto co.co.co. uguale precariato, non posso non solo per esperienza personale ma anche perché mi è capitato di incontrare persone che non avevano alcun interesse ad avere un contratto continuativo proprio per fare esperienza all'interno di questa amministrazione e poi magari andare all'estero o in un'altra città, per cui dipende anche dalle aspettative e dalle scelte personali. E' però vero che sono scelte che puoi fare quando hai 20/25 anni, quando sei più disponibile ad un lavoro flessibile che ti fa fare esperienza, è un po' il discorso di chi è più disponibile a viaggiare nei primi anni di lavoro e poi trova la cosa di grande affaticamento, così un po' tutti i lavori hanno un contenuto che è gratificante nei primi anni e diventa pesante successivamente, c'è sempre misura in queste cose e ad un certo punto della propria vita le cose possono cambiare. Non metterei una croce sopra a queste forme contrattuali, perché se lei pensa a tutti contratti a tempo indeterminato sono un vincolo eccessivo parlando del pubblico, perché significa essere molto più restii a fare dei concorsi, farne meno perché le risorse non sono infinite, farne solo nel momento in cui si raggiunge la soglia al di sotto della quale non si fanno funzionare le cose, perché non è possibile assumere tutte queste persone in forma stabile. Imporre solo ed esclusivamente il contratto a tempo indeterminato fa sì che sul piano gestionale si venga a creare un vuoto di organico per un periodo più lungo per la scarsità di risorse e si ricorra ai concorsi proprio quando non se ne può più fare a meno, quindi avere delle forme contrattuali di flessibilità del lavoro credo che sia utile anche nell'ambito della pubblica amministrazione. Il problema nasce quando si passa dal fisiologico al patologico. Nelle imprese è la stessa cosa: l'impresa non si può avvalere di lavoro solo in forma temporanea perché non fa impresa, non costruisce niente; nel pubblico hai bisogno di contatti flessibili per far fronte alle urgenze, alla stagionalità, lei pensi agli enti di riviera, delle località turistiche è impensabile che un'amministrazione possa avere stabilmente un organico in città dove devi far fronte a servizi a picchi. Anche Bologna per un certo verso ha questa caratteristica con l'università. Allora avere la possibilità di ricorrere a contratti che una volta si chiamavano stagionali ed ora sono temporanei, a termine ti consente di fare fronte in un periodo preciso a delle esigenze della città.

Cosa la Sua organizzazione può fare per evitare che la flessibilità si traduca in precarietà?

E' una domanda molto difficile, io credo che se non si tratta di una scelta propria è sempre e comunque una condizione di precarietà, perché se io scelgo una cosa sono consapevole dei limiti e mi va bene che ci siano rapporti non totalmente strutturati perché mi dà un margine di libertà maggiore, però io stessa posso arrivare ad un certo punto della mia vita e mettere sul piatto della bilancia pro e contro e dire 'rinuncio ad un po' della mia libertà ma mi assicuro un futuro'. Questo riguarda poco i datori di lavoro, ma il fatto che le banche non concedano i

mutui ai lavoratori non standard non è un problema da poco, non si può imputare al tipo di contratto di lavoro, da questo e da altri segnali il lavoratore percepisce la precarietà: dal fatto che non ti faccio un contratto di affitto perché non mi dai la garanzia di avere una entrata fissa, non ti faccio un contratto di mutuo e tutte queste cose di contorno. E' il sistema complessivo che deve dare un segnale di non precarietà. Ma se abbiamo un sistema che sul versante delle politiche del lavoro cerca la modernità, per intenderci, e poi tutto il resto del sistema continua a viaggiare ad una velocità dell'800 è ovvio che chi si trova in mezzo fatica a non sentirsi intrappolato, perché fa fatica a mettere su famiglia con delle condizioni di sicurezza, non dico al 100%, perché tutti hanno messo su famiglia in condizioni di non sicurezza totale, ma almeno un minimo la devi garantire. Per cui lo vedo più sul versante del sistema complessivo. Sul piano del datore di lavoro nel momento in cui facciamo un contratto a tempo determinato, se ho una normativa che mi dice che può essere rinnovato per un massimo di 3 anni e poi basta, è un patto che si viene a creare, tu sai che questo è il limite e non puoi avere altre aspettative, non è il padrone cattivo che non ti vuole assumere, ma devi avere chiarezza delle normative. Diverso è se c'è una facoltà di trasformazione e in questo caso la situazione è legata anche al fatto che i comportamenti siano consoni, si risponda alle esigenze dell'organizzazione, quindi c'è una valutazione.

Comunque già una attenzione da parte della vostra struttura è rinvenibile nella politica di stabilizzazione avviata che precede le previsioni normative.

Certo, comunque non è nel momento in cui attivo il contratto che penso a quello, si tratta di un intervento ex post, nel momento in cui anche oggi viene fatto un contratto di collaborazione tutto si gioca nella relazione fra i 2 soggetti, se io ti faccio credere che è un modo per entrare nella pubblica amministrazione sbaglio il mio ruolo, anche perché io ho delle norme costituzionali, delle norme di legge e regolamentari che mi dicono cose precise, quindi è nella relazione che si crea fra i soggetti che deve esservi una chiarezza in termini di flessibilità/precarietà, se o ti sfrutto e ti faccio credere delle cose non corrispondenti al vero, del tipo ti faccio un contratto di 3 mesi e poi di altri 3, allora questo è un comportamento che da addito alla percezione di precarietà. Se invece ti faccio un contratto di un anno e ti dico dopo un anno che non so se ci sarà la possibilità di rinnovo, dimostro chiarezza e trasparenza, e credo che la chiarezza sia il presupposto per qualunque rapporto futuro, sia nella continuazione che nella chiusura dello stesso.

Poi anche l'aver predisposto una linea di orientamento interna per uniformare la situazione dei collaboratori anche in termini di tutele...

Quello indubbiamente aiuta, è vero anche se chi poi non rientra in quelle casistiche, è scontento...

Cosa, secondo Lei, la P.A. potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa
- accesso al credito
- formazione

Come dicevo noi abbiamo già predisposto alcune linee di comportamento in merito a tutele comuni e di ordine generale per i lavoratori non standard, ma credo che in generale sia necessario un adeguamento del sistema complessivo.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra?

Sa a livello di norme generali servirebbe un po' di continuità di comportamento, nel senso che se si fanno riforme cercare che siano il più condivise possibile dalle forze politiche in modo che il sistema di alternanza non significhi necessariamente che il lavoro va a rotoli 5 anni per una cosa e 5 anni per un'altra. Questo indipendentemente da chi governa. Ma una riforma strutturale come quella del mercato del lavoro deve avere dei paletti condivisi e che ci si trovi un po' d'accordo sulle modalità, siamo un paese che ha la sua storia non c'è niente da fare. Si può parlare di questo ma anche di altri aspetti che alla fine hanno un riflesso sull'operatività delle amministrazioni pubbliche e sulle strutture private, se la normativa cambia in continuazione è difficile non tanto applicarla perché la puoi applicare, ma pensando proprio a questo tema della precarietà, un aneddoto, ma è quello che succede, la finanziaria ha detto delle cose, anche la pubblicità data a certe misure ha ingenerato delle aspettative, dopodiché questo non è corrisponde proprio al vero perché operativamente bisogna comunque fare e rispettare delle procedure. Se lei pensa al tema della stabilizzazione, metà delle persone del nostro ente ha creduto che ci sarebbe stato un automatismo, nonostante nel nostro ente fino a questo momento si fossero attivati percorsi selettivi, per cui anche in questo caso servirebbe il sistema complessivamente attento a questi aspetti, perché così come la percezione della precarietà nasce anche da comportamenti di altri soggetti, anche quello che fanno i mezzi di comunicazione aiuta a veicolare in un senso o in un altro le disposizioni normative. E' anche vero che a volte si pubblicizzano delle norme che non esistono, si fa fatica poi a spiegare che è stata semplicemente la dichiarazione di un ministro o di un parlamentare e quindi quello non è un atto concreto su cui la pubblica amministrazione agisce. Tutto questo è un po' da tenere sott'occhio, è nella responsabilità di ciascuno per il ruolo che ricopre, da una parte per cui riforme strutturali condivise perché altrimenti si fa fatica a riuscire a garantire un po' di continuità alle azioni, se ad esempio nella pubblica amministrazione il segnale da un lato è quello della modernizzazione e dall'altro di snellimento delle strutture che ci sia conseguenza però di questo nei comportamenti, perché siamo anziani di questa esperienza. Le leggi Bassanini andavano in un verso, per cui dai ministeri sarebbero dovuti uscire dei dipendenti verso le amministrazioni locali più vicine ai cittadini per garantire sempre il servizio ai cittadini, questi percorsi sono stati interrotti perché poi ci sono gli interessi particolari di qualcuno. Non credo che ci sia una soluzione buona per tutto né facile, è vero che sul tema specifico fare una operazione culturale di chiarimento sul fatto che la flessibilità non significhi necessariamente precarietà credo che sarebbe di grande utilità. Poi ovviamente portare tutto il sistema a lavorare in quella direzione, non lasciare da soli, sto pensando ai giovani in questo caso che sono la parte più fragile nel momento in cui si immettono nel mondo del lavoro, il nostro paese è diverso dagli altri ma non è possibile che una banca non sostenga i lavoratori non standard nell'accesso ai mutui. E' giusto parlare di precarietà in questo ambito, perché delle distorsioni ci sono state eccome, si tratta di trovare quelle misure che evitino di tornare a quella condizione. E poi un'altra caratteristica del nostro paese sono le forme clientelari utilizzate per le assunzioni, che sfuggono ad una serie di controlli se non governate bene dagli enti. Anche in questo caso le forze politiche hanno molto da fare per modificare la situazione.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03?

Darei un giudizio positivo sulla normativa che introduce la flessibilità nelle pubbliche amministrazioni. Per quanto riguarda la legge 30 non ho grosse informazioni ma di sicuro alcuni correttivi sarebbero necessari, è quello che dicevo prima il processo di riforma nel nostro paese è sempre una riforma a singhiozzi, se non addirittura riforma e controriforma, non va bene per il paese perché alla lunga si creano problemi molto seri. Nel caso della riforma del mercato del lavoro, posto che era comunque costruita con l'apporto di molte teste e con molti orientamenti diversi, si tratta di portarle avanti e di mettere in capo tutti i pezzettini, nel

momento in cui si fermano le cose si vedono solo gli aspetti negativi oppure si mettono in evidenza solo gli aspetti negativi.

Quale è il suo giudizio complessivo sulle ultime finanziarie?

Diciamo che il principio della stabilizzazione è giusto e condivisibile, altra cosa è la parte normativa, come le norme sono scritte, perché poi chi deve applicarle incorre in errori continuamente, è un disastro dal punto di vista dell'applicabilità. Le finanziarie ad un certo punto della vita del nostro paese sono diventate il tutto, tutto quello che c'è da fare, con cui si stravolgono delle normative. Sarebbe intanto utile una semplificazione normativa che aiuterebbe cittadini, consumatori, amministrazioni, privati, tutti quanti. Infatti se c'è condivisione nel principio è la tecnica della scrittura delle norme che può creare problemi applicativi, nello specifico dichiarare completamente il passaggio a nessuna forma di flessibilità del lavoro, ha portato alla grande distorsione sulla questione delle supplenze nella scuola, sembra che la cosa sia stata pensata da qualcuno che non conosce l'ambiente. La scuola vive delle supplenze, per cui ci sono delle distorsioni e non si pensa sul piano operativo-applicativo cosa queste comportino.

In tema di supplenze come vi comporterete?

In base alla norma le assunzioni saranno trimestrali, poi non sono precisa sulla parte scuola perché non l'ho seguita personalmente, mi sembrava che ci fosse stata una interpretazione del ministero che dava possibilità ai comuni di avvalersi di quella nota informativa e di proseguire con i contratti a tempo determinato in quell'ambito specifico. Diversamente negli altri ambiti non li applichiamo e si fanno i concorsi, come dicevo prima, se ho quella posizione vuota da x tempo o ho in previsione la cesura di una serie di contratti è chiaro che mi preparo per bandire il concorso ma è evidente che nel momento in cui la persona mi dà le dimissioni entro un mese e non ho forme per attivare contratti con flessibilità quella posizione mi rimane scoperta, quello che non si pensa è che ci si può dimettere indipendentemente dal raggiungimento degli anni per andare in pensione, in base ad una scelta del lavoratore. Per cui come dicevo all'inizio ha aperto una serie di problemi, il non considerare come necessarie alcune forme di flessibilità, una certa libertà data agli enti pubblici e privati aiuta a trovare la forma più consona alla propria organizzazione, crea sicuramente problemi gestionali.

In generale avete trovato resistenze/difficoltà nel ricorso alle forme contrattuali non standard?

Assolutamente sul tema delle co.co.co. c'è stata una sollecitazione, una dialettica interna piuttosto vivace, però devo dire che le posizioni non erano poi così distanti, così diverse, c'era un gioco delle parti ma non distanza di intenti.

Griglia di intervista per imprenditori – settore provato

Ruolo dell'intervistato: Responsabile delle Risorse Umane

Settore di attività: Metalmeccanico

Forma giuridica: Srl

L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? (se sì, dove si trovano?, con quale forma?)

HHH è un'azienda metalmeccanica, una multinazionale di origine TTT. I soci di maggioranza sono TTT, quelli di minoranza sono JJJ ed è una storia di fusioni di imprese TTT e JJJ. Ad oggi nel 2007 ha fatturato 2 miliardi e mezzo di dollari ed ha circa 10.000 dipendenti. Ha 26 sedi produttive situate in tutti i continenti, soprattutto in Europa e Stati Uniti. Si colloca nel settore della componentistica meccanica ed elettronica, in particolare componenti che saranno utilizzate dai costruttori di macchinari agricoli, macchinari per la costruzione stradale, macchinari e piattaforme di sollevamento, macchinari speciali per deforestazione o il trattamento di grandi superfici coltivabili. E' una società quotata alla Borsa di New York. Due sono le sedi principali: una a BBB ed una vicino ad LLL. In Italia è una Srl come ragione sociale con 4 sedi, di cui 3 produttive (a BBB, RRR e CCC) ed una commerciale (in provincia di FFF). Le tre sedi produttive corrispondono a 3 divisioni di prodotto: la sede di BBB fa parte di una divisione che si chiama OOO, in cui si producono pompe idrauliche e parti di motori, a RRR facciamo valvole idrauliche, a CCC invece è una divisione elettronica dove vengono progettate, disegnate e realizzate tutte quelle parti hardware e software che gestiranno i macchinari. Siamo una unica ragione sociale, fra l'altro a partire dal 1 gennaio 2007, quindi è recente questo accorpamento dal punto di vista della ragione sociale. In Italia abbiamo 413 dipendenti, suddivisi in circa 150 a BBB, 200 a RRR, 20 a CCC e 50 a TTT. In Italia facciamo un fatturato di circa 120 milioni di euro, sommando le 4 realtà.

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale): internazionale.

E' un mercato che vede tra i maggiori clienti gli Stati Uniti da un lato ed in Europa la Germania è il nostro mercato principale, mentre l'Italia è il secondo mercato europeo e terzo mondiale.

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...) (Note per intervistatore: eventualmente approfondire se hanno esternalizzato processi produttivi)

Negli ultimi 6 anni sono stati acquisiti gli stabilimenti di RRR che era una società padronale, la sede di Cento che era un'altra società padronale e la società commerciale di TTT che prima era solo un distributore di HHH, da società distributrice è stata acquisita e fa parte della società. Bologna invece faceva già parte di una multinazionale che si chiamava YYY che ha ceduto le proprie azioni a HHH, per cui c'è stata anche qui un'acquisizione ma già proveniva da una multinazionale. Questo per suddividere anche 2 culture dalle quali deriviamo le scelte anche contrattuali e di gestione dei lavoratori e della contrattualistica, perché l'origine multinazionale o la integrazione in una multinazionale di Bologna dava un imprinting diverso alla gestione delle risorse umane anche rispetto alle altre sedi, quindi è comunque una partecipazione o integrazione in una multinazionale recente con tutto quello che ne consegue (3 sedi su 4). Negli ultimi 6 anni eravamo una Spa ed una Srl, dopo nel 2007 siamo divenuti una unica srl, ma è una formalità. Importante è invece l'aspetto culturale organizzativo: da 4 anni facciamo tutti parte di HHH, ma l'acquisizione recente significa avere ancora 4 culture, 4 tradizioni, 4 organizzazioni, 4 visioni manageriali, 4 impostazioni e scelte organizzative diverse, quello che

adesso stiamo facendo è andare verso una integrazione culturale che è importante soprattutto in tema di aspetti contrattuali.

Focalizzandosi nello specifico sullo stabilimento di Bologna.

L'OOO è una divisione costituita da altri 2 stabilimenti, in Slovacchia e negli Stati Uniti. Quindi il mondo globale a cui si riporta lo stabilimento significa Slovacchia e Stati Uniti e anche la scelta delle tipologie contrattuali è in funzione del fatto che noi dobbiamo rapportarci costantemente con quelle 2 realtà, che di fatto sono stabilimenti che fanno gli stessi prodotti che facciamo noi. Seppure siano due mondi distanti fra loro, ci dobbiamo adeguare a competenze, skills, mansioni, necessità di caratteristiche personali che devono avere i lavoratori, come una conoscenza fluente dell'inglese, aspetti che poi influenzano anche le caratteristiche contrattuali o la mansione che richiediamo. Ovviamente hanno culture distanti, perché gli Stati Uniti vanno da una gestione del mercato del lavoro molto flessibile e questo ci condiziona in qualche modo, alla Slovacchia che è più simile a noi, ha un sistema previdenziale, assicurativo abbastanza simile a noi, però culturalmente, scolasticamente e professionalmente è un mercato del lavoro diverso.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda?

Oggi abbiamo 153 dipendenti.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X
	Tempo indeterminato part time	X
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X
	Formazione e lavoro	
	Apprendistato	
	Lavoro interinale	X
	Collaborazione coordinata e continuativa	X
	Collaborazioni occasionali	
	Prestazione d'opera	
	Borse di lavoro e stage retribuiti	X
	Associazione in partecipazione	
	Lavoro autonomo con P. IVA	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato	
	Contratto di inserimento	
	Lavoro ripartito	
	Lavoro a progetto	
	Lavoro intermittente	
	Lavoro occasionale accessorio	
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Associazione in partecipazione	
	Appalto	
	Distacco	
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)	
	Somministrazione a tempo determinato	
	Somministrazione e tempo indeterminato	

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Dei 153 dipendenti, 23 sono contratti a termine, 12 part time, 19 lavoratori interinali, questo al 30 aprile 2008. La logica comunque dello stabilimento di Bologna è di una sede che perla tipologia di prodotti che ha non ha fluttuazioni o picchi di lavoro tali da richiedere delle assunzioni di grandi numeri di lavoratori in somministrazione o a termine, o comunque flessibili in termini di durata del contratto o in termini di esigenza temporanea di assunzioni o di stagionalità, quindi è un mercato piuttosto stabile. Abbiamo fra l'altro un turnover basso, nell'ordine dell'1%, ma nemmeno, lo 0,8%, un turnover comprendente gli interinali, perché se negli ultimi 2 anni guardiamo solo al turnover dei lavoratori a tempo indeterminato è praticamente pari a 0, in uscita. Poi abbiamo assunto qualcuno, 4 persone nel 2007 e queste 4 assunzioni le abbiamo fatte a tempo indeterminato. Quindi riassumendo se guardiamo alle tipologie di lavoro non standard abbiamo solo tempi determinati, somministrazioni a termine, stiamo attivando un contratto a progetto ma non ne avevamo in passato ed è usato su un progetto di formazione. In passato sono stati usati contratti di formazione lavoro ma nell'ordine di 4/5 negli ultimi 5 anni, non abbiamo apprendisti, usiamo lo stage ma nell'ordine di 1 all'anno, nel settore tecnologico, tecnico o dell'engineering. Altre forme tipo il contratto di inserimento, ripartito, occasionale, associazione in partecipazione niente. L'introduzione massiva, massiccia non è ancora utilizzata, ma stiamo per introdurre ed usare in maniera più frequente strumenti come lo stage. Sono a HHH da un anno e mezzo e prima non c'era un responsabile delle risorse umane per l'Italia, è significativo il fatto che abbiano introdotto questo ruolo, proprio per portare avanti iniziative, logiche, attività e scelte più adeguate alle attuali condizioni del mercato del lavoro ma in una logica di uniformità con le altre sedi.

Quindi pensate ad un incremento dell'utilizzo delle forme contrattuali non standard?

Potrebbero aumentare, pensiamo di far aumentare le borse lavoro o stage retribuiti, gestire in modo più flessibile o provare ad utilizzare maggiormente il part time. Utilizziamo anche forme di consulenza, soprattutto in due settori quali la formazione e la sicurezza sul lavoro. L'appalto è un'altra cosa, lo abbiamo nei settori più tradizionali cioè i trasporti e la manutenzione.

Ma per quali funzioni o mansioni utilizzerete lo stage?

Direi un po' per tutte le funzioni, soprattutto quelle tecniche, l'ufficio tecnico ma anche funzioni che possono essere l'ingegneria, la qualità, la ricerca e sviluppo, oppure anche le risorse umane, la finance e l'amministrazione.

E il part time?

Il part time lo applichiamo secondo le regole della legge sul part time, nel senso che il contratto nazionale collettivo non dà indicazioni restrittive e non abbiamo un contratto interno che lo regoli, o meglio il contratto interno fa solo riferimento al fatto che l'azienda si impegna a valutare le richieste di part time e a rispondere alle esigenze dei lavoratori ma non prevede delle percentuali o situazioni da rispettare o categorie umane a cui andare incontro o meno. Quello che tenderemo a fare da ora è prestare più attenzione alle esigenze delle lavoratrici donne con tutto ciò che in termini di flessibilità questo comporta.

I dati che mi ha dato sul lavoro flessibile sia sulla modalità con cui introducete le risorse umane di investimento mi danno l'idea che vi sia una politica di stabilizzazione.

Stiamo facendo un ragionamento relativo ad una sede quella di Bologna che negli ultimi anni ha sofferto una flessione produttiva e che da 6 mesi a questa parte ha vissuto l'opposto, una crescita ed un aumento del fatturato e quindi della produzione e quindi anche della necessità in

termini di personale. Visto che siamo in Italia e il welfare prevede che anche quando vai male se hai persone in eccedenza te le tieni comunque, avendo vissuto gli ultimi 3 anni e mezzo di calo, seppure non fosse un calo così incidente da dover ricorrere a forme di mobilità o di licenziamento collettivo o altre modalità simili, quindi le persone sono rimaste, adesso invece che la produzione è aumentata stiamo aumentando l'efficienza ma con lo stesso numero di lavoratori, eventualmente qualche inserimento nuovo. Se il trend continuerà così allora anche la struttura crescerà, ma fino ad oggi era una struttura consolidata pur nelle perdite, comunque perdite che non richiedevano di fare riduzione del personale o del collettivo. Questo era la situazione.

Le altre aziende del gruppo Italia hanno un quadro molto differente in merito all'utilizzo di lavoro non standard visto che mi parlava di culture difformi?

La sede di Cento con circa 20 persone tende alla stabilizzazione totale, turnover pari a 0,01, ma anche crescita, abbiamo inserito 2 persone nel 2007. Il grosso dei mutamenti organizzativi lo abbiamo registrato a Reggio Emilia dove da 130 dipendenti a tempo indeterminato alla fine del 2006 oggi siamo passati a 196, in un anno ne abbiamo inseriti 60 circa di cui 20 a tempo determinato e 40 a tempo indeterminato. In realtà abbiamo assunto 31 persone nel 2007 a fronte però di 14 dimissioni, sempre a tempo indeterminato, quindi il turnover c'è stato, però è significativo che abbiamo inserito 95 interinali fra settembre e dicembre 2007 e al 30 aprile ne abbiamo ancora 62 e di questi ne rimarranno una trentina che nel corso dell'anno trasformeremo a tempo indeterminato. Quindi nel corso dell'anno l'organico stabile, definitivo sarà nell'ordine di 220/230 persone. Si tratta di uno stabilimento che in un anno ha assunto a tempo indeterminato un centinaio di persone, quindi una flessibilità che consta più che altro nel fatto che prima avevo un armadietto ed ora non l'ho più perché non c'è più posto, prima avevo l'ufficio lì ed ora ce l'ho là, prima avevo un certo programma informatico e adesso c'è Sap, quindi una flessibilità più in termini di gestione del cambiamento organizzativo. La flessibilità che si chiede ai lavoratori che assumiamo, ma soprattutto a quelli che ci sono già, è una flessibilità mentale, non solo e non tanto in termini di tipologie contrattuali o di orario di lavoro, questo è fondamentale in una logica di una multinazionale, la flessibilità mentale.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

L'utilizzo degli **interinali** si aggira intorno alla decina di unità: 2/3 nel reparto montaggio dove è un cuscinetto antiassenteismo o per rispondere ad esigenze di sostituzioni di lavoratori assenti, piuttosto che per fronteggiare picchi produttivi; 7/8 sono in magazzino dove è per non appesantire una struttura della funzione logistica che nella logica della multinazionale sarà trasferita o ridistribuita a livello globale. Quindi la funzione logistica, i magazzinieri li stiamo ristrutturando a livello globale e non ci fossilizziamo con troppi lavoratori che si occupano di quella attività, anche in una logica di automatizzazione e macchinizzazione dei magazzini. Faccio un esempio: chi conta i colli che arrivano o i pezzi da mettere in magazzino a breve dovrà contarli con un sistema di lettura ottica, col codice a barre, quindi il lavoro si ridurrà. Uno dei motivi per cui siamo ricorsi ad un po' di flessibilità mediante l'utilizzo del **contratto a termine** nel 2007, però è un caso un po' eccezionale che appartiene alla logica della multinazionale, è che abbiamo implementato un nuovo sistema informatico che si chiama Sap. Questo introduce un elemento particolare, le multinazionali assumono con contratti non standard spesso per rispondere ad esigenze legate a progetti specifici, quindi devono raggiungere degli obiettivi che sono spesso gestiti con la logica del team, cioè gruppi di lavoro che per un certo tempo devono fare qualcosa, stare insieme per raggiungere un certo risultato. E' frequente parlare di contratti a termine da dipendente per il raggiungimento di obiettivi di team, progetti specifici, non tanto per picchi di lavoro, o anche per picchi di lavoro ma questo non vale per la sede di Bologna. Nel 2007 abbiamo avviato questo programma informatico Sap

che ha richiesto una serie di adeguamenti e di assunzioni di persone che sostituissero quelle che andavano ad imparare come funzionava questo stesso programma. Quindi sostituzioni temporanee di persone a tempo indeterminato, in loro sostituzione sono state assunte 3 o 4 persone a termine con la logica che al rientro delle prime quelle a termine avrebbero cessato l'attività. In realtà per la sede di Bologna sono rimaste tutte, o meglio 3 su 4, perché nel frattempo l'organico richiedeva delle integrazioni.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

la necessità di avere un organico di minori dimensioni per avere una minor incidenza di alcune normative legislative e contrattuali (ad es.: assunzioni obbligatorie, monte ore permessi studio, numero rappresentanti sindacali, ecc.)

l'esigenza di poter avere specifiche figure professionali

l'esigenza di ridurre i costi del personale

l'esigenza di lavoro in orari di lavoro diversi da quelli abituali

la possibilità di "provare" nuovo personale in vista di future assunzioni

la possibilità di avere minori vincoli in caso di licenziamento

la possibilità di coprire temporaneamente delle assenze (maternità, ferie, malattie, infortuni, ecc.)

l'esigenza di fronteggiare picchi produttivi

In riferimento a Bologna, perché a RRR la cultura e l'esigenza di flessibilità sono diverse, la ragione fondamentale per cui ricorriamo ai contratti previsti dalla legge Biagi o alle tipologie contrattuali flessibili o non standard, cioè tutte quelle non a tempo indeterminato, è legata principalmente alla necessità di valutare il meglio possibile il lavoratore. Non ce la raccontiamo, il problema è che quando hai un lavoratore a tempo indeterminato in Italia non te lo togli più, anche quando verifichi che la prestazione di quel lavoratore non soddisfa l'azienda. Questo è uno dei motivi principali per cui potendo utilizziamo questi contratti. Al di là dei picchi di lavoro, al di là della crescita organizzativa dell'azienda, al di là dei progetti di cui le parlavo prima al di là delle necessità contingenti, noi tendiamo a fare un passaggio che prevede 4-5-6 mesi da interinale (un sestina di mesi), 6-12 mesi a tempo determinato e poi il passaggio a tempo indeterminato, può sembrare antipatico o se visto dalla parte dei lavoratori una sorta di sfruttamento, ma in realtà le aziende, noi come le altre, lo usano come una forma di tutela. Nel nostro caso per i contratti in somministrazione o a termine durante i quali crediamo che la valutazione del dipendente sia già conclusa, cioè di avere già un quadro della persona più che sicuro anticipiamo la stabilizzazione, ossia l'assunzione a tempo indeterminato se a tempo determinato o a tempo determinato se interinale. Questo è uno dei grossi motivi della flessibilità: una flessibilità in ingresso visto che in uscita non esiste ancora ed è un nodo critico nel nostro mercato.

Un autore come Gallino in una recente pubblicazione ha sottolineato come il periodo di prova e selezione abbia subito un ulteriore ampliamento, da un anno e mezzo fino a tre anni circa. Ma questo non può portare a sdrenare la voglia di lavorare? O anche, come l'azienda può riuscire a motivare il lavoratore?

HHH tratta i dipendenti di ogni livello e tipologia contrattuale allo stesso modo o pensiamo di farlo. Mi spiego meglio: se già come rapporti interpersonali o relazioni umane fai una differenza fra i lavoratori interinali, a termine, a progetto e quelli a tempo indeterminato, fra dirigenti, operai, impiegati, assumendo un atteggiamento di mancata educazione con i lavoratori non standard e massimo rispetto verso quelli stabili è ovvio che non investi sugli interinali e fai capire loro che sono gli schiavi del 2008. HHH tende ad avviare un'attività di formazione e sostegno in ingresso, di coinvolgimento, di richiesta di prestazione ma anche di

attenzione alle ragioni umane e personali ad ogni livello. Voglio dire, se possiamo dare un orario privilegiato ad un interinale che lavora qua da 2 mesi, di cui ce ne potrebbe fregare meno rispetto al lavoratore a tempo indeterminato, lo facciamo, se possiamo andargli incontro facendogli fare sempre il primo turno perché ha il bambino che sta male, lo facciamo. Così se dobbiamo fare una valutazione negativa la facciamo per entrambi, abbiamo un sistema di valutazione interno documentato, scritto e sottoscritto dai capi. Per cui il trattamento diventa uniforme, allora la tua limitata permanenza in azienda deve essere o assolutamente legata al tipo di mansione a termine o alla tua prestazione. La logica è che abbiamo fatto di tutto per aiutarti a fare bene il tuo lavoro, perché abbiamo la presunzione di fare il possibile per aiutare le persone, quindi la logica non è quella del maltrattamento psicologico o di una gestione delle relazioni umane differenziata, è nostra intenzione dimostrare che se un lavoratore è a termine lo è perché fa una mansione che sin dall'inizio è stato precisato sarebbe stata a termine perché parte di un progetto specifico o perché veramente sta solo aspettando un contratto a tempo indeterminato ma sta già dimostrando che quando sarà trasformato a tempo indeterminato penserà di lavorare in un ministero... Quindi tendiamo a supportare il dipendente di ogni tipologia contrattuale per evitare che la flessibilità diventi sfruttamento. Le faccio un esempio: abbiamo un paio di attività, orientamento al nuovo dipendente e orientamento al nuovo leader, la prima è rivolta a tutti quelli che sono a tempo determinato ed indeterminato, non gli interinali, mentre la seconda si rivolge alle persone che dovranno gestire altre, operai, impiegati o dirigenti, e in quel caso facciamo attività per coinvolgerla nel team che dovrà gestire, anche se è assunta solo per 6/12 mesi. Quindi diamo pari opportunità di dimostrare che sei bravo. Altra cosa che facciamo in tutte le sedi è che se un lavoratore è a termine o interinale ma cessa la mansione, il motivo organizzativo per cui era stato assunto, ma ha dimostrato di avere una serie di attitudini in termini di atteggiamento, flessibilità, capacità, allora facciamo di tutto per trovare un altro posto all'interno. Direi che non ci facciamo mancare niente per poter dire che se il lavoratore resta a casa o è colpa sua o del fatto che ha una mansione che oggettivamente non ci sarà più, ma senza distinzione fra tipologie contrattuali. Un altro elemento è che noi per capire cosa pensano, cosa vogliono e cosa introiettano i lavoratori rispetto al lavorare in HHH realizziamo un questionario biennale sul clima aziendale, che ha coinvolto nel 2007 il 70% dei lavoratori in Italia e a cui siamo obbligati per progetto a dare risposta, ossia a fare seguire risposte rispetto alle criticità emerse, diamo seguito con azioni correttive ed iniziative rispetto agli elementi che hanno creato maggiori criticità e alle esigenze emerse nel corso dell'indagine. Il questionario ha totale visibilità perché è mostrato a tutti i dipendenti con la massima trasparenza, e così anche le linee guida e le indicazioni rispetto a come sopperire alle criticità.

Altre forme di flessibilità oltre a quella contrattuale?

A Bologna abbiamo un regime di **orario** standard, rigido, tradizionale, diviso in 3 turni, compreso quello notturno che però finisce alle 2 di notte anziché alle 6, per cui 6 ore e questa già è una forma di flessibilità nel senso che potendo impostare la produzione così, non dovendo lavorare fino alle 6 di mattina è un modo di andare incontro anche alla biologia umana e quindi finiscono alle 2 e questo anche a Reggio Emilia per non appesantire il lavoratore notturno. Dal punto di vista invece degli impiegati sul classico orario giornaliero abbiamo una certa flessibilità in entrata nel senso che consentiamo di arrivare tra le 8 e le 8,30 senza dovere avvertire, non è un ritardo. Se vogliamo parlare di flessibilità anche nella **formazione** che per noi è importante e forse può essere anche un po' pionieristico anche nell'area bolognese, è che noi facciamo formazione anche individuale, il cosiddetto coaching, il personal trainer aziendale non solo per funzioni ed alti profili, ma anche per profili medi ed in ingresso, come prima esperienza lavorativa. Il coaching nato per i top manager lo usiamo anche per figure medie e per figure in ingresso, cioè ti assumo e la formazione iniziale che ti do, te la do attraverso il coaching, nel senso che ti do una persona due o tre mesi che ti offre una serie di strumenti e metodi per conoscere meglio la società e l'ambiente multinazionale in

cui ti dovrai muovere e ti fa prendere coscienza di qual è il tuo stile, non manageriale, perché non sono tutte figure con una autonomia molto elevata, però ti danno spazio per prendere coscienza di come ti muovi.

Fate ricorso allo straordinario?

Lo straordinario è richiesto e molto utilizzato nella sede di Bologna, almeno nel 2007, adesso tendiamo a controllarlo soprattutto per un problema di costi. Soprattutto in produzione, pensi che su 90 dipendenti una ventina viene al sabato mattina, ma come dicevo adesso è in tendente diminuzione.

C'è un testo molto critico sulla flessibilità di Gallino in cui l'autore propone questa distinzione: esiste una flessibilità occupazionale ed una della prestazione lavorativa, sono due mondi che possono intrecciarsi e quando accade possono anche essere ancora più drammatici perché chiedo ad un lavoratore a tempo determinato o in somministrazione non sono di essere flessibile da un punto di vista contrattuale quindi di non sapere cosa farà il mese prossimo ma gli chiedo anche di dedicarsi all'azienda e di mettere a disposizione dell'azienda una serie di risorse cognitive, di essere mobile, di investire senza dall'altra parte dare una stabilità. Viceversa è completamente diverso quando queste due sono slegate, quindi quando c'è una certa stabilità e l'azienda chiede una flessibilità della prestazione, in questo caso il ragionamento datore di lavoro e lavoratore è su un piano diverso, cioè non c'è una forma ricattatoria che invece c'è nell'altro caso in cui il datore di lavoro non garantendoti una sicurezza ti chiede però investimento personale.

La flessibilità organizzativa è intanto disponibilità a cambiare mansione, e noi cerchiamo anche di applicare una logica di crescita professionale, di avanzamento in termini di spirale, cioè se vuoi salire nella gerarchia, si parla ovviamente di potenziali talenti, però tendenzialmente anche per tutti, nel senso che anche gli operai li spostiamo da un reparto all'altro, non per essere schiavisti ma perché tu ti renda conto di cosa succede negli altri reparti, soprattutto per impiegati, quadri e dirigenti, lo sviluppo di carriera segue questa logica a spirale per cui se vuoi salire passi attraverso funzioni diverse, sedi diverse, addirittura paesi diversi. Quindi chi è più in alto nella gerarchia deve aver fatto un percorso multidisciplinare e multiculturale, e questo significa anche flessibilità. Se da un lato c'è la richiesta di flessibilità, c'è però anche l'offerta di un sostegno formativo, torniamo al coaching, ma non solo, formazione di ogni tipo, d'aula, aziendale, interaziendale, nel senso che li mandiamo a corsi esterni, corsi realizzati da HHH, gestiti dalla multinazionale, quindi da formatori interni che fanno parte di un comitato, di un gruppo di persone che noi chiamiamo Accademy (una accademy interna in cui sono state individuate alcune aree condivise rispetto a tutte le situazioni HHH come possibilità di formazione e crescita con formatori interni che mettono a disposizione il loro sapere e la loro conoscenza rispetto a una certa azione definita dall'accademy e danno disponibilità ad erogare questa formazione in diverse modalità all'interno di tutto il mondo HHH...prevalentemente si tratta di temi trasversali che hanno come obiettivo quello di incrementare le competenze personali quali la comunicazione, la leadership fino alla formazione tecnica, per persone con un percorso predefinito di crescita con degli step). Da un lato quindi si richiede una certa flessibilità interna in termini di adattabilità al cambiamento, ma dall'altro lato si garantiscono strumenti che supportano il cambiamento e la crescita.

Cosa, secondo Lei, le aziende e il governo locale e nazionale potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

tutela della maternità

infortuni

assistenza previdenziale

stabilità lavorativa

accesso al credito formazione

Intanto garantendo quelle tutele previdenziali e assicurative che il lavoratore non standard oggi non ha, cioè rafforzare la maternità, il pagamento delle giornate di infortunio e malattia, che oggi non sono pagate al 100%, ma soprattutto l'accesso al credito e la formazione. Una cosa che i lavoratori interinali o a termine chiedono è la possibilità di accesso al credito e questo non l'hanno proprio per la tipologia di contratto, quindi la possibilità di avere un mutuo eccetera. Spesso chiedono all'azienda di andargli incontro in qualche modo, per i lavoratori a tempo indeterminato anche con un anticipo del TFR, ma loro non l'hanno. Così perché il lavoro interinale o a termine non venga penalizzato, i premi di risultato aziendali, che paghiamo ai lavoratori a tempo indeterminato 2 volte all'anno tra conto e saldo, ai lavoratori interinali li paghiamo mensilmente pro rata, questo perché negli accordi integrativi ci sono delle clausole affinché ai lavoratori interinali vengano corrisposti, comunque in percentuale del 75% anziché del 100%, perché naturalmente non sai come saranno i risultati, però vengono pagati mensilmente, per cui che non c'è una penalizzazione neanche nella retribuzione indiretta... Un'altra cosa che favorirebbe intanto la possibilità di risolvere un contratto di lavoro con i lavoratori a tempo indeterminato ritenuti insoddisfacenti, con tutte le garanzie del caso ma le aziende non assumono abbastanza anche perché non sanno come liberarsi di quelli che non vogliono più, diciamolo come va detto. E finché si tratta di una multinazionale che ha, da un lato, un potere contrattuale di un certo tipo e, dall'altro, delle riserve economiche anche stanziare per gestire eventuali incentivi all'esodo oppure forme di trasferimento da una sede all'altra pur con tutto il rispetto delle garanzie legali, però alla fine se uno lo mandi in Slovacchia, lo mandi in qualche modo a scopo punitivo, con tutte le garanzie legali e contrattuali, ci sono anche quelle tecniche lì per dissuadere il lavoratore... Quello è un punto che favorirebbe i lavoratori non standard. Altro aspetto è quello delle pastoie burocratiche, degli appesantimenti burocratici che comunque ancora ci sono, le comunicazioni varie, rapporti con le agenzie, eccetera.

Quello che potrebbero fare le **amministrazioni pubbliche**, forse più a livello locale, è sostenere con la formazione obbligatoria i lavoratori nel periodo fra un contratto e l'altro: mentre stai a casa ti formo. Tu scegli magari su cosa vuoi essere formato ma sei obbligato a fare un tot di ore all'anno di una certa formazione. Faccio un esempio: in Danimarca, con cui noi abbiamo legami stretti, hanno possibilità di risolvere il contratto con più facilità, ma lo stato si obbliga a fare una formazione dagli 8 ai 10 mesi ed in quel periodo ti do un'indennità di disoccupazione pari alla retribuzione che prendevi, indennità che paga lo stato, se però non fai formazione non ti do nessuna disoccupazione, cioè non ti do la disoccupazione per stare in casa ed andare in giro.

Però lei sta citando non a casa uno degli esempi più validi, ma la Danimarca basa il suo welfare state sulla figura del cittadino e non su quella del lavoratore, mentre l'Italia ha una stoia in cui diritti e doveri sorgono nel momento in cui sei lavoratore con un contratto a tempo indeterminato. E' proprio questa la principale contraddizione del nostro paese.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

La logica è quella di una stabilizzazione, di un passaggio al lavoro a tempo indeterminato, ma dopo un percorso che prevede come dicevamo prima più o meno 6 mesi da interinale e 6-12 mesi a tempo determinato (in totale 18 mesi).

**Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/03? Perché?
Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?**

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03

Sicuramente favorisce un maggior numero di assunzioni e se posso fare un appunto i datori di lavoro la chiamano flessibilità, i lavoratori precarietà, ma è la stessa cosa, questa distanza anche lessicale rappresenta una distanza di contenuti, ma di fatto è la stessa cosa, seppure vissuta da due opposte parti. Questa azienda tende a far sì che la condizione psicologica sia vissuta come flessibilità di lavoro per quello che dicevamo prima, la precarietà è vissuta di più quando anche l'elemento relazionale, interpersonale, psicologico è fatto pesare. Se tu hai un contratto a termine e ti tratto in modo diverso da un tempo indeterminato sei precario, se ti tratto uguale sei uno che è nel mondo del lavoro in modo flessibile, personalmente mi sento di fare questa considerazione.

Tornando ad una valutazione sulla legge 30, anche perché noi abbiamo avuto una applicazione solo parziale della stessa in quanto la parte sugli ammortizzatori sociali è saltata e deve ancora trovare attuazione.

Forse mi sentirei di dire che la legge 30 non la conoscono abbastanza, né gli operatori del mondo del lavoro, né i lavoratori, quindi rimane una di quelle leggi emanate per motivi anche di cultura europea, però non so se volutamente o meno non vengono fatte conoscere abbastanza le possibilità che offre. Un altro grosso capitolo sarebbe quello di creare nuove forme di ammortizzazione sociale o di rafforzare quelle che ci sono già ma in termini di dare ed avere, cioè non solo lo stato deve dare qualcosa per ammortizzare il lavoratore nel caso di perdita del lavoro o di assenza di lavoro per un periodo, ma anche cosa il lavoratore o cittadino deve dare per trovarne un altro e torniamo così a discorso della Danimarca, quindi la logica del "io cittadino devo sempre aspettare solo qualcosa che lo stato o le aziende mi devono dare" non può più essere solo unilaterale o unidirezionale, quindi un welfare che ti dà anche più di oggi se tu lavoratore o cittadino sei disposto a dare qualcos'altro per ricevere. Perché anche oggi una indennità di disoccupazione che fa stare a casa dai 9 ai 12 mesi al 70% non incentiva più di tanto a darsi da fare o per lo meno incentiva ad aspettare di trovare lo stesso lavoro che facevo prima alle stesse condizioni e se non lo trovo... quindi se esco al mondo del lavoro che sapevo fare qualcosa e conoscevo 60, per trovare un altro dovrei almeno avere 61, altrimenti trovare lo stesso 60 diventa molto difficile. (Dott.ssa Mengoni: Comunque è un dato di fatto che la legge 30 non è stata completamente applicata perché gli ammortizzatori sociali, al di là della visione più o meno assistenzialistica, però mancano).

Così come mi sentirei di dire che manca una certificazione dei soggetti che si occupano di intermediazione fra domanda ed offerta di lavoro, c'è un'elevata libertà di inserimento di società che si occupano di cercare ed offrire lavoratori, agenzie di lavoro, somministrazione, cacciatori di teste, di una qualifica professionale irrisoria, gente che fa solo dei passa carte, passa curriculum ma non sa neanche cosa passa o cosa raccoglie e questo secondo me crea sfiducia nel lavoratore e crea demotivazione del lavoratore a mettersi in mano a chi dovrebbe aiutarli a trovare lavoro.

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Agenzie interinali, cacciatori di teste, compiliamo personalmente siti su internet, cioè abbiamo direttamente l'accesso a siti di ricerca del personale e ci compiliamo noi il profilo, ovviamente il passa parola, ovviamente le banche dati dell'università, della provincia. Il Centro per l'impiego quasi per niente invece., nonostante tutta la riforma della legge Biagi della loro veste personalmente io li vedo ancora come il collocamento, le poste del far west in cui uno va a portare o prendere la busta e basta, non hanno nessuno rapporto diretto con le aziende, o le aziende cercano loro oppure loro non sanno neanche dove stanno le aziende e questa è una lontananza forte, a maggior ragione se consideriamo che lo paghiamo noi con le nostre tasse.

Griglia di intervista per imprenditori – settori privato

Settore di attività: Metalmeccanico

Forma giuridica: Spa

L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? (se sì, dove si trovano?, con quale forma?)

Siamo un'azienda del settore metalmeccanico e il nostro prodotto tipico è l'ingranaggio, nello specifico si tratta di ingranaggi che vengono utilizzati all'interno del cambio e del differenziale degli autoveicoli, e in particolare degli autocarri. La tipicità del nostro lavoro consiste nel fatto che noi facciamo ricambi e questi ricambi che noi vendiamo per il 98% del nostro fatturato in esportazione, quindi va tutto all'estero quasi, sono un prodotto che si propone come alternativa al prodotto originale. Il camionista turco che ha l'autocarro Mercedes se rimane a piedi a causa di un problema dentro al cambio, i pezzi che vengono sostituiti possono essere gli originali oppure possono essere quelli che proponiamo noi come tante altre aziende, perché non siamo gli unici che fanno questo tipo di lavoro. Noi chiaramente li vendiamo come prodotto alternativo, marcato EEE, è una alternativa ed anche se vogliamo un servizio al consumatore, sicuramente si tratta di un lavoro che tutela il consumatore perché lei sa bene che se ha un problema con una vettura il ricambio che solitamente viene proposto dalla casa madre ha un costo elevato, perché solitamente le aziende produttrici guadagnano lì. Soprattutto nelle autovetture il prezzo di vendita è inferiore ma poi è su questi pezzi che hanno i maggiori guadagni, questo fa sì che ci siano margini per produrre con lo stesso livello tecnologico rimanendo notevolmente competitivi sui prezzi. Noi ci proponiamo fra la panoramica di aziende che possono fornire questo tipo di prodotti, prodotti di alto livello qualitativo, a noi piace dire in giro ai nostri clienti che i nostri prodotti sono come gli originali. Quindi siamo specialisti del ricambio come alternativa al prodotto originale, soprattutto ingranaggi di autocarri (Mercedes, Volvo, Scania, Renault, qualcosa di Iveco).

Brevemente la storia dell'azienda.

L'azienda è nata nel 1979 fondata da mio padre che usciva da un'azienda che oggi è concorrente, che allora faceva questo lavoro ma solo e specificatamente sull'Iveco, quindi solo ricambi Iveco, lui era socio di minoranza dove gli altri soci erano fratelli, quindi avevano il capitale mentre mio padre ci mise la competenza tecnica, poi per motivi di disaccordo uscì e creò questa realtà dal piccolissimo perché c'erano lui, mia madre e il nostro dipendente numero uno che oggi è il responsabile dell'ufficio tecnico. Poi pian piano sono cresciuti, anche come strutture, prima un unico ufficio che magari faceva i disegni e poi li faceva lavorare fuori perché diciamo che questo territorio è ricco di piccole aziende artigiane che hanno tutte le tecnologie per queste lavorazioni. Quindi crescendo l'azienda abbiamo investito ed incrementato la realtà produttiva. Noi abbiamo qui in questo comprensorio 5 capannoni dove comunque c'è tutta la parte di uffici, magazzino, alcune delle lavorazioni meccaniche e la logistica. Più avanti ad Anzola Emilia c'è un capannone dove fanno lavorazioni, poi abbiamo anche realtà all'estero però non in quantità preponderante, abbiamo una realtà in Romania che poi è un'azienda con una sua ragione sociale, quindi non è EEE, però abbiamo 25 persone che ci aiutano nella lavorazione. Siamo nati quindi esternalizzando tutta la produzione all'esterno e poi piano piano abbiamo inglobato lavorazioni, ad esempio la tornitura, Bologna è piena di tornitori per cui noi facevano fare il lavoro fuori poi nel 2005 abbiamo comprato i macchinari necessari anche per la progressiva riduzione del numero di queste aziende artigiane e per un discorso di professionalità che è andato un po' scadendo, quindi abbiamo pensato di fare il nostro reparto di tornitura, ma ovviamente non facciamo tutto dentro. L'esternalizzazione per noi c'è sempre stata, forse c'è stato un processo inverso negli ultimi anni, nel senso che gli investimenti interni hanno fatto fronte ad aumenti di fatturato, se siamo cresciuti siamo cresciuti internamente ed anche esternamente.

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale).

Vendiamo in tutto il mondo, come dicevo il 98% va in esportazione e direi quasi uniformemente distribuito poi è chiaro che per noi il medio-oriente è il mercato principale (rappresenta il 33% del fatturato) ma vendiamo anche ricambi Mercedes in Germania e ricambi Volvo in Svezia per fare un esempio. Vendiamo in America, sud America, in Asia, in Australia.

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...) (Note per intervistatore: eventualmente approfondire se hanno esternalizzato processi produttivi)

Noi per dire da almeno 15 anni non facciamo un fatturato con un dato negativo rispetto all'anno precedente, anche in periodi di crisi in cui magari l'orizzonte temporale del nostro portafoglio si era ridotto molto però alla fine il fatturato si faceva lo stesso. Il nostro trend è sempre di crescita, lo scorso anno abbiamo fatto +15, quest'anno nei primi mesi siamo a +12, insomma siamo in crescita e questo vuol dire anche crescita occupazionale, ovviamente. La tendenza segue di pari passo l'incremento del fatturato.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda?

Oggi siamo 328 dipendenti e l'azienda è abbastanza settorializzata perché questi ingranaggi li riproduciamo non totalmente all'interno perché abbiamo delle officine di produzione che fanno solo alcune delle fasi del ciclo di lavorazione di questi prodotti e gli altri invece vengono elaborati all'esterno, altre fasi vengono fatte all'esterno, quindi abbiamo officine di produzione, abbiamo un bel numero di impiegati perché avendo oltre 300 fornitori abbiamo un ufficio acquisti strutturato, abbiamo oltre 15 dipendenti nell'ufficio acquisti, abbiamo un ufficio produzione che segue la pianificazione delle lavorazioni e gestisce questa massa di prodotti da lavorare che vanno ai fornitori e tornano dai fornitori e che comprende una 20 di persone. Poi abbiamo un grosso magazzino perché un'altra tipicità del nostro prodotto è che si cerca di avere il prodotto disponibile in magazzini, quindi il concetto del just in time non fa parte di noi siamo l'opposto, noi iniziamo a produrre quando vediamo che un certo prodotto scende al di sotto di un certo quantitativo che noi fissiamo come quantitativo limite e lanciamo la nuova produzione. In effetti chi ha bisogno di ricambi non aspetta, è chiaro che noi ci rivolgiamo non al meccanico che monta il cambio, ma ad una rete che parte dai grossisti che hanno dei magazzini di prodotti e poi scende mano a mano, però per dire in Europea è facile che il cliente ti mandi la richiesta del prodotto che gli spedisce per via aerea, quindi c'è anche una tendenza da parte del cliente di ridurre il magazzino sapendo che quando ha bisogno del prodotto lo trova disponibile. Non so magari ha risorse finanziarie limitate, vuole ampliare la gamma e sa che in EEE trova il prodotto, magari investe in altri settori proprio per questo.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	271
	Tempo indeterminato part time	X	10 + 1 (dove il p.t. è a tempo determinato)
Contratti non standard precedenti alla L:	Tempo determinato (pieno e part time)	X	24
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale	X	28

30/03	Collaborazione coordinata e continuativa	X	4
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Abbiamo dei tempi determinati, degli interinali e alcuni collaboratori, stagisti no, apprendisti neanche. Gli stagisti ci possono essere periodicamente quando gli istituti chiedono, solitamente accade con l'estate, quando li utilizziamo è perché vogliamo farlo seriamente e non semplicemente a gratis come fa qualcuno, perché magari sono scuole tecniche e ci interessa mantenere questo rapporto di collaborazione con le scuole, con l'Aldini Valeriani, con l'Istituto tecnico di Vignola, però solitamente lo facciamo perché siamo interessati al ragazzo che viene. Abbiamo 4 co co pro di cui uno in scadenza, ma anche in questo caso sono veri co co pro non persone che utilizziamo cercando di risparmiare i contributi come fanno altri. Abbiamo anche dei part time, di cui uno a tempo determinato, è una nostra impiegata che momentaneamente ha chiesto il part time per problemi familiari ma che poi tornerà a fare il suo tempo pieno.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Ci sono due grandi motivazioni per cui ricorriamo a queste forme contrattuali: la prima è che veramente la nostra azienda ha sempre questi trend di crescita che uno magari dice ma come è possibile che mi chiedono così tanto questi prodotti, a volte abbiamo anche queste richieste che sono talmente in crescita che abbiamo difficoltà a crederci. Il nostro lavoro tipicamente non ha un orizzonte temporale molto ampio, cioè ci sono aziende che fanno macchine automatiche e magari hanno due anni davanti di lavoro, noi arriviamo a 4/5 mesi e quindi noi siamo un'azienda che, le faccio un esempio, il medioriente per noi rappresenta il 33% del fatturato, se succede qualcosa di grave in medioriente si blocca tutto, noi andiamo in difficoltà in brevissimo termine, anche perché nel nostro campo si lavora secondo una modalità che tu consegni il prodotto e loro ti pagano dopo 120/180 giorni, per cui se succede qualcosa effettivamente l'azienda va in difficoltà. Quindi avere la possibilità di avere una percentuale del personale temporaneo, perché diciamo purtroppo è solo un costo, e in questi casi si salva chi può, noi cerchiamo di salvarci in questo modo qua. Questo è il primo motivo. Il secondo grande motivo è che purtroppo in Italia c'è il problema che quando si assume una persona a

tempo indeterminato è per la vita, diciamo che è più facile divorziare dalla propria moglie che dal proprio dipendente assunto a tempo indeterminato, si può essere contrari o favorevoli, però questo è un dato di fatto, è una realtà. Poi una volta c'era chi aveva lo stomaco di rendere la vita difficile alla persona che si comportava male o così così, e quindi in qualche modo si riusciva, oggi esistono anche delle tutele per cui si parla di mobbing, eccetera eccetera, non sto dicendo che io sia contrario, ma questo fa sì che un dipendente a tempo indeterminato è inamovibile ed intoccabile, non lo smuove nessuno. Noi abbiamo subito diversi casi proprio di forme di rapporti di lavoro di tipo totalmente parassitario, del tipo l'azienda è una mucca da mungere, il certificato è facile perché ci sono dei medici che se gli si telefona te lo lasciano al bar, questa non è una mia invenzione, parliamo con la gente che lavora da noi e abbiamo un ottimo rapporto con i nostri dipendenti, questa è un'azienda che consideriamo bella sotto tutti i punti di vista, anche diciamo come ambiente di lavoro. Però soprattutto diciamo sui livelli più bassi di manodopera, sugli operai ad esempio, a volte sugli extracomunitari, c'è gente che ti fa anche una settimana di malattia tutti i mesi, allora cerchiamo di capire bene come sono le persone e solitamente le persone le teniamo per un certo periodo con questo tipo di contratto poi solitamente tutti questi tipi di contratti vanno a risolversi con un contratto a tempo indeterminato. Tanto è vero che prima dell'introduzione di queste forme contrattuali è anche capitato che pagassimo diverse mensilità a dei lavoratori per vedere che se ne andassero. Ad esempio io personalmente ritengo che per dare flessibilità alle aziende si sia voluto creare uno strumento che era quello del lavoro interinale che di fatto ha spaccato in due i lavoratori, diciamo quelli ipertutelati, iperprotetti che sono quelli assunti a tempo indeterminato che sono inamovibili ed intoccabili e gli altri che sono carne da macello, perché diciamoci la verità... Io personalmente sono contrario anche perché questa cosa si riflette soprattutto sui giovani e mi ricordo che, non so se era Marco Biagi o comunque qualche altro studioso che stava esaminando un contratto di lavoro che si articolava in diversi periodi per cui le tutele crescevano ad esempio aumentando l'anzianità ed era una cosa che mi trovava favorevole, più che lo spaccare in due i lavoratori. Che poi vede alla fine quelli che vogliono fare i furbi stanno buoni il loro primo annetto, ma almeno per un anno abbiamo avuto una persona che si è comportata correttamente, sempre meglio di prima quando un lavoratore iniziava a fare il furbo dopo magari solo 8 giorni che era il periodo di prova. Per 8 giorni anche il più grande lavativo può fare il fenomeno e si dimostra bravissimo senza dare problema, Noi vogliamo solo fare il nostro lavoro e abbiamo bisogno di gente capace. E' chiaro che il lavoro bello non lo si può dare a tutti perché noi facciamo attività industriale per cui ci sono i lavori più belli, più gratificanti, però chiediamo onestà e correttezza a tutti.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

la necessità di avere un organico di minori dimensioni per avere una minor incidenza di alcune normative legislative e contrattuali (ad es.: assunzioni obbligatorie, monte ore permessi studio, numero rappresentanti sindacali, ecc.)

l'esigenza di poter avere specifiche figure professionali

l'esigenza di ridurre i costi del personale

l'esigenza di lavoro in orari di lavoro diversi da quelli abituali

la possibilità di "provare" nuovo personale in vista di future assunzioni

la possibilità di avere minori vincoli in caso di licenziamento

la possibilità di coprire temporaneamente delle assenze (maternità, ferie, malattie, infortuni, ecc.)

l'esigenza di fronteggiare picchi produttivi

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Io le agenzie me le sono selezionate, nel senso che poi uno si ferma con quelle in cui si trova bene, ma il fatto di trovarsi bene non dipende dal nome della agenzia bensì da chi ci lavora dentro, quindi siamo rimasti con le persone che ritenevamo capaci, e c'è stato anche un caso in cui magari abbiamo seguito la persona che si spostava da una agenzia all'altra perché il servizio era quella persona e non il nome dell'agenzia in se. Noi usiamo le agenzie interinali per i lavoratori di livello più basso in azienda, che è il terzo, però qualche volta anche per collaudatori, qualcuno per l'ufficio tecnico, una volta era impossibile trovare persone per un certo livello, oggi invece vedo che chi esce da scuola va anche all'agenzia interinale a lasciare il curriculum, quindi vediamo che queste agenzie possono essere capaci anche di proporre qualcuno per un livello un po' più alto e lì è evidente che il periodo interinale è proprio solo un periodo in ingresso, perché in quei casi la persona la cerchiamo proprio per assumerla. Altri canali: mi è capitato di usare società di ricerca che selezionano il personale di profilo più alto, per il resto abbiamo le domande spontanee che ricevo ed esamino. Quelle che reputo interessanti, anche se oggi non c'è magari bisogno, me le tengo da parte, ho la mia banca dati da cui poi attingere.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Per quanto riguarda i **co co pro** si tratta in 2 casi di gente che è andata in pensione e aveva una competenza tecnica per cui la stiamo riutilizzando per insegnare, in affiancamento, ad altro personale. Mentre una terza persona è un esterno che ci fa i cataloghi, è un grafico che ci realizza il catalogo, la brochure, quindi li definirei dei veri co co pro.

In quale area funzionale sono normalmente impiegati (amministrazione, segreterie, tecnici, ecc.)? Quali ruoli aziendali ricoprono generalmente i lavoratori non standard (dirigente, quadro, impiegato, operaio, ecc.)?

L'utilizzo della tipologia contrattuale dipende in prima istanza dal rapporto di forza contrattuale che c'è, se lei cerca un persona che ha un certo profilo professionale ha un potere contrattuale tangibile, le faccio un esempio noi abbiamo delle macchine utensili ed una persona che piazza le macchine utensili o il classico tornitore che fa la programmazione dei torni si assume a tempo indeterminato e basta. Comunque sia sono persone di un livello tale per cui difficilmente si hanno sorprese, poi magari si verifica con le aziende precedenti, così come gli impiegati di un certo livello. Quindi io direi che da noi qui gli interinali sono 28: 26 sono operai di terzo livello, che vuol dire livello di ingresso, noi al secondo livello credo che abbiamo solo un paio di disabili, per cui è il livello di partenza, poi abbiamo una persona di quinto livello ma è un caso, perché è una persona per un ufficio ma l'ha trovata l'agenzia interinale e quindi il contratto lo fai con l'agenzia interinale ma è stata una casualità, se avessimo trovato la persona che aveva fatto direttamente la domanda e ci diceva io ho un lavoro a tempo indeterminato e vengo solo se mi assumete a tempo indeterminato probabilmente la avremmo assunta a tempo indeterminato e poi abbiamo un quarto livello ma questo è un vero caso di temporaneità di lavoro perché si parla di una ragazza geometra, magari in futuro avremmo altre opportunità perché è brava, però noi abbiamo già un geometra in azienda che segue tutti i problemi di edilizia, ma abbiamo dei capannoni in costruzione e quindi un picco di sovraccarico e quindi lei sta facendo proprio un lavoro temporaneo. Se parliamo di tempi determinati più o meno vale la stessa cosa, sono tutti terzo livello tranne due quinto livello ed un quarto livello. Il quinto livello magari si tratta di persone che noi proviamo, per cui ti diamo anche un buono stipendio ma tu accetti un lavoro a tempo determinato per capire di che pasta sei fatto.

I part time sono richiesti dagli stessi lavoratori, per noi il part time è un problema chiaramente, io capisco le esigenze visto che sono sempre donne che hanno dei figli, noi capiamo le esigenze delle persone, ma se una persona con una certa professionalità se prima fa 8 ore e poi passa a farne 4 non è che prendendo una qualunque persona si possa sostituirla sul lavoro, è un problema organizzativo, poi è chiaro che si supera. Il personale femminile prevalentemente è utilizzato negli uffici e in alcune aree logistiche, come può essere il confezionamento dei prodotti, in alcune aree della produzione dove abbiamo dei particolari leggeri, perché facendo ingranaggi per autocarri sono un po' pesantini e le signore fanno fatica. Comunque le donne sono 77, mentre gli uomini 251.

I lavoratori non standard sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo negli interventi formativi obbligatori o anche in altri interventi formativi?

Se lei parla di formazione in aula sì, ossia corsi finanziati e queste cose qua, noi facciamo i nostri piani formativi tutti gli anni che rispondono ad esigenze che vengono analizzate e proposte dai singoli responsabili di reparto, dirigenti e generalmente si rivolgono al terzo livello. Sugli operai di terzo livello interinali la formazione è sul campo in sostanza, però in azienda abbiamo diversi casi di gente che ha iniziato come terzo livello e oggi magari è al settimo.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Non c'è distinzione, le cose vanno chiamate con il loro nome, è vero, chi è flessibile è precario. Vede da noi la cosa è comunque affrontata con serietà nel senso che noi abbiamo un lavoro che cresce, abbiamo bisogno di una percentuale di persone tale per cui in caso di problemi possiamo eventualmente ridurre il personale, ma se non ci sono problemi dopo un certo percorso il rapporto viene consolidato, quindi io credo che ci siano diverse imprese che non si comportano in modo altrettanto serio e la precarietà è vissuta maggiormente in questi casi. Non voglio difendere a spada tratta gli imprenditori, però credo anche che abbiamo una normativa del lavoro che è veramente superata e non moderna, anche la difesa che fa il sindacato dell'articolo 18 mi sembra ormai anacronistica, il problema è che non abbiamo ammortizzatori sociali, il problema è quello. Se guardiamo all'Europa non è la licenziabilità del lavoratore che rappresenta tutto questo problema purché ci sia un sistema di ammortizzatori sociali tale per cui chi perde il lavoro non faccia la fame, voglio dire in un paese moderno io credo che si dovrebbe andare in questa direzione. Noi oggi stiamo difendendo posizioni molto molto vecchie. Non è poi neanche un sistema così giusto e che funziona così bene perché da quella che è la mia esperienza io vedo che ci sono le tutele ma fino ad un certo punto e poi anche lo stato ti molla per i fatti tuoi e quindi chi ha un po' bisogno viene aiutato e chi ha molto bisogno viene mollato. Ad esempio chi ha dei problemi oggettivi di salute e ad un certo punto deve per forza mollare il lavoro perché supera il comporta, allora tu perdi il lavoro e lo stato non ti dà nulla, è un problema, io ho avuto un ragazzo che lavorava qui da noi che ha avuto un problema di questo genere noi abbiamo cercato di aiutarlo in tutti i modi perché aveva proprio dei problemi perché lo stato non ti aiuta poi. Diciamo che la tutela maggiore ce l'ha chi oggi ha la fortuna di essere a tempo indeterminato pur essendo magari una persona che non si comporta molto bene. Comunque tornando al nostro caso credo che il fatto di sapere che generalmente il percorso è orientato verso una stabilizzazione, ed è sotto gli occhi di tutti perché basta poi confrontarsi con il collega vicino a tempo indeterminato, questo già renda meno pesante la flessibilità.

I lavoratori non ‘standard’ presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Vengono stabilizzati in genere, intanto c'è un limite fisico che non è stabilito solo dalla legge ma anche dalle piattaforme vigenti, per cui non oltre i 18 mesi, il limite mi sembra sia 18 mesi continuativi o 24 nell'arco di 3 anni, quindi abbiamo questo limite fisico. Noi non è che al termine di questo limite fisico ci liberiamo delle persone perché sarebbe un controsenso perché comunque la persona che ha lavorato 18 mesi, ha maturato una professionalità e quindi noi generalmente la assumiamo, onestamente. Poi quelli bravi magari li assumiamo dopo 6 mesi, quelli su cui siamo più dubbiosi li mandiamo un po' avanti. Il limite di 18 mesi vale qualunque sia la forma contrattuale, quindi può capitare che dopo 6 mesi per un interinale si faccia un passaggio a tempo determinato, ma non è così scontato, solitamente lo facciamo perché mentre sugli interinali c'è un tempo di legge, sui tempi determinati non c'è un tetto di legge.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Non incontriamo nessun tipo di ostacolo, nell'ambito di varie piattaforme il sindacato cerca sempre di stringere sui numeri, limitarli, però posso dire senza neanche troppa convinzione.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/03? Perché?

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03

Io credo che chiederlo ad un imprenditore sia scontato, l'impressione è positiva, perché indubbiamente l'introduzione di queste forme contrattuali ha aiutato molto. Poi devo dire che l'esempio che le facevo prima un contratto di lavoro in cui la tutela varia all'aumentare dell'anzianità forse sarebbe meglio, però oggettivamente quello che è stato fatto a livello di normative negli ultimi anni, sia da governi di centro destra che da governi di centro sinistra, io lo reputo positivo in questo settore, perché va incontro alle esigenze anche di mercato. Poi vede il problema qual è: ci si tutela sulle nuove figure ma noi abbiamo dei casi che da anni dobbiamo tenerci che... vede delle cose che sono talmente evidenti che io credo siano anche dei brutti esempi, perché poi le persone che lavorano di fianco fanno dei confronti, io magari guadagno quasi come quello lì che fa di tutto tranne che il suo dovere. A noi piace la meritocrazia e posso dire che almeno il 50% di quelli che lavorano qui dentro trovino nel proprio stipendio una voce ad personam, quindi somme che l'azienda riconosce al singolo in quanto ha una certa capacità, professionalità e quindi che in teoria non sarebbe tenuta a dare, perché ci sono realtà più grandi, magari anche estremamente sindacalizzate dove l'aumento di stipendio vuol dire passaggio di livello e per il passaggio di livello bisogna chiedere alla rappresentanza sindacale. Mentre da noi c'è meritocrazia, l'operaio di terzo livello che vuole l'aumento va dal suo responsabile a chiederlo o lo chiede a volte a me, analizziamo la cosa e cerchiamo di fare contenti tutti se possibile, cerchiamo di incentivare. Comunque credo che alla fine gli effetti sui grandi numeri della legge Biagi siano assolutamente tangibili perché le statistiche sull'occupazione dicono che in Italia non abbiamo mai avuto un livello di occupazione come quello che c'è in questi ultimi anni, con le problematiche del caso che lei sollevava, vedo che chi ha un contratto interinale e deve comprare casa ha qualche problema... Premetto che non sono comunque un grande conoscitore della legge Biagi, esistono delle forme di contratto che sono state inventate e non riesco neanche ad immaginare chi possa averne bisogno, però immagino che gli addetti al settore abbiano uno spettro di casistiche molto più ampio e quindi quando creano quel tipo di forma contrattuale sanno che c'è una esigenza nel mondo imprenditoriale. Io auspico proprio una revisione completa del sistema in generale, personalmente una cosa che disturba molto noi come azienda è il limite alle ore di

straordinario, questa è una pura follia, perché se io ho uno che è bravo a piazzare le macchine, non è che se lui lavora di meno ne assumo un altro perché lo trovo per strada perché chi sa piazzare macchine ce li litighiamo a peso d'oro, ho gente in officina che guadagna 3000 euro netti al mese. Ma perché devo porre un limite, poi capisco un limite, ma un'ora di lavoro in più al giorno come limite non mi sembra accettabile, c'è gente che tranquillamente può lavorare fino alle 6 e poi magari viene anche al sabato mattina e lo fa volentieri perché a fine mese ha dei soldi in più, anche perché magari è l'unico in famiglia che lavora mentre la moglie sta a casa. Allora perché porre un limite di 250 ore annuali, mi sembra una follia, una illusione che questo serva ad aumentare l'occupazione, anche perché le ore di straordinario noi le retribuiamo con una maggiorazione del 45%, quindi se ho un reparto di 10 operatori ed ho un sovraccarico io prendo un operaio in più, chi me lo fa fare di fargli fare 3 ore di straordinario al giorno, non ha senso, anzi solo l'ora in più che loro mi fanno mi costa come 2 lavoratori in più, però su quelle figure lì che magari sono contente loro per prime di fare straordinari io mi trovo che devo dire loro di smettere di farne, non è bello, non è piacevole, perché queste persone ci mettono l'anima nel loro lavoro. Credo sia una cosa proprio anacronistica. Il nostro problema non è chiamare la gente a fare straordinari, ma dire alla gente di non fare straordinari.

Cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa
- accesso al credito
- formazione

Sono state fatte diverse proposte intelligenti anche da aree di centro sinistra, faccio l'esempio di una persona che stimo che è Ichino che secondo me dice cose assolutamente sensate, quindi basta guardare i paesi moderni in Europa cosa fanno, non bisogna necessariamente inventare qualcosa. In Svizzera, io la conosco bene perché ho parenti che ci vivono e lavorano, c'è piena occupazione, chi perde lavoro ne trova uno da un'altra parte tranquillamente, ma se lo perde ci sono gli ammortizzatori sociali per cui non rimani senza stipendio, però se l'azienda non va bene ti licenziano, ovviamente ti dà il numero dovuto di mesi, mi sembra un mercato del lavoro che funziona meglio, poi so che ci sono quelli che la pensano in modo contrario. Pensiamo anche ai paesi nordici, a parte gli ammortizzatori sociali lì è proprio diverso anche il sentimento del cittadino nei confronti delle istituzioni perché magari chi paga le tasse in altri paesi vede che però questi soldi hanno comunque un utilizzo che è riscontrabile perché i servizi funzionano.

Credo che l'aspetto più critico riguardi l'accesso a forme di finanziamento e a forme di finanziamento che non abbiano interessi a livello di strozzinaggio come quello che sta avvenendo, noi riceviamo tutti i giorni telefonate da finanziarie che vogliono la cessione di 1/5 dello stipendio, non siamo tenuti a dare nulla ci siamo documentati, comunque queste finanziarie fanno dal 13 al 16% di interesse, mi sono preso a cuore qualche caso e parlo addirittura di un ragazzo a tempo indeterminato. Lì non c'è proprio nessuna tutela. Questa gente compra casa, deve cambiare la macchina, ha bisogno di un prestito per una difficoltà, può avere un prestito da rendere a rate senza che venga pagato un interesse assurdo? Questo sarebbe molto importante e vedo che è molto diffusa, soprattutto su quelli che guadagnano meno, ma questo riguarda un po' tutti per cui a maggior ragione i lavoratori non standard che credo abbiano ancora più difficoltà in questo senso, perché penso che a volte proprio non lo consentano oppure minore è la garanzia e maggiore è la cifra che chiede la controparte.

Rapporti con il sindacato.

Ritengo che il più grande ostacolo alla modernizzazione del nostro paese sia il sindacato, ritengo che fra tutte le istituzioni che lavorano in Italia sia uno dei peggiori, anche se mi sembra che forse ultimamente l'aria stia un po' cambiando. Sto leggendo un bellissimo libro scritto da un giornalista di Repubblica che si chiama L'altra casta e parla del sindacato, è evidente che se il 70% degli iscritti del sindacato percepiscono uno stipendio dal governo, perché il 50% sono pensionati, buona parte degli altri sono dipendenti pubblici e quindi loro per difendere gli interessi corporativi dei loro iscritti vanno poi alla fine a consentire che si faccia macelleria sociale del resto e quindi si sono sempre opposti ai cambiamenti e credo che i più conservatori oggi in Italia siano proprio i sindacalisti perché loro che hanno visto delle pensioni a 38 anni, non le vedranno più, e questo è chiaro. Fare marcia indietro per un sindacato quando non è un po' moderno o cose del genere è difficile.

Griglia di intervista per imprenditori – pubblica amministrazione

Ruolo dell'intervistato:

Sono responsabile del Servizio organizzazione e sviluppo che è inserito nella direzione organizzazione personale, sistemi informativi e telematica e in particolare si occupa di reclutamento del personale, di progressione orizzontale, quindi sviluppo di carriera del personale, formazione, acquisizione del personale in tutte le sue varie forme, a tempo determinato, indeterminato, somministrazione, quindi diciamo reclutamento in generale, sia del personale del comparto che della dirigenza. Si occupa anche di strutture, assetto organizzativo dell'ente, sviluppo dell'ente.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e non standard) usate nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	134/140 circa
	Formazione e lavoro	X	
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	X	25 circa
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P.IVA	X	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato	X	
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Bisogna che chiariamo bene cosa intendiamo per contratti non standard perché nelle forme di lavoro non standard possono essere comprese oppure no anche forme di flessibilità dell'attività lavorativa che riguarda anche il personale a tempo indeterminato (part time, telelavoro e flessibilità oraria varia). Se ci concentriamo invece solo sulle modalità di assunzione a tempo determinato a questo punto la cosa è definibile in maniera più chiara. In questo senso noi abbiamo circa 2400 dipendenti a ruolo, a tempo pieno, di questi ad oggi 134/140 sono a tempo determinato. Questo è un numero molto diverso rispetto a quello degli anni passati, perché è un

numero rilevato nel 2008 quindi a conclusione di un percorso di varie forme di stabilizzazione che l'amministrazione ha messo in campo negli ultimi anni. Quindi una è sicuramente la stabilizzazione prevista dalla finanziaria del 2007 ma nel frattempo avevamo comunque attivato anche altri percorsi che potessero portare ad una riduzione di tale utilizzo. Per dare un rapporto nel gennaio 2006 i tempi determinati erano quasi il triplo.

Quindi c'è stato un processo di stabilizzazione molto forte negli ultimi anni...

Sì decisamente.

E questo non solo in risposta alla legge finanziaria...

No, avevamo già un percorso in atto, un percorso che l'amministrazione ha avviato 3 o 4 anni fa introducendo nei bandi dei concorsi pubblici delle forme di valorizzazione molto elevate per l'esperienza maturata presso di noi, quindi questo ha portato comunque all'immissione nell'amministrazione di personale che aveva in qualche modo già lavorato presso l'ente. E' stato fatto con modalità trasparenti perché nei bandi erano esattamente indicate le valorizzazioni, però ha avuto come effetto quello di riuscire ad acquisire persone che in qualche modo erano già entrate in contatto con l'amministrazione, anche per lunghi periodi. Poi chiaramente con la politica di stabilizzazione, l'anno scorso abbiamo adottato una legge, la legge 9 del 2007, legge regionale, che sulla base e avendo a riferimento la legge nazionale, la finanziaria 2007, ha dato concreta attuazione al percorso di stabilizzazione lì previsto, lo abbiamo concluso nei primi mesi di quest'anno e questo ha portato all'ingresso nell'amministrazione di 120 tempi determinati. Una parte di questi erano già presenti nelle nostre graduatorie, per un'altra parte abbiamo fatto delle procedure selettive riservate, però alla fine il totale delle persone stabilizzate attraverso il percorso previsto dalla finanziaria è di circa 120 persone.

Prima che tipologia contrattuale avevano le persone che sono state coinvolte nel percorso di stabilizzazione?

La maggior parte dei nostri assunti con forme contrattuali non standard hanno la forma del tempo determinato, quindi contratto subordinato a tempo determinato previsto dal 368, dall'articolo 36 del 165, acquisiti con modalità selettive semplificate, per cui la maggior parte di loro proviene da graduatorie fatte per concorsi pubblici, sono gli idonei non vincitori di graduatorie, ma sono presenti nelle graduatorie e vengono acquisiti in questo modo. Poi abbiamo anche acquisizione dall'ufficio di collocamento e graduatorie fatte appositamente per il tempo determinato, quindi abbiamo queste 3 modalità di reclutamento.

Quali altre forme di contratti non standard utilizzate?

Noi abbiamo utilizzato da diversi anni, direi quasi in anticipo rispetto alla normativa nazionale, i contratti di somministrazione, soprattutto sono stati utilizzati per esigenze straordinarie, finanziati da fondi statali per ordinanze di protezione civile, abbiamo avuto una serie di calamità che hanno richiesto un incremento di risorse e di energie e per reclutare questo tipo di personale abbiamo utilizzato le agenzie di lavoro interinale che adesso si chiamano agenzie di somministrazione. La maggior parte rientrano in questa tipologia, però ne abbiamo avuto anche altri all'interno dell'amministrazione, in tutto circa una 60ina, anche in questo caso comunque stiamo andando verso una riduzione, primo perché diciamo che ormai le ordinanze e le emergenze stanno finendo, quindi gradualmente il personale diminuisce, ci stiamo orientando verso una riduzione anche in questo caso. Diciamo che di media ne abbiamo avute una 60ina, la maggior parte su queste emergenze di protezione civile, quindi con professionalità tecnica, ingegneri, geometri, in particolare specializzati in idraulica, in sismica, ne abbiamo anche altri con professionalità più amministrative, quindi più vicine a quelle che sono le professionalità tipiche del lavoro in amministrazione, in questo caso li abbiamo reclutati quando mancavano delle graduatorie per le assunzioni a tempo determinato. Cioè

avendo bisogno di una professionalità da acquisire in maniera rapida e non avendo a disposizione delle graduatorie per assunzione a tempo determinato, ci siamo rivolti alle società di lavoro interinale.

In questi casi la durata media del rapporto di lavoro qual è?

Le persone vengono assunte a tempo determinato dalla società e poi assegnate funzionalmente a noi e per quanto riguarda la durata diciamo che tendenzialmente è la stessa dei tempi determinati. Sulle ordinanze di protezione civile invece la durata è stata più lunga perché la normativa è in deroga rispetto all'articolo 36 quindi abbiamo potuto fare dei contratti che coprissero tutto il tempo dell'emergenza.

E la durata media del tempo determinato è di...

Noi utilizzavamo la normativa del 368 che prevedeva fino ad un massimo di 3 anni, in realtà diciamo che non prevede una durata, parla della durata dell'attività da svolgere, però tendenzialmente facciamo un primo contratto di 9 mesi e poi potendosi fare una sola proroga e, questa invece è una previsione del 368, che in caso di proroga la durata complessiva del contratto non può superare i 3 anni, per cui questi sono i limiti ai quali ci siamo sempre attenuti.

Al di là di queste forme contrattuali...

A noi non sono applicabili tutte le forme contrattuali previste per il privato, direi che abbiamo utilizzato i contratti di formazione lavoro, questo sì, abbiamo fatto una esperienza due o tre anni fa, non ricordo esattamente quando abbiamo bandito i concorsi, però abbiamo acquisito diversi lavoratori, una 30ina, attraverso la modalità del contratto di formazione lavoro. Quindi sono state fatte delle procedure selettive pubbliche per assunzione a tempo determinato e finito il periodo del tempo determinato attraverso una verifica di buon andamento delle attività, di qualità dell'attività ed il completamento dell'attività formativa sono poi stati messi a ruolo e trasformati a tempo indeterminato.

Avete anche collaborazioni?

Collaborazioni ne abbiamo: abbiamo co.co.co. e abbiamo incarichi professionali. Diciamo che qui non ho esattamente la misura del fenomeno perché sono gestite individualmente dalle singole direzioni, ma esiste una programmazione generale a livello di ente, all'inizio dell'anno adottiamo una programmazione nella quale sono indicate le risorse, i progetti e le attività per le quali occorre ricorrere a una collaborazione esterna che è gestita dall'ufficio di presidenza, sulla base della quale poi ogni singola direzione provvede al reclutamento. Abbiamo modificato quest'anno la fase preliminare rispetto al conferimento dell'incarico: mentre negli anni passati distinguiamo fra incarichi professionali e collaborazioni cosiddette funzionali per lo svolgimento di attività di tipo più ordinario, quest'anno, anche sulla scorta delle modifiche dettate dalla finanziaria dopo la legge Bersani e con le sentenze della corte dei conti, abbiamo uniformato la fase preliminare per il conferimento dell'incarico che adesso prevede una pubblicizzazione. Quindi ogni direzione compila una scheda che viene pubblicata sul sito internet dell'amministrazione, riceviamo i curricula di chi si candida per essere assunto e valutato per lo svolgimento dell'incarico, vengono valutati i curricula e solo in esito a questo percorso viene conferito l'incarico. Dopodiché nel sito abbiamo tutto il pubblicabile, cioè sia le schede, sia l'esito della valutazione, sia il nominativo del soggetto a cui è stato conferito l'incarico con gli importi e tutto.

E' possibile quantificarle, almeno indicativamente?

Io ho il numero delle co.co.co. calcolato ad oggi, pari a 25, però potrebbe essere poco rilevante perché sotto questa dicitura non sono indicati gli incarichi professionali, quindi questo numero potrebbe essere più elevato.

Quindi per voi la forma non standard più utilizzata è il tempo determinato.
Indubbiamente sì.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

Dipende perché il tempo determinato è stato attivato tradizionalmente, perché poi la finanziaria modificando l'articolo 36 ha modificato tante cose, diciamo che per il passato è stato attivato soprattutto per sopperire ad assenze, a lunghe assenze, quindi assenze per malattie, aspettative, maternità, oppure in caso di picchi di lavoro, per cui c'è un'attività nuova, ci sono delle difficoltà e la struttura non ce la fa, per cui si ricorre al tempo determinato. Diversa è la situazione per le co.co.co. perché in questo caso effettivamente è richiesta una elevata specializzazione e quindi si richiede una professionalità particolare che all'interno dell'amministrazione non è presente. Il tempo determinato serviva proprio per bilanciare le difficoltà momentanee dell'amministrazione. E' anche vero che queste difficoltà sono state spesso causate in passato dai blocchi alle assunzioni, per cui l'amministrazione non potendo far fronte con sostituzioni stabili di personale o nuove assunzioni stabili di personale chiaramente ha fatto ricorso alle tipologie contrattuali a cui poteva far ricorso e questo ha causato di conseguenza il fenomeno del cosiddetto precariato perché ci si è trovati in queste situazioni.

Quanto ha inciso il blocco delle assunzioni nella P.A. nel ricorso a contratti di lavoro 'non standard'? A Suo parere sarebbero possibili soluzioni diverse?

Indubbiamente molto, perché ovviamente essendo quella l'unica modalità di reclutamento si è poi finito per utilizzarla anche in grandi quantità. Non potendo sopperire in maniera strutturale con delle assunzioni a tempo indeterminato si è cercato di tenere e trattenere il tempo determinato per più tempo possibile.

E adesso i cambiamenti dettati dalla finanziaria....

Adesso siamo ancora in fase di elaborazione, perché ovviamente il messaggio è molto chiaro ma d'altra parte rispetto a questo ci stavamo già attrezzando, ci eravamo già in parte già attrezzati perché non avremmo potuto reggere molto a lungo in quella situazione, quindi alla prima occasione utile abbiamo comunque bandito dei concorsi, ci siamo dotati di personale e anche attraverso i concorsi stessi abbiamo favorito l'immissione in organico del personale che si era in qualche modo stabilizzato come attività lavorativa ma non dal punto di vista contrattuale. La nuova versione dell'articolo 36 manda un messaggio chiarissimo che è quello di ridurre, se non di eliminare del tutto il ricorso al lavoro temporaneo, quindi le casistiche sono molto ridotte, purtroppo diciamo che la definizione normativa non è chiarissima, lascia molti spazi di discrezionalità rispetto ai quali abbiamo avuto quasi una sorta di blocco psicologico rispetto alle nuove assunzioni e infatti è dall'inizio dell'anno che ne facciamo davvero pochissime.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione.

Che livello di istruzione presentano mediamente i lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione?

Abbiamo situazioni molto varieghe soprattutto per i tempi determinati: ne abbiamo di tutti i livelli perché dal collocamento prendiamo quelli che non hanno il diploma della scuola superiore, quindi sono classificati categoria b, poi abbiamo graduatorie di concorsi per la categoria c, quindi il titolo di studio del diploma superiore è richiesto dal concorso, e anche categoria d. Per cui diciamo molto diversificato sia per titolo di studio che per professionalità, perché abbiamo fatto tante procedure, ne abbiamo di tutti i generi, dall'addetto informatico all'amministrativo, al contabile all'addetto culturale...

Dove svolgono prevalentemente la loro attività i lavoratori ‘non standard’? (presso la sede dell’azienda, presso la propria abitazione, presso i clienti, ecc.) La Sua organizzazione fornisce gli strumenti, attrezzature o materiali eventualmente necessari allo svolgimento delle attività affidate ai lavoratori con contratto ‘non standard’?

I lavoratori sono tutti all’interno della sede e sono tutti inseriti nella struttura amministrativa: quindi occupano fisicamente una stanza, un computer e sono fisicamente inseriti. Per il personale a tempo determinato diciamo che non si pone nessun problema di equiparazione perché il contratto dice praticamente tutto, mentre per quanto riguarda i somministrati ci siamo auto-vincolati nel momento in cui abbiamo fatto il contratto con la società, quindi in sede di gara: ci siamo auto-vincolati ad estendere ai lavoratori somministrati tutta la disciplina del tempo determinato per quanto compatibile, cioè ci sono degli aspetti che necessariamente non possono essere acquisiti, perché il fatto stesso che siano pagati ad ore già da l’idea della differenza rispetto al pagamento mensile, però dove è possibile abbiamo esteso tutta la disciplina del tempo determinato anche ai lavoratori somministrati.

Anche a livello retributivo?

Come retribuzione, come permessi, come agevolazioni, come produttività...

Questo vale anche per i collaboratori?

Anche per loro, poi ovviamente dipende, perché gli incarichi professionali svolgono la loro attività fuori e devono portare a termine un progetto, un risultato, quindi non necessariamente hanno bisogno di una collocazione interna, mentre per i collaboratori che abbiamo definito funzionali, generalmente c’è proprio un inserimento nella struttura amministrativa dell’ente, quindi hanno a disposizione delle dotazioni, coerentemente con l’attività lavorativa che devono svolgere, se questa lo richiede sì, altrimenti no.

Godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all’orario e ai compiti svolti? Questo costituisce secondo Lei un vantaggio o una criticità per il lavoratore stesso?

Sicuramente sì, almeno i co.co.co., perché comunque sono dei lavoratori autonomi e in questo caso non si applica la disciplina dell’orario, non si applicano, non c’è una equiparazione rispetto ai dipendenti, c’è un coordinamento funzionale ma la disciplina e il rapporto di lavoro rimane autonomo.

La Sua organizzazione pone attenzione ai rapporti tra i lavoratori standard e ‘non standard’?

Diciamo che i lavoratori a tempo determinato mediamente sono meno assenti, più presenti, hanno mediamente delle valutazioni buone, anche perché se un lavoratore non garantisce quell’attività lavorativa in termini anche qualitativi che ci si aspetta non necessariamente il lavoro si protrae, essendo un lavoro a termine poi effettivamente termina.

Ma i rapporti interpersonali fra lavoratori standard e non standard come Le appaiono?

Questo dipende un po’ dalle strutture, perché noi siamo un ente grande ed ogni direzione ha un po’ una storia a sé, tendenzialmente devo dire che grandi problemi non ne abbiamo mai rilevati, è normale che in una stessa stanza si trovino persone con contratti a tempo indeterminato e determinato, come pure è normale che un somministrato lavori a fianco di un lavoratore a tempo indeterminato e grandi problemi non ne abbiamo mai rilevati, diversità di trattamento...

Per cui non avete messo in atto provvedimenti per facilitare tali rapporti?

No, anche perché come le dicevo noi abbiamo proprio equiparato, per quanto possibile, tali tipologie, non c’è una grandissima differenza di trattamento, la differenza di trattamento che

c'è è proprio legata a quegli aspetti del contratto che non possono essere toccati: per dire maturano le ferie in modo diverso, è il contratto che lo dice e la natura del tempo determinato che lo impone, mentre per il resto usufruiscono di tutti gli altri istituti.

I lavoratori 'non standard' sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo per gli interventi formativi obbligatori o anche per altri interventi formativi realizzati?

Anche i tempi determinati possono partecipare alla formazione nell'ente, ovviamente devono avere il consenso del responsabile della struttura, ma non ci sono preclusioni per la partecipazione. Addirittura anche i co.co.co. possono partecipare, se ovviamente l'attività formativa è necessaria per lo svolgimento dell'attività che sono chiamati a svolgere, quindi non possono partecipare ad una attività di formazione tecnica sulla loro specializzazione, perché questo non avrebbe giustificazione, però se lavorare per un progetto richiede l'approfondimento di alcune tematiche che possono prevedere l'utilità della sua partecipazione ammettiamo anche co.co.co.

Quale è la strategia di comunicazione interna ed esterna della Sua organizzazione per rendere note e trasparenti le politiche di assunzioni di personale 'non standard'?

Come le anticipavo prima per i tempi determinati abbiamo 3 modalità di reclutamento: da graduatorie pubbliche da parte dei non vincitori, da ufficio di collocamento, da graduatorie fatte appositamente per il tempo determinato che quindi non si trasformeranno mai in tempo indeterminato. Abbiamo anche fatto ricorso ad agenzie di intermediazione, di somministrazione, abbiamo lavorato con 3 o 4 agenzie diverse e la difficoltà principale è quella di far capire le differenze del lavoro pubblico rispetto a quello privato. Abbiamo incontrato moltissime difficoltà nella contabilizzazione degli orari, degli stipendi, della fatturazione, abbiamo avuto difficoltà superiori alle aspettative che ci hanno comportato anche un lavoro aggiuntivo non da poco, perché la verifica degli elementi necessari per fare una fatturazione corretta è stata una cosa ed è una cosa molto faticosa, anche in ragione del fatto che noi già nel contratto abbiamo richiesto di uniformare gli istituti e quindi di estendere gli istituti a questa tipologia contrattuale, quindi il fatto di non aver lasciato una differenza tra il contratto privatistico ed il contratto pubblicistico probabilmente ha creato questo handicap in più. Per l'agenzia è molto difficile comprendere alcuni istituti che noi abbiamo come ad esempio la flessibilità oraria, che poi hanno creato notevoli problemi in fase di contabilizzazione e fatturazione, ma anche di gestione degli aspetti amministrativi del rapporto.

Lei ha parlato di flessibilità oraria: quali tipologie di flessibilità oraria avete?

Ne abbiamo tantissime, non è neppure una cosa che seguo direttamente perché spetta ad un altro servizio che segue la gestione del personale, però appunto come gestore delle risorse umane del mio servizio rilevo che le flessibilità sono tante: abbiamo orari differenziati per chi abita oltre un certo kilometraggio da qua, abbiamo orari differenziati per chi è in situazioni particolari, quindi chi ha anziani, disabili da assistere, figli piccoli, la flessibilità oraria può essere chiesta ed è concessa a diverse persone, abbiamo il telelavoro, abbiamo il part time, quindi abbiamo una modalità di gestione dell'orario molto flessibile. Alcune tipologie di collaboratori sono escluse, godono di una flessibilità di default e sono i titolari di posizioni organizzative e i dirigenti, per tutti gli altri la fascia oraria è predefinita, si può entrare dalle 7,30 alle 9,00, con due rientri obbligatori, ci sono tutte delle prescrizioni per l'acquisizione del buono pasto, occorre fare un certo numero di ore, però è anche facile ottenere delle differenziazioni e degli orari più elastici in relazione a particolari esigenze. Consideri che la fascia oraria 7,30/9,00 è il nostro orario rigido, a questa si aggiunge una certa flessibilità e c'è anche una flessibilità tra un mese e l'altro, perché è possibile trasportare o diminuire il proprio orario fino ad un massimo di 10 ore, cioè si può fare una flessibilità oraria inferiore di 10 ore in

un mese e recuperarla nel mese successivo e viceversa. Una flessibilità orizzontale quindi anche.

Ha parlato di part time, ne avete molti nell'amministrazione?

172 part time ad oggi, sono gradualmente cresciuti nel tempo, quindi è un istituto che stiamo utilizzando e direi che nella maggior parte dei casi sono donne, nella maggior parte dei casi sono per ragioni di cura, piuttosto che non per esercitare altre attività o svolgere attività esterne.

Come valuta la situazione dei lavoratori 'non standard' nella Sua organizzazione, per quanto concerne i processi di stabilizzazione della posizione lavorativa (ossia avete posto in essere o pensate di trasformare i contratti di lavoro non standard in contratti standard)? Per quali motivi?

Ma come ho già anticipato noi avevamo già avviato un percorso di stabilizzazione prima delle disposizioni della finanziaria, 3 o 4 anni prima introducendo nei bandi dei concorsi pubblici delle forme di valorizzazione per l'esperienza maturata presso l'amministrazione. E comunque per noi il problema principale è stato il blocco del turn over, il blocco delle assunzioni, che ci ha obbligato a ricorrere a queste tipologie contrattuali in maniera sempre più massiccia, e poi la finanziaria del 2007 ha aperto ufficialmente la stabilizzazione e quella del 2008 ha completato il percorso, vedremo poi cosa sarà dal 2009 in poi, perché parallelamente a completare il percorso di stabilizzazione sono stati imposti dei vincoli molto forti sull'acquisizione di personale temporaneo che ci costringono ad una revisione generale di questi strumenti. E' una operazione che ancora non abbiamo fatto e faremo entro l'anno, adesso aspettiamo di vedere le avvisaglie della nuova finanziaria. Non è facile neanche in questi periodi temporali così brevi, il fatto che le cose possano cambiare da un anno all'altro non rende molto semplice neppure fare delle programmazioni di medio periodo.

La finanziaria 2008 pone forti vincoli all'utilizzo di lavoratori 'non standard' (ed al rinnovo di contratti 'non standard') all'interno della P.A., quale è il suo giudizio su tali limitazioni? Perché?

Come dicevo crea situazioni di ambiguità, soprattutto il divieto di rinnovo del contratto per lo stesso lavoratore crea non poche difficoltà di applicazione pratica, avendo delle graduatorie, delle persone che sono in graduatoria, diciamo che contemperare l'interesse di una persona che è in graduatoria ad essere comunque chiamata, con il fatto che la finanziaria impedisce di chiamare la stessa persona due volte crea notevoli problemi.

In che modo è stata interpretata?

Siamo nella felice condizione di poter anche fare a meno di molto tempo determinato, quindi in realtà abbiamo proprio fisiologicamente ridotto il numero delle assunzioni e rispetto a questo stiamo elaborando una direttiva che possa anche sulla scorta dell'interpretazione che ha dato la funzione pubblica, per quanto possa essere discutibile, comunque è un riferimento per procedere in qualche modo e ci stiamo orientando per ritenere questo vincolo legato alla presenza in una stessa graduatoria, quindi facendo più riferimento alla graduatoria di provenienza, alla modalità di selezione di provenienza che non direttamente alla persona, con forti difficoltà interpretative.

Le ambiguità di cui parlava rischiano poi di divenire controproducenti per lo stesso lavoratore e quindi di andare in controtendenza rispetto alle finalità...

Ci ha messo molto in difficoltà proprio per questi aspetti, siamo anche in una fase di attesa, nel senso che speriamo che si saranno interventi che possano eliminare queste situazioni di incertezza, però per il momento ce lo possiamo permettere perché riusciamo a far fronte alle necessità con le risorse di cui ci siamo dotati in maniera più stabile.

In che modo (o quali politiche del personale/organizzative) la Sua organizzazione procederà in futuro per rispondere alle esigenze di cui sopra (sino ad ora colmate mediante il ricorso a lavoratori 'non standard')?

Delle linee chiare non le abbiamo ancora messe in campo, però l'orientamento rispetto a una drastica riduzione del ricorso al tempo determinato e l'introduzione di meccanismi di flessibilità che siano veramente tali, perché l'unico che ci indica la normativa adesso è quello della somministrazione, però noi abbiamo comunque potuto verificare che la somministrazione a noi costa molto di più, è comunque molto più complessa da gestire, perché prevede la gestione contemporanea non soltanto dei lavoratori ma anche dei rapporti con la società. Il mix delle due cose fa diventare l'istituto molto pesante, molto poco flessibile, quindi non vorremmo che fosse solo quello il canale di sfogo della flessibilità, vorremmo mantenere la possibilità di reclutare personale a tempo determinato, perché è la forma di rapporto di lavoro più garantista per il lavoratore e comunque che riusciamo a gestire in maniera più lineare, però acquisire personale per 3 mesi e non poterlo più riprendere vuol dire che in alcuni casi non serve neppure acquisirlo oppure si acquisiscono soltanto professionalità molto basse per l'inserimento dati o per altre attività simili. Il limite dei 3 mesi è un grande vincolo perché obiettivamente non tutte le attività che richiedono una prestazione extra a tempo determinato possono essere esaurite in 3 mesi. In questo caso la principale criticità è rappresentata proprio dai 3 mesi e dal divieto di rinnovo in capo alla stessa persona, perché l'idea comunque che una struttura che ha veramente bisogno di un aiuto per un arco temporale di 6/8/10 mesi debba prendere un tempo determinato per 3 mesi e poi magari cambiarlo con un altro tempo determinato di altri 3 mesi fa sì che la maggior parte delle strutture rinuncino immediatamente, fra il tempo per l'addestramento ed altro. Anche per il lavoratore presenta delle ambivalenze, perché normalmente le persone che lavoravano per noi contavano su un contratto di 9 mesi che poteva essere prorogato per altri 9 e in alcuni casi, con le maternità ad esempio, addirittura più lungo. Adesso lavorare per 3 mesi non è più neanche conveniente per il lavoratore stesso.

Mentre in tema di collaborazioni....

Sulle collaborazioni abbiamo elevato il livello di ingresso perché la normativa prevede il possesso della laurea quadriennale vecchio ordinamento o quinquennale nuovo ordinamento, e poi abbiamo impostato questa procedura di pubblicizzazione. Per quanto riguarda la durata noi generalmente facciamo collaborazioni di 1 anno perché così ci dice la programmazione però non vedo prescrizioni si possono avere anche collaborazioni più lunghe a patto che l'attività lo richieda.

Ma l'aumento del livello di qualificazione ha creato dei problemi o delle situazioni di ambiguità?

Forse in qualche caso non ci è stata l'esatta coincidenza fra il titolo di studio posseduto e il fatto che venisse richiesto un titolo superiore, ma direi che nella maggior parte dei casi no, questa non è la maggiore criticità bensì deriva dall'obbligo che ci siamo imposti di effettuare questa pubblicizzazione in molti casi in cui in precedenza veniva fatto invece un affidamento diretto, quindi crea un lavoro amministrativo molto maggiore. Sulle co.co.co. deriva un po' dalla natura delle stesse, se la natura del contratto di lavoro autonomo con un esterno è quello di cercare una professionalità altamente specializzata, è chiaro che la cosa ha anche un senso, diciamo che può avere molti aspetti critici dove la specializzazione non necessariamente coincide con la laurea, con il titolo di studio, non so magari un geometra particolarmente esperto nella sua attività anche se specializzato non è laureato, quindi questa fetta di lavoratori chiaramente è penalizzata. Su questo non possiamo fare niente, tranne nei casi in cui ci sono delle normative particolari, speciali, come quelle sulla sicurezza, che specificano i requisiti che devono avere i soggetti chiamati a svolgere quella attività, per il resto non possiamo che adeguarci.

Quindi se dovesse dare una valutazione complessiva?

Intanto è difficile una valutazione generale, per il fatto che comunque sono finanziarie che volendo perseguire un obiettivo politico hanno poi sofferto molto nella fase di scrittura, magari anche per ragioni comprensibili, ma hanno finito per essere quasi inapplicabili, difficilmente leggibili, difficilmente coerenti e questa discrasia tra l'obiettivo perseguito e le modalità con cui è stato posto in essere e concretizzato ha creato alle amministrazioni delle difficoltà. In particolare alle regioni, perché noi abbiamo una autonomia sancita dalla costituzione e in molti casi le finanziarie hanno bellamente superato ogni prescrizione costituzionale ed hanno dettato norme molto specifiche che vanno bene al di là dei principi e dei criteri a cui dovremmo dare applicazione in maniera autonoma. Per noi il principale problema è questo: il fatto che non sempre siamo riusciti a dare attuazione con la autonomia che ci caratterizza ad obiettivi dettati dallo stato, quindi non sono state belle finanziarie. Il principio della stabilizzazione poteva essere ottenuto in diversi modi, la finanziaria ci ha dato delle prescrizioni molto precise sulle modalità da utilizzare e non sempre queste modalità sono coerenti con le caratteristiche organizzative dell'ente, di cui bisogna tenere conto. Noi adesso stiamo procedendo alla fase due della stabilizzazione, quella prevista dalla finanziaria del 2008, estenderemo la stabilizzazione ai tempi determinati che hanno acquisito i requisiti (chi ha raggiunto i 3 anni in virtù di contratti sottoscritti prima del 28 settembre 2007) e poi la estenderemo alle collaborazioni anche se il percorso è molto tortuoso perché la finanziaria non dice chiaramente con quali modalità le collaborazioni, anzi, dice delle cose che lasciano presumere che le modalità non possano essere quelle previste per il tempo determinato ma debbano prevedere il passaggio attraverso l'assunzione a tempo determinato, ma anche questo crea difficoltà perché vuol dire estendere nell'arco di tempo triennale il percorso di stabilizzazione (dovrebbero passare a tempo determinato, stare 3 anni e poi essere stabilizzati).

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca la Sua organizzazione?

Io penso che ci sia una differenza fra precarietà e flessibilità, poi è chiaro che vanno viste anche le ragioni di contestualizzazione del caso, nel senso che nel ragionamento devono essere inserite anche quelle motivazioni esterne rispetto alle scelte dell'amministrazione che hanno condizionato gli avvenimenti, non ultimo quello di cui accennavo prima, cioè il fatto che ci sia stato il blocco delle assunzioni e che quindi le amministrazioni si siano trovate in una situazione particolare in cui avevano un canale di reclutamento obbligatorio. Sicuramente questo ha favorito la precarizzazione che è altra cosa dalla flessibilità, rispetto alla quale dovremmo fare alcuni seri ragionamenti: la flessibilità è necessaria quando una amministrazione ha già una dotazione organica sufficiente per lo svolgimento delle attività ordinarie, quindi c'è ragione di prevedere una organizzazione per consenta un reclutamento rapido per le emergenze o per i picchi di lavoro o per i cambiamenti improvvisi, quindi anche temporalmente definite. Non è stato quello che è successo in questi ultimi anni, perché in questi ultimi anni eravamo ben consapevoli del fatto di sopperire ad esigenze strutturali attraverso personale a tempo determinato. Adesso speriamo di riuscire a rivedere la cosa partendo da una dotazione adeguata. Come amministrazione regionale infatti con quest'anno noi completeremo la programmazione dei fabbisogni e potremo dire di avere una dotazione adeguata a quelli che sono i nostri compiti, poi è chiaro che dovremmo mettere in campo dei meccanismi che ci consentano di avere dei margini di flessibilità, però è un ragionamento diverso, poi vedremo cosa avverrà con la prossima finanziaria.

Cosa la Sua organizzazione può fare per evitare che la flessibilità si traduca in precarietà?

Ma io credo che quello che potevamo fare lo abbiamo fatto perché abbiamo cercato di uniformare, dovunque possibile, il rapporto di lavoro. Però devo anche dire che non so se a

conti fatti, per come sono andate le cose, se questo sia effettivamente un vantaggio, perché in realtà anche il lavoro a tempo determinato, proprio perché puntellato e supportato da tutte le garanzie, da tutte le accortezze del caso, fa sentire il lavoratore quasi stabile, cioè psicologicamente nella condizione di ritenersi stabile e questo non va bene, perché in realtà finché il rapporto di lavoro non acquisisce una modalità diversa è comunque temporaneo. Quello che capita è che i lavoratori con contratto a tempo determinato che viene prorogato per molto tempo, con le stesse garanzie degli altri, che si trovano cioè in condizione di sostanziale equilibrio ed equiparazione, finiscono per non avere né le energie né la voglia per cercare un lavoro a tempo indeterminato da qualche altra parte e la loro speranza finisce per essere sempre quella di vedere trasformato il rapporto di lavoro. Mentre un automatismo del genere, salvo la parentesi della stabilizzazione, non era mai stata possibile, quindi questo crea frustrazioni e non riesco a dire se sia più frustrante avere un rapporto di lavoro che ti discrimina dal punto di vista del trattamento, ma che in qualche modo ti costringe a non sentirti stabile, e quindi in qualche modo ad essere sempre in ricerca, ad essere nella condizione di incertezza, oppure una condizione in cui ti senti stabile anche se nella sostanza non lo sei. E' chiaro che forse la risposta rispetto a questa cosa sta nel tempo, per cui forse va bene una condizione di precarietà purché sia molto delimitata nel tempo e quindi non duri troppi anni, e torniamo al discorso di prima: mi vanno bene gli strumenti che favoriscono un ingresso nel mondo del lavoro anche in termini di flessibilità, ma il fatto che questa situazione si prolunghi troppo nel tempo porta ad una precarizzazione. L'elemento chiave in questo è il tempo: quanto tempo può durare un rapporto di lavoro non stabile? 3 mesi mi sembrano pochi dall'altra parte però. Organizzazioni come la nostra possono anche darselo un limite temporale, per cui mi va bene uno stato che mi costringa a farlo, a definire un limite, a darmi dei criteri per evitare che si riproducano queste condizioni di precarizzazione, ma credo che poi ognuno debba fare i conti e verificare queste realtà, quindi stabilire un termine uguale per tutti o condizioni uguali per tutti non sempre aiuta.

Cosa, secondo Lei, la P.A. potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

**tutela della maternità
infortuni
assistenza previdenziale
stabilità lavorativa
accesso al credito
formazione**

Nel pubblico niente, tutto quello che è possibile fare lo abbiamo già fatto: noi abbiamo una formula di tutela della maternità che più di così penso non sia possibile, può essere presa anche per periodi molto prolungati, abbiamo attivato tutti gli strumenti normativi per evitare discriminazioni. Ovviamente continuiamo a lavorare su questi argomenti perché al miglioramento non c'è mai fine, stiamo lavorando più che altro al tema del rientro, anziché allo strumento della maternità perché quello ormai è un dato assodato. Stiamo lavorando in temi di supporto, non solo per la maternità, ma anche per chi rientra da una lunga assenza, da una lunga malattia, da una lunga aspettativa, ossia da un periodo di assenza prolungato o anche semplicemente da un comando all'esterno avendo rilevato che questo produce poi difficoltà nel reinserimento.

Questo vale anche per chi ha contratti non standard?

Sul tempo determinato non è tanto sentito perché rispetto a queste cose non ci sono dei grandi rientri, nel senso che normalmente chi va in malattia essendo un tempo determinato è tutelato perché gli viene riconosciuto il pagamento in base alla normativa, però normalmente con la malattia finisce anche il rapporto di lavoro e caso mai rientra su una nuova chiamata quando già è in condizione di rientrare. E' più il lavoratore che si autogestisce, magari di fronte ad una nuova chiamata dice 'adesso non posso e verrò più avanti', quindi quando è in condizione di

rientrare appieno lo fa con le stesse tutele e condizioni degli altri. Per il resto indubbiamente l'accesso al credito viene percepito come un problema dai lavoratori non standard, ma è una cosa su cui non riusciamo ad intervenire direttamente noi come PA, è vero che risulta un problema perché lo sento dalla voce degli stessi collaboratori, forse sarebbe necessario un adeguamento del sistema alle nuove forme contrattuali, ma diciamo che esula un po' dai nostri margini di intervento.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto all'interno della P.A.?

Forse proprio noi, noi siamo sempre una eccellenza fra le regioni... A parte gli scherzi, mi sento di dire che non sono a conoscenza del fatto che ci siano enti che abbiano ottenuto risultati migliori dei nostri. Consideri che la situazione delle regioni è molto diversificata, ci sono regioni che non hanno neanche mai attivato collaborazioni con enti esterni, credo che sui tempi determinati siamo più o meno tutte allineate, però ci sono regioni che non hanno attivato percorsi di stabilizzazione 3 o 4 anni fa ma semplicemente con la finanziaria del 2007, quindi le caratteristiche sono varie. Noi ci siamo posti il problema a partire da qualche anno fa: nel momento in cui abbiamo avuto l'occasione di poter fare procedure selettive per il reclutamento dall'esterno è chiaro che il nostro primo obiettivo è stato quello di evitare che persone che avevano passato anni in questa amministrazione venissero espulse brutalmente in questo modo senza una minima chance, per cui abbiamo cercato di dare una possibilità a chi aveva lavorato da noi per mettere a frutto l'esperienza acquisita. Abbiamo comunque fatto delle selezioni pubbliche in cui tuttavia abbiamo previsto una valorizzazione dell'esperienza maturata, il nostro obiettivo era appunto quello di non perdere l'esperienza acquisita da queste persone.

Indicativamente quale era la durata di questa esperienza?

Molto varia, diciamo anche diversi anni, abbiamo collaboratori che sono rimasti 9 mesi e per varie ragioni i loro contratti non sono stati prorogati o non hanno continuato il loro lavoro, magari non era andata bene l'attività lavorativa o hanno avuto altre possibilità, ma abbiamo avuto anche collaboratori che hanno lavorato con noi 5-6-7-8 anni.

Come collaboratori?

No come tempo determinato perché noi chiamiamo collaboratori tutti i collaboratori non solo le co.co.co., per le quali la durata dipende dall'estensione del progetto. Comunque direi da un minimo di 9 mesi fino a 5-6 anni sicuro, perciò molto diversificato, anche ben oltre i 3 anni richiesti dalla finanziaria. La normativa c'è sempre stata ma non essendoci il vincolo dei 3 mesi né soprattutto il divieto di rinnovo in capo alla stessa persona, utilizzando delle graduatorie non lunghissime a fronte di fabbisogni in un ente che piccolo non è, magari accadeva che le persone fossero occupate anche in strutture diverse però comunque presso il medesimo ente, è chiaro che poi tendenzialmente le persone che hanno lavorato in una struttura finiscono per essere chiamate o ricollocate nella stessa struttura ma non sempre è successo così. Diciamo che l'utilizzo della graduatoria portava anche a questo.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Alla pubblica amministrazione si applicano solo poche di queste tipologie contrattuali, quindi non ho idea dell'impatto che in generale possa avere il complesso degli istituti della legge 30. Devo dire che personalmente credo che l'introduzione di strumenti flessibili abbia fatto del 'gran bene', consentendo a molte persone giovani di inserirsi nel mondo del lavoro. E' chiaro che queste normative vanno accompagnate però da strumenti che consentano anche l'inserimento a tempo indeterminato nel mondo del lavoro che credo rimanga ancora un valore per le persone, ma anche per le aziende. Serve un accompagnamento per cui dopo l'ingresso ci sia una forma di attrazione che faciliti la stabilizzazione, magari con modalità diverse da quelle proposte dalla finanziaria, quindi non una sorta di sanatoria, ma un percorso di stabilizzazione.

Noi in realtà con le finanziarie del 2007 e del 2008 abbiamo avuto delle sanatorie, abbiamo fatto dei condoni. Noi rispettando i dettami della finanziaria, abbiamo stabilizzato le persone in possesso dei requisiti, quelle che avevano già lavorato per noi per almeno 3 anni. Per esempio il metodo del contratto di formazione lavoro a noi è sembrato una metodologia buona, perché in effetti consente un lungo periodo di prova anche con uno scambio abbastanza proficuo e valorizzato dalla formazione, per cui comunque il lavoratore riceve una formazione che può portare a casa anche qualora il contratto non dovesse trasformarsi e inoltre tale strumento consente all'amministrazione di provare una persona e di valutare l'eventuale esigenza a tempo indeterminato. Questo a me sembra uno strumento molto positivo. In realtà credo che quello che serve sia prevedere una modalità di ingresso facilitato, agevolato e quindi meccanismi che possano garantire, qualora la prova abbia dato buon esito, di proseguire in maniera stabile il rapporto. E' chiaro che nella pubblica amministrazione è tutto molto più difficile perché il principio del pubblico concorso non può essere superato facilmente e quindi occorre tenere presente che la modalità standard di reclutamento nella pubblica amministrazione è appunto quella della procedura selettiva, anche se alla prova dei fatti non sempre si rileva la modalità migliore.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra?

Ma ripeto secondo me gli interventi normativi dovrebbero andare nella direzione di definire un arco temporale oltre il quale l'azienda o l'ente sia comunque interessato o stimolato all'acquisizione a tempo indeterminato del lavoratore, quindi creare delle modalità e delle forme per cui diventi conveniente l'acquisizione a tempo indeterminato di una persona di cui hai già provato alcune capacità lavorative. Credo sia l'unico intervento che possa avere un appeal nei confronti di questa tematica. Perché finché per le aziende o per gli enti rimane conveniente avere una persona a tempo determinato, non mi sembra che ci siano dei grandi interventi di supporto che si possano fare o pensare.

In termini di ammortizzatori sociali..

Non glielo so dire, rischierei di parlare molto sul generico.

Griglia di intervista per imprenditori – settore privato

Gruppo DDD è un gruppo bolognese composto da 7 aziende con circa 250 persone che operano all'interno dell'intero organico. La prima delle 7 aziende è nata nel 1969 e da allora operiamo nel mondo

Forma giuridica: le tre aziende più vecchiotte sono delle Spa non quotate in borsa, le altre invece sono delle Srl.

L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? (se sì, dove si trovano?, con quale forma?)

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale): nazionale. Abbiamo anche delle filiali collocate all'esterno, abbiamo una filiale a FFF che si occupa di tutta l'area Lombardia, abbiamo una filiale abbastanza grande in Sicilia, a Catania, che si occupa di tutta la Sicilia e dell'area sud Italia, ed una piccola filiale di sviluppo che è in Calabria. Comunque in grosso dell'azienda, la sede centrale è qui a Bologna, dove circa 180 dipendenti e il resto è dislocato nelle altre filiali.

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...) (Note per intervistatore: eventualmente approfondire se hanno esternalizzato processi produttivi)

Direi che l'azienda può definirsi in crescita, ha risentito come tutte le aziende della crisi dopo il discorso del passaggio all'euro e del millennium bag, comunque pur lavorando con gli enti pubblici dove i finanziamenti si stanno riducendo siamo una azienda in crescita.

E questo ha comportato anche un incremento degli addetti?

Esatto, tuttora io sono attiva per delle selezioni, per nuovi ingressi.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? Circa 250.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	una 10ina
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA	X	una 10ina
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto	X	una 20ina
	Lavoro intermittente		

Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Noi normalmente utilizziamo contratti a tempo determinato, le assunzioni le facciamo a tempo determinato, con una durata abbastanza significativa dal nostro punto di vista: 12/18 mesi. Le nostre attività si sposano benissimo, per quanto riguarda l'area dello sviluppo e della ricerca con contratti a progetto, dove si riesce a blindare un progetto ben preciso che ha un termine ed un quantitativo sviluppabile avviamo anche contratti a progetto che a noi servono anche come modalità per iniziare a lavorare con questi ragazzi che escono dall'università, cominciare a dare input di un certo tipo e comunque sono finalizzati, dopo 2 o 3 anni, dopo che si è visto un pochettino come lavora il ragazzo a fare entrare in organico la persona a tempo indeterminato.

Quindi in generale questi strumenti vengono utilizzati per una introduzione graduale in organico...

Diciamo così, abbiamo anche dei colleghi, io li chiamo colleghi perché tanto lavorano al mio fianco, che hanno scelto proprio di partire ed andare avanti per un tot di anni con contratti a progetto, preferiscono progetti mirati perché da a loro la possibilità di portare avanti anche altri progetti all'esterno, per cui lavorare con altri committenti, noi mettiamo come unico vincolo che non siano in concorrenza con noi, però da alcuni, non tutti, viene anche richiesta questa flessibilità che si concede anche a livello di gestione dell'orario e quant'altro. A volte non è facile blindare i progetti e ricondurli ad un'unica fonte in modo da poterla blindare per cui tante volte accade che il progetto si debba prorogare, implementare con altre attività, e poi è chiaro che se ci piace il ragazzo per come lavora, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche come inserimento nell'organizzazione, l'azienda lo assume per non perderlo, perché alla fine, a parte qualche caso particolare, tutti preferiscono entrare in organico con l'assunzione a tempo indeterminato. Pur essendo giovani e cambiando la mentalità resta quello l'obiettivo.

Potrebbe quantificarmi l'utilizzo di queste forme contrattuali?

Dei 250 una parte, che al momento saranno una 10ina, sono consulenti esterni con partita iva, anche questi sono tutti o sviluppatori o persone che si occupano del post vendita, molti sono anche dislocati nelle filiali esterne, seguono clienti in un mercato, come ad esempio la Campania, in cui non abbiamo una sede ma garantiscono una copertura sull'eventuale cliente. I contratti a progetto saranno circa una 20ina, mentre i tempi determinati sono una 10ina, come le dicevo noi le assunzioni le facciamo quasi sempre a tempo determinato.

Quindi generalmente questa è la vostra modalità di ingresso in azienda?

Sì, a meno che la ricerca non sia mirata ad una professionalità di un certo peso e quindi ad una persona che sappiamo già non verrà mai da noi con un contratto a tempo determinato, ma in questo caso la trattativa parte già su basi e presupposti diversi, per il resto sì, normalmente assumiamo a tempo determinato.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

Normalmente le motivazioni principali sono legate al sottodimensionamento dei gruppi, arrivano nuovi clienti, nuove commesse e tante volte il gruppo è sottodimensionato, per cui manca personale, c'è capitato purtroppo alcune volte che le commesse non sono state confermate e quindi non si è potuto consolidare neppure la persona, però sono casi rari. Poi c'è sempre il carattere sostitutivo come in tutte le aziende, ogni tanto, o per una dimissione oppure visto che abbiamo un'alta percentuale di personale femminile per maternità che tante volte, essendo una azienda attenta al mondo femminile, poi spesso al rientro comporta la concessione di un orario più flessibile, ridotto e la persona che la sostituiva spesso resta proprio per una questione organizzativa dell'attività.

Avete anche part time?

Ne abbiamo alcuni, una volta ne avevamo di più ma ad un certo punto si è fatta la scelta di cadenzarli, di definire un lasso di tempo oltre il quale non concederne più, proprio perché ci teniamo a tenere i ragazzi continuamente aggiornati sulle innovazioni tecnologiche e per consentire all'azienda di fare questo investimento la persona deve essere qui e restituire un certo tipo di disponibilità, purtroppo noi donne siamo costrette a certe scelte. Però diciamo che fino all'entrata alle scuole elementari del bambino la madre è abbastanza tutelata, insomma, dopo è chiaro che se vuole proseguire in un percorso di crescita le viene richiesta una maggiore disponibilità e tante poi alla fine hanno scelto di rientrare sul lavoro. Normalmente fino ai 3 anni noi ci aspettiamo la richiesta di un orario ridotto, poi alcune proseguono ma per problemi oggettivi familiari e non ce la sentiamo di dare no tassativi, è chiaro che qualcuna è stata costretta ad abbandonare il lavoro, a cambiare forma contrattuale per potersi gestire meglio da casa.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

la necessità di avere un organico di minori dimensioni per avere una minor incidenza di alcune normative legislative e contrattuali (ad es.: assunzioni obbligatorie, monte ore permessi studio, numero rappresentanti sindacali, ecc.)

l'esigenza di poter avere specifiche figure professionali

l'esigenza di ridurre i costi del personale

l'esigenza di lavoro in orari di lavoro diversi da quelli abituali

la possibilità di "provare" nuovo personale in vista di future assunzioni

la possibilità di avere minori vincoli in caso di licenziamento

la possibilità di coprire temporaneamente delle assenze (maternità, ferie, malattie, infortuni, ecc.)

l'esigenza di fronteggiare picchi produttivi

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

E' successo però non è proprio nel nostro standard, quando lo abbiamo utilizzato lo abbiamo fatto per momentanee attività, lo usiamo tantissimo nel settore marketing per esempio, per il recall telefonico di potenziali clienti che devono partecipare ad un evento. Lavorando con enti pubblici la fascia in cui chiamare è solo quella della mattina e ci sono delle ragazze che ci danno una mano in momenti spot e quello viene fatto in somministrazione. Avevo provato tempo fa ad utilizzarlo come strumento pre-selettivo però viene percepito male dal lavoratore dall'altra parte, a livello di carico di costi c'è anche la percentuale da dare all'agenzia di somministrazione, posso tenere tempi più brevi, ma poi noi abbiamo bisogno di una formazione standard e nel momento in cui c'è stato consentito di aprire il tempo determinato a prospettive diverse si è applicato il tempo determinato. Eravamo la classica azienda che una

volta utilizzava i contratti di formazione lavoro, il classico CFL, si dava la formazione, si insegnava un mestiere e poi alla fine la persona restava con noi. Al momento quindi le utilizzo solo per la segnalazione di nominativi, ma generalmente mi occupo io della selezione: abbiamo sul nostro sito la ricerca oppure pubblichiamo ricerche su motori di ricerca via internet, la carta stampata non la utilizziamo praticamente quasi mai perché la risposta è inferiore rispetto al costo, senno tante volte c'è anche il passaparola o i canali universitari, però quelli più che altro fuori Bologna.

Ma avete anche collaborazioni con l'università per tirocini o cose simili?

Tantissimi perché spesso i ragazzi che entrano in contatto con noi vengono a fare o tirocini formativo finalizzati all'acquisizione dei crediti universitari oppure addirittura come tesisti, cioè realizzano la tesi di laurea su un progetto suggerito da noi. Senno abbiamo utilizzato a volte la borsa di studio, ma i tempi sono un po' brevi, anche se in effetti come strumento non è male, penso che lo riproveremo ma più avanti e dedicando più tempo all'individuazione del soggetto.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

In quale area funzionale sono normalmente impiegati (amministrazione, segreterie, tecnici, ecc.)?

sono informatici, tecnici e specializzati che escono dalla facoltà di informatica o ingegneria, o sono quelli che sono rivolti al cliente: non riesco a dirle assumiamo più gli uni degli altri, perché abbiamo parecchi nuovi progetti che stanno partendo che hanno la necessità di essere sviluppati, ma che poi una volta portati dal cliente devono essere seguiti da persone, per cui alla fine bene o male sono equivalenti le ricerche di queste figure.

Questo senza distinzione fra tipologia di contratto?

No, i contratti a progetti riguardano solo l'area dello sviluppo del software, solo in quell'area inseriamo con contratti a progetto. Mentre nell'area rivolta al cliente preferiamo assumere con contratti a tempo determinato e siccome queste persone sono l'interfaccia dell'azienda nei confronti del cliente preferiamo considerarle come nostri colleghi, come dipendenti a tutti gli effetti.

Quindi fondamentalmente sono queste due le aree di inserimento e con questa differenziazione per i contratti a progetto. Che livello di istruzione presentano mediamente i lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione?

Un livello medio alto, diciamo che la laurea è preferibile per le competenze tecniche, dove per forza è indispensabile un percorso universitario, ma anche dove c'è bisogno di una certa capacità dialettica e di un certo modo di presentarsi al cliente, anche se in buona parte siamo noi che diamo questo tipo di formazione però bisogna aver comunque un vocabolario di un certo tipo e presentarsi in un certo modo, per cui per certi tipi di argomenti, quelli che noi chiamiamo domini, le faccio un esempio, se io devo andare a fare addestramento ad un ente locale su un pacchetto applicativo della contabilità è chiaro che devo avere padronanza dei termini contabili, poi probabilmente non avrò mai toccato quegli argomenti e dovrò studiarli ex novo, però dovrò essere abituato a confrontarmi con testi giuridici, con normativa fiscale e là devo dialogare con un cliente che è competente sulla materia, che si tratti del ragioniere capo del comune, di un direttore amministrativo si deve dialogare a un livello medio alto, tanto che da molti clienti noi siamo visti non solo come softwaristi ma anche come semi consulenti, nel senso che spesso ci chiamano per avere la nostra opinione su una particolare norma, come pensiamo di applicarla sul software. Ad esempio sull'abolizione dell'ICI noi avevamo già una

preparazione prima che il decreto legislativo fosse approvato, eravamo già pronti su diversi aspetti, anche perché senno il software non poteva essere implementato.

Dove svolgono prevalentemente la loro attività i lavoratori ‘non standard’? (presso la sede dell’azienda, presso la propria abitazione, presso i clienti, ecc.)

Per quanto riguarda gli assunti hanno il loro posto lavoro qua e lavorano sempre qui, a meno che non succeda qualcosa di particolare, situazioni che si discutono con il lavoratore nel momento in cui capita, mentre i contrattisti a progetto, gli sviluppatori hanno la possibilità di lavorare a casa, con il telelavoro, noi poi il telelavoro, laddove c’è necessità e laddove c’è una non creazione di disagio sia per l’attività dell’azienda che per il lavoratore, lo applichiamo diverse volte, se ad esempio c’è una mamma lavoratrice, perché comunque noi lavoriamo con il pc quotidianamente, ecco perché il telelavoro è fattibile in maniera abbastanza tranquilla. Attualmente ne abbiamo diversi. Per i contrattisti a progetto è prevista a volte la possibilità di lavorare qui oppure di lavorare a casa.

La Sua organizzazione fornisce gli strumenti, attrezzature o materiali eventualmente necessari allo svolgimento delle attività affidate ai lavoratori con contratto ‘non standard’?

Dipende, molti arrivano che hanno già la loro struttura e quindi viene dato loro un rimborso per i costi o implementata la memoria del pc laddove abbiano bisogno di ulteriore potenza per gestire i nostri programmi, tante volte invece viene dato un portatile da parte dell’azienda e il lavoro viene fatto su quello in modo che noi possiamo avere anche una garanzia sulle attività e anche, come posso dire, adesso ci sono spesso problemi di virus, di attacchi, su questi carichiamo anche tutti i programmi di protezione.

I lavoratori ‘non standard’ presenti nella Sua organizzazione godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all’orario e ai compiti svolti?

In termini di orario non sempre, infatti anche i lavoratori a progetto, come i tempi determinati, e questa forse è una autocritica che ci facciamo, tante volte collaborando con noi vengono ricondotti alla fine ad un orario di lavoro standard, anche se in effetti si potrebbe fare tranquillamente in maniera diversa, però per rapportarsi con i colleghi alla fine si ricade in questa situazione. Partiamo anche dal presupposto che la nostra attività si basa sul concetto del lavoro di gruppo e quindi dovendo lavorare in gruppo per forza si ha necessità di essere presenti quando il resto dei colleghi è presente, è rarissimo che abbiamo attività che si possano ricondurre solo all’individuo che le devono svolgere, ci sono però dei momenti in cui capita che la persona che la deve svolgere debba isolarsi per portare a termine progetti in tempi molto stretti, e allora viene anche concesso il discorso del telelavoro, ma a questo punto lo allargherei non solo ai contratti a progetto ma anche ai tempi determinati. Quindi questo non è strettamente legato alla forma giuridica del contratto.

Ritiene che, nella Sua organizzazione, la retribuzione media di un lavoratore ‘non standard’ sia comparabile con quella di un dipendente che svolge di fatto le stesse mansioni?

Noi di solito partiamo da quel punto di vista lì, poi è chiaro che se la persona ci chiede di restare a progetto è una fase di contrattazione con la persona che tante volte vuole monetizzata la maggiore flessibilità che l’azienda richiede sul progetto. Per cui poi ci si siede a tavolino ed ognuno fa la sua contrattazione.

I lavoratori non standard sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo negli interventi formativi obbligatori o anche in altri interventi formativi

Diciamo che hanno la stessa formazione nel senso che utilizzando sempre questi tipi di modalità contrattuali la formazione è stata strutturata su questi tipi di figure anche perché se deve entrare una persona che ha già un certo percorso lavorativo alle spalle ed entra proprio perché vengono richieste esperienze di un certo tipo poi il percorso formativo viene strutturato ad hoc sui candidati, di solito.

Quindi diciamo che hanno la stessa formazione sia che siano assunti a tempo determinati che inseriti con contratto a progetto...

Sì, per noi, anche se non è bello dire così, anche il contrattista a progetto è considerato fin da subito un nuovo collega come gli altri, a meno che non sia proprio una persona che lavora all'esterno, ne abbiamo diversi che iniziano a collaborare con noi perché devono fare sistematicamente delle attività presso il cliente, magari passano dall'azienda una volta ogni tanto per un feedback, un rimborso spesa, ma anche questi vengono presentati all'azienda, perché noi mandiamo un comunicato a tutta la sede per dire che è arrivato un nuovo collega specificando dove lavorerà.

E in questi casi il rapporto di lavoro quanto dura?

Dipende dalla durata del progetto: abbiamo micro progetti anche di 15/20 o 30/40 giorni fino a progetti di 1 o 2 anni in certi gruppi di sviluppo in cui si parla di cose estremamente importanti. Poi ci sono queste attività presso il cliente, noi abbiamo acceso interventi a Ravenna, a Brescia, a Reggio Emilia, quindi sono persone che vivono in quelle zone, e anche se per noi sono in gambissima o loro fanno una scelta di vita del tipo mi piace lavorare con voi, trovatevi una collocazione nella struttura, cambio vita, senno finito il presupposto, finito il progetto termina la collaborazione. Questo è proprio un progetto in cui alla base c'è un contratto sottoscritto con un ente, spesso si tratta di attivazioni di ced informatici oppure assistenza a nuovi software, per cui si dà per scontato che entro un certo lasso di tempo il cliente acquisirà competenza sul software e non ce ne sarà più bisogno.

Aspetti vantaggiosi e aspetti critici per il lavoratore 'non standard'.

Allora diciamo che il contratto a progetto se utilizzato nel modo giusto dà la possibilità al lavoratore di avere effettivamente una grande flessibilità, questa però deve essere una prerogativa che va sviluppata in primis dall'azienda, perché se io lo considero dipendente a tutti gli effetti anche se non lo è, snatura il contratto a progetto e tolgo quello che può avere di allettante. Un'altra cosa che almeno per la mia esperienza può essere positiva per il contratto a progetto è che io vedo che i neolaureati in informatica, laddove hanno volontà di mettersi in mostra ed hanno dei talenti dal punto di vista tecnico da mettere sul campo, possono avere una monetizzazione più accelerata rispetto al contratto di assunzione standard. In parte per un discorso di contenimento dei costi perché non ci sono i costi indiretti e in parte per dare un segnale positivo, nel senso io ti premio per quello che stai facendo, ti do dei progetti sempre più importanti perché ti voglio nel gruppo. Questi direi che sono i vantaggi a favore del contratto a progetto, questi vantaggi però non sempre sono individuati dai candidati, diciamo che la nuova generazione dei laureati è un po' seduta. Mentre per il contratto a tempo determinato il vantaggio può essere a livello psicologico perché, parlando di contratti a progetto per qualsiasi tipo di lavoro, il segnale del tempo determinato significa comunque, se la persona ci fa un ragionamento di un certo tipo, una volontà da parte dell'azienda di accollarsi dei costi superiori proprio perché vuole quel candidato o ha necessità di quel ruolo. Le dico anche una cosa, personalmente non sono una grande amante dei tempi determinati utilizzati in questo modo, noi come azienda abbiamo la necessità di dare una formazione a queste persone che non è possibile concludere dentro i termini del periodo di prova, quindi sono i tempi del periodo di prova che non sono più adeguati alle tecnologie ed ai tempi. Nel nostro caso, che applichiamo il contratto collettivo del commercio per alcune aziende e del metalmeccanico per altre, però sono 2 mesi e mezzo, 45 giorni lavorativi, io le dico, per

imparare certi domini, certi software, non bastano, i nostri software sono abbastanza complicati nel senso che non basta dire al cliente spingi quel bottone e il programma ti fa tutto, e quindi almeno un anno ci vuole perché la persona possa andare fuori dal cliente in autonomia ed essere sicura di fare una assistenza adeguata.

Che tipo di formazione?

In parte auto-formazione, specialmente per quanto riguarda il dominio vengono forniti i testi, mandate le persone a corsi esterni dove è richiesta una competenza tecnica accelerata magari spiegata da un tutor esterno, altrimenti è fatta in aula per alcuni argomenti prettamente informatici oppure per quanto riguarda i gestionali seduti a fianco di un collega esperto. E' necessaria questa tipologia di formazione laddove si parla di assistenza al cliente perché inizialmente la persona va dal cliente con un collega esperto. Anche l'assistenza telefonica viene fatta con un telefono interfonico dove il nuovo collega contatta il cliente e cerca di risolvere il problema e il collega esperto ascolta e lo aiuta nella dinamica a risolvere il problema. Questo affiancamento però è molto oneroso, per noi la formazione è un costo alto, la formazione sulle nostre procedure, proprio in relazione ai tempi di durata. E il discorso di una eventuale successiva stabilizzazione è legato anche a questo, proprio perché dopo aver investito tanto, c'è l'interesse di inserire in maniera stabile la persona in organico, a volte ci è capitato di anticipare la trasformazione del contratto a tempo determinato in contratto a tempo indeterminato proprio laddove la persona risulta perfettamente integrata.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

La flessibilità come termine in generale può voler dire tutto e niente. Se parliamo di percezione del lavoratore, il nuovo lavoratore che arriva sicuramente la vede come condizione necessaria per entrare in contatto con l'azienda, arrivano già consapevoli di questo. Fra i lavoratori che vedono arrivare il nuovo collega invece c'è una doppia facciata nel senso che c'è un po' di frustrazione perché ci si rende conto che comunque il mondo del lavoro è diventato un mondo difficile per chi non ha mai lavorato, era difficile una volta ma adesso lo è ancora di più, per l'alta concorrenza e per le richieste particolari da parte delle aziende; altri dicono però che bene o male è anche una forma di controllo a disposizione dell'azienda e anche una forma di tutela positiva nei confronti del lavoratore stabile perché se poi il candidato dovesse dare delle aspettative molto diverse rispetto a quelle per cui era stato inserito, non ci si fa carico di persone che non servono. Dal punto di vista dell'azienda la flessibilità è l'ideale, è il minor costo, non c'è niente da fare, però c'è da dire che un'azienda come questa parte già dal presupposto di dire 'ti faccio entrare con un contratto non stabile però ho bisogno e faccio l'impossibile per farti restare'.

Quindi il lavoratore ha questa percezione di una possibile progressiva stabilizzazione in azienda?

Normalmente vengono fatti dei percorsi e anche su questo penso che le aziende spesso sbagliano, però percorsi di restituzione di informazioni ai lavoratori in modo che possano rendersi conto se effettivamente il lavoro sta andando bene o no, se ci si aspetta di più da loro, se è tutto allineato. E' chiaro che laddove una persona viene assunta per soddisfare una commessa e la commessa si chiude diventa difficile, però siamo riusciti tante volte a ricollocarla all'interno, facciamo il possibile. Diciamo che io sono abbastanza rompiscatole, specialmente nel periodo di prova, perché non ho ancora modo di misurare le competenze tecniche acquisite, però l'approccio al lavoro, la capacità di feedback, quanto mi voglio dedicare al lavoro, da un certo punto di vista è già misurabile e valutabile, per cui se la persona ha un atteggiamento di un certo tipo lo vedo già e chiedo al capogruppo di stare molto attento.

Poi è chiaro che anche lui parte psicologicamente sapendo che se sbaglia il periodo di prova ha comunque il tempo determinato che gli garantisce una maggiore attenzione, un po' più dilazionata.

Spesso si tende ad associare flessibilità e precarietà...

E' vero, è inutile fare gli struzzi e far finta di non saperlo, è così. Mi è capitato di fare assunzioni in questo senso, però l'ho fatto sempre con la massima trasparenza fino dalla fase di selezione, in modo che il lavoratore fosse comunque consapevole che non ci saranno prospettive di assunzione o stabilizzazione. Poi è capitato anche di persone che erano entrate con questo presupposto e poi sono rimaste, però è chiaro che si tratta di eccezioni derivanti dal fatto che cambiano le condizioni in corso d'opera. Non per sponsorizzare l'azienda però è un comportamento che non mi piacerebbe quello di creare false illusioni, non mi piacerebbe lavorare in un'azienda che mi impone di tenere una doppia faccia. E anche il nostro investimento nella formazione vuole proprio orientarsi in questa logica, però purtroppo molti non conoscono come funziona un'azienda informatica ed è difficile fare capire questo tipo di formazione e l'onere che essa prevede in fase di selezione e tanti non percepiscono appieno la motivazione del contratto a tempo determinato. C'è anche capitato di avere un ragazzo che dopo 6/7 mesi ha detto 'non è il lavoro che fa per me', per dire, e il tempo determinato gli ha concesso la garanzia di cercare un lavoro diverso e di sperimentare questa attività perché si tratta di un lavoro, specialmente quello rivolto al cliente, che se non piace non si riesce a fare perché si è sempre in trasferta, in giro per l'Italia, a contatto con le persone. Se una persona è introversa o poco dinamica si rende subito conto che non è il suo lavoro, perché alla fine non si fa bene. Comunque questo nostro investimento nella formazione fra virgolette è anche un po' una garanzia per il lavoratore: tante volte la formazione è ad personam, individuale, al massimo per 2 candidati, per cui è un grosso investimento per l'azienda. Uno strumento che uso per dare un segnale, un'indicazione del peso della formazione è quello di strutturare i colloqui anche con il responsabile tecnico che dovrà seguire il ragazzo, proprio perché può sentire da un tecnico, da un operativo che cosa verrà richiesto al candidato e quindi cominciano a subodorare la cosa, tanto che alcuni non accettano neppure la proposta.

In quale modo tale distinzione tocca le imprese?

Diciamo che credo che l'onere sia tutto a carico del responsabile del gruppo che deve poi gestire queste persone, perché sta a lui, a me e al dirigente di riferimento in maniera un po' trasversale, dover tranquillizzare la persona e dirgli 'guarda stiamo lavorando in questo senso', e non sempre il capogruppo è pronto o attento a dare questo feedback al candidato. E' un lavoro che l'azienda deve fare per tranquillizzare il candidato. Per quanto riguarda i tecnici, quelli che lavorano a progetto forse lì è tutto più facile perché vengono loro richiesti periodicamente restituzioni dei risultati, c'è un confronto maggiore e il trattista poi può adeguarsi alle richieste fatte. In questo caso il risultato viene chiesto fin da subito, in tempi più stretti perché si parla proprio di operatività, l'attività sul cliente è decisamente diversa perché prevede anche un aspetto relazionale, gestionale più complesso, per cui è necessario più tempo.

Lei mi diceva che sin da subito anche i lavoratori con contratti non standard vengono considerati colleghi, c'è questo giro anche di mail, pensa che questo possa favorire anche una sensazione del lavoratore di essere parte integrante di un gruppo?

Direi che tanti capogruppo sono bravi ad operare in tal senso, è vero che non viene nascosta a nessuno la forma giuridica del contratto che è precaria e quindi sai che hai quella spada di damocle sul collo, motivo per cui laddove la persona ci dà già una certa sicurezza e dove si sa che l'attività è stabile ed il picco, il sottodimensionamento non esiste più, la trasformazione viene fatta anche in via anticipata.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’ in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa**
- accesso al credito
- formazione

Io credo che sia soprattutto questo senso di instabilità generale che un po' alla volta poi crea dei problemi andando avanti nei processi naturali della vita. Le dico noi abbiamo utilizzato in alcuni casi contratti a progetto per periodi molto brevi, come 45 giorni lavorativi, perché bisognava proprio sviluppare quel piccolo progetto, poi alla stessa persona ne è stato affidato un altro di 15 giorni, ma erano proprio progetti micro tanto che venivano pagati alla consegna del risultato, in quel caso la persona, un bravissimo ragazzo ci ha detto 'ho bisogno di soldi per cui mi va bene questa forma contrattuale', adesso lo abbiamo assunto a tempo determinato per fare un'altra cosa e ci ha detto 'adesso è tutta un'altra condizione' e si augura che il contatto verrà stabilizzato, quindi c'è un senso di precarietà che, se anche in quel determinato momento non ci si sta ponendo la questione di un accesso al credito, crea forte disagio. Credo che oggi venga meno percepito il problema che si percepiva qualche decennio fa, quello di una precarietà dal punto di vista pensionistico, nel senso che la disillusione ormai è tale, è stato raggiunto l'obiettivo posto dall'amministrazione centrale, cioè far capire che l'aspetto pensionistico è un problema che lo stato non si accollerà più di tanto. Per cui non vivono più tanto male il discorso di una perdita dei contributi, magari viene sentito di più il fatto di non aver diritto alle ferie né alla malattia in caso di problemi di salute. Noi non abbiamo mai sentito granché il problema dell'accesso al credito perché inserendo persone piuttosto giovani ancora non si pongono questo problema, non cambierebbe comunque la nostra decisione, questo chiama in causa più che altro un adeguamento del sistema creditizio alle trasformazioni del mercato, senza fare la fine delle banche americane. Noi ci relazioniamo come candidati ai neolaureati o a persone che sono nel mondo del lavoro da 2/3 anni, quindi persone molto giovani e quindi non c'è consapevolezza né piena conoscenza delle forme contrattuali, quello che sanno è quello per sentito dire che viene fatto girare dagli amici oppure viene percepito dalla carta stampata o dai canali multimediali, dove però spesso vengono date informazioni sbagliate, distorte, sommarie. Quando io dico che un contratto a tempo determinato di 18 mesi dà la garanzia che l'azienda per 18 mesi ti deve tenere e comunque il contratto è garantito, questo dovrebbe farti capire che comunque c'è un passaggio di un certo tipo, mentre nel caso in cui ti venga detto 'ti assumo per 5 mesi poi vediamo' oppure 'ti assumo per un tot poi ti lascio per un lasso di tempo senza lavoro e poi ti riassumo' oppure noi potremmo passare da una azienda all'altra del nostro gruppo con un susseguirsi di contratti a tempo determinato per dire, in questi casi indubbiamente si dà un segnale negativo. E' una cosa che noi non facciamo però, ci sono stati spostamenti trasversali all'interno delle aziende, io stessa dopo 10 anni sono stata spostata in un'altra azienda perché l'organigramma è cambiato, però si tratta di cose ben diverse. Io ci provo in fase di selezione, forse bisognerebbe farlo ulteriormente, a dare un minimo di compendio su cos'è il contratto a tempo determinato e il contratto a progetto, però l'altro giorno parlavo con un mio collega contrattista e mi sono resa conto che non aveva la consapevolezza della forma giuridica contrattuale, c'è poca cultura da quel punto di vista e poco interesse ad auto-formarsi su quello che è un proprio diritto, su quello che si può fare e non fare. Arrivano e dicono lo so che mi assumi così perché tanto lo fanno tutti punto.

Che poi come diceva lei c'è modo e modo di farlo...

Sì anche se, soprattutto per i contratti a progetto penso che si faccia fatica a dare un segnale positivo alla persona, per i tempi determinati abbiamo più possibilità offrendo una formazione ad personam. Si parte da un certo approccio che dimostra una distanza culturale dallo

strumento, le persone arrivano e per sentito dire affermano siccome non mi versi i contributi me li paghi ed è un modo di concepire questo contratto un po' vecchio, ragioniamo in maniera un po' più moderna sulla cosa: se lavori in un certo modo e mi dai un risultato di un certo tipo ti pago quello, l'obiettivo è quello, non il fatto che non ti verso i contributi, anche perché ormai la contribuzione dei contratti a progetto si sta alzando sempre di più, è vero che non hanno ferie, permessi, tfr, per cui sono i costi indiretti che non ci sono.

Ma come percepiscono i lavoratori a contratto l'assenza di queste tutele?

Lo sanno, a volte lo usano come strumento per dire, però io quello non ce l'ho, per recriminare altro, è anche vero che è capitato il collega che dice io oggi non ci sono, ho un altro impegno, non vengo e ciao, non esiste forma di approvazione del permesso o ferie da scalare, però non è facile da far percepire ad una persona così giovane. Vedo che però tante persone che si avvicinano, quelle che arrivano già skillate, vogliono lavorare a partita iva, i giovani vedono in questa modalità il dinamismo, però sono persone rare ancora. Io quello che dico è che queste forme di flessibilità è vero che hanno distorto tantissimo il mondo del lavoro e l'ingresso nel mondo del lavoro, io vengo da una generazione dove si facevano lunghissime file per assistere ad un colloquio e dove ci si sentiva dire 'non hai la minima esperienza per cui non ti voglio'. Mi ricordo una selezione diversi anni fa in cui eravamo tantissimi e dissero 'siccome siete troppi e non riusciremo a vedere tutti, scartiamo chi ha il curriculum vuoto', io presi il mio curriculum e me ne andai, fu uno screening. Adesso con queste forme contrattuali la persona che ha voglia di darsi da fare, ha qualcosa da inserire nel curriculum, una volta si faceva molta più fatica, poi è anche vero che il mercato del lavoro in questo periodo è un po' fermo, ma non così fermo come si vuol far credere. Poi diciamo che c'è anche una percezione da parte dei candidati di voler dei lavori comodi, che danno già una certa professionalità ed un certo stipendio, non si vuole partire dai gradini più bassi. E' probabile che sia l'università che dia questo input, anche se poi la formazione tecnica e culturale è veramente scarsa. Alcuni arrivano sul posto di lavoro anche con una certa arroganza lavorativa, non c'è neanche la preparazione ad un colloquio.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Io le dico, per me un gran salto di qualità ci potrebbe essere se ci fosse veramente un adeguamento all'attuale mondo del lavoro della contrattazione collettiva nazionale, se veramente ci fosse una attività da un punto di vista sindacale rivolta ai lavoratori e non a fare una forza contro le aziende sempre e comunque, però può essere che io abbia una visione ristretta alla nostra realtà. Noi siamo un'azienda che se ci fosse maggiore flessibilità sui tempi di prova probabilmente in tanti casi non useremmo lo strumento del tempo determinato, sicuramente, perché cerchiamo di lavorare molto sul processo di selezione. Capisco che con le ultime normative hanno ribadito che il contratto di lavoro subordinato si intende comunque a titolo indeterminato, è stato giusto ribadirlo, ma un'azienda come la nostra ce l'ha come concetto fondamentale, non sarei per l'abolizione totale del contratto a tempo determinato. Sui contratti a progetto, se dovessi fare solo il mio lavoro direi lasciateli e togliete certe forme di controllo, però io penso che ci sia un abuso di questi contratti, vedo e so di persone che sono assunte con contratto a progetto per gestire dei bar, non ha assolutamente senso, sono impugnabili da qualsiasi punto di vista. Però è anche vero che per tutelare le carenze e il comportamento sbagliato di certe aziende non possiamo fare una legge ad hoc che resta in un ambito restrittivo che poi rischia a volte di ledere altre situazioni.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazioni sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

Generalmente sì come le dicevo.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Direi che c'è un po' di reticenza iniziale da parte dei lavoratori, noi non siamo un'azienda molto sindacalizzata, per cui chiedono chiarimenti ma poi anche loro vedono che spessissimo il contratto viene consolidato e il segnale dato ai lavoratori è quello. La presenza sindacale non è in forte contrapposizione con l'azienda perché come azienda cerchiamo di andare incontro alle necessità, di evitare lo scontro.

E' a conoscenza di 'buone pratiche'/esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto?

No, sinceramente no, ho amiche che fanno il mio lavoro ma lavorano in aziende metalmeccaniche ed artigiane e viene chiesta una pratica operativa di un certo tipo ma con un uso indiscriminato di queste forme contrattuali. Però esempi positivi all'esterno non ne ho, anzi facendo selezione mi capita di vedere dei ragazzi che hanno in mano dei contratti agghiaccianti, fanno firmare loro contratti agghiaccianti, da noi non è così, è uno stile che abbiamo, potremmo forse speculare di più ma non lo facciamo, per cui, senza sembrare altezzosa, posso dire che noi siamo un po' un esempio. Effettivamente fuori il mondo propone cose a volte distorte, io non ce la faccio, l'azienda ci ha insegnato questo, questa è la nostra modalità di comportamento. Spero che ce ne siano altre, anche perché questa situazione ha poi creato questa disaffezione verso tali forme contrattuali. Diversamente da noi si fa fatica a portare avanti la forma del contratto dell'apprendistato che la legge 30 ha sconvolto, diversificando anche la tipologia di obiettivo che voglio dare al candidato, anche nella nostra azienda, positiva per tanti aspetti, quando propongo un iter formativo obbligatorio esterno questo viene visto come un impedimento, mentre in tanti casi forse effettivamente sarebbe più corretto un apprendistato professionalizzante perché io a quella persona sto insegnando un mestiere, ma sono convinta che si arriverà anche quello. Le dico la condizione di questi contratti è proprio di fare svolgere questa formazione esterna senza cui decade il contratto, però diventa gravosa, ma questo è anche discutibile, perché si tratta di inserire in calendario di formazione anche questi percorsi ma c'è un maggior rifiuto da parte dei responsabili che devono gestire queste persone, preferiscono portarsi il collega con loro in affiancamento piuttosto che altro e questa è una carenza nostra. Penso che in altre aziende venga utilizzato di più. Comunque è percepito male anche quello dai lavoratori perché ho fatto dei colloqui a ragazzi in apprendistato e non lo percepiscono minimamente come un contratto finalizzato a far acquisire delle competenze, invece quello lo è proprio per definizione. Mi devo muovere in termini culturali all'interno dell'azienda, perché poi c'è questo aspetto in cui si dice che puoi rimanere come apprendista fino a 32 anni, per me la legge era anche fatta bene, però il segnale che poi viene passato dalle aziende è 'ti prendo così perché mi costi meno, non perché voglio insegnarti il lavoro'. Mi meraviglio già che una candidata che abbiamo inserito con contratto a tempo determinato mi abbia detto 'per lo meno voi vi accollate lo stesso costo degli altri', almeno capisco che non lo fate a fini speculativi.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30?

La legge Biagi secondo me ha tanti aspetti positivi al suo interno, poi siamo nel paese in cui fatta la legge e trovato l'inganno, quindi vengono trovati gli escamotage per strumentalizzare in senso negativo certe modalità e possibilità che invece potevano allargare le opportunità di ingresso nel mondo del lavoro. Francamente poi una legge può essere molto bella e strutturata bene ma se mancano i decreti attuativi o arrivano in ritardo, per chi fa il mio lavoro è devastante, chi fa una attività come la mia è stanco di doversi adeguare ad ogni cambio di governo alla situazione, è una cosa devastante. Credo che la legge Biagi al suo interno abbia

tantissimi spunti, potrebbe adeguare il nostro paese a normative più moderne della nostra visto che siamo ancora fermi al libro matricola e ai regi decreti, però è anche vero che siamo poi uno stato che non è in grado di gestire delle leggi innovative.

Questo perché...

La legge in se era più ampia e prevedeva anche una riforma degli ammortizzatori sociali che non è mai stata sviluppata, ma poi siamo nello stato in cui la legge Biagi prevedeva alcuni tipi di contratto che con l'ultima innovazione fatta sono stati modificati come il tempo determinato, ha cancellato il lavoro a chiamata che in determinati casi poteva servire, non nel nostro, si ha la percezione che a volte determinate scelte vengano fatte solo ed esclusivamente a fini politici in termini di acquisizione di voti ma senza entrare nel merito del tecnico e quindi la cosa poi diventa di difficile gestione. In linea generale la legge Biagi non era una brutta legge.

Riperdendo il discorso degli ammortizzatori sociali, su quali aspetti sarebbe necessario agire principalmente?

Credo che questo discorso debba essere sviluppato perché io sono contenta di vivere in uno stato che è attento, finché ci riesce, all'aspetto sociale dal punto di vista sanitario, lavorativo, di tutela della maternità e quant'altro. Quindi secondo me devono essere sviluppati, però forse sono anche una mosca bianca perché non avrei neppure problemi a fare entrare in azienda personale di una certa età che deve essere reinserito ed ha difficoltà a rientrare nel mondo del lavoro, ma non credo che tutte le aziende abbiano sensibilità verso questi tipi di problemi.

Griglia di intervista per imprenditori – settore privato

Settore di attività:

Siamo una cooperativa sociale di tipo B, facciamo commercio all'ingrosso di carta, cancelleria e materiale informatico e questo è il nostro settore principale, poi abbiamo altri settori della pulizia e del dataentry, svolgiamo portierati sociali per il comune di Bologna, facciamo inserimento lavorativo di persone svantaggiate in quanto di tipo b, e le impieghiamo principalmente nel reparto del magazzino e del dataentry. Siamo aperti dall'85, lavoriamo con il carcere, con il Dsm e con il Sert.

Dall'85 la cooperativa che sviluppo ha avuto?

Abbiamo incrementato i settori di attività, nell'85 apriamo anche per l'applicazione della legge Guzzini sul carcere e cominciamo con il sacchetto di carta riciclata, perché era il momento del similecology. Abbiamo iniziato con il carcere, per darti anche le dimensioni, quindi pochissimo, dopodiché si sono sviluppati vari settori e abbiamo cominciato a commercializzare un po' quello che era tutto il mondo della carta. Il secondo settore che abbiamo aperto attorno al 90 è stato il settore delle pulizie perché si prestava molto bene all'inserimento delle persone, poi io sono quella che non pensa che le persone svantaggiate debbano essere impiegate solamente in posizione di operaio e infatti nel corso del tempo abbiamo anche fatto inserimenti nel dataentry, che era appunto un progetto finalizzato all'inserimento di soggetti svantaggiati e per l'università con il Sebina ci occupiamo dell'archiviazione dei beni librari, siamo dentro da qualche mese. Quindi commercio della carta che si è sviluppato, settore delle pulizie, avevamo il settore dello spettacolo che bene o male rimane perché gestiamo per conto del Quartiere Reno il Centro polivalente Villaserena, dove nel pomeriggio si fa una sorta di post scuola non a pagamento e senza neppure le fattezze di un post scuola, ma comunque vengono i ragazzini della Barca, una cooperativa sociale li affianca e li aiuta a fare i compiti e successivamente nel ludico, quindi partita o altro. Abbiamo costituito un consorzio che si chiama Sic, insieme a due altre cooperative all'inizio e adesso siamo 13-14.

Tipologia della cooperativa: Siamo una cooperativa sociale di tipo b.

Stato attuale della cooperativa (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...)

Lei ha specificato che la cooperativa ha incrementato i settori di attività, questo significa che siete in fase di crescita?

Siamo sempre stati in fase di espansione, siamo molto dinamici da questo punto di vista, almeno siamo catalogati così, perché comunque facciamo diverse cose ed operiamo su più settori diversi, dallo spettacolo, che poi si tratta per lo più di un centro per adolescenti, però abbiamo cominciato col Medinbo. Abbiamo sempre spaziato molto anche perché siamo tante persone una diversa dall'altra e quindi è ben accetto anche voler proporre cose nuove.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua cooperativa?

Siamo 85 dipendenti.

Tutti con contratti standard?

No, siamo 5 tempi determinati full time e 11 part time. C'è una collaborazione coordinata e continuativa o a progetto, mentre le borse lavoro nel nostro caso sono legate all'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, provenienti dai servizi che possono essere il carcere, la salute mentale e il sert, e quando inseriamo queste persone c'è uno stage che si chiama borsa lavoro che è un contributo erogato dall'ente inviante e solitamente si parte dai 3 mesi, fino ai 6 mesi ed anche oltre, noi però oltre i 6 mesi non andiamo perché comunque quando facciamo questo tipo di inserimento noi ci teniamo ad essere chiari e specificare se in quel momento l'inserimento può essere finalizzato all'assunzione finito lo stage o no. E questo ovviamente lo

valuto in base al lavoro che ho e poi sottolineando il fatto che se ho previsione di non incrementare il lavoro e di non riuscire ad assumere la persona dopo aver fatto lo stage, innanzitutto lo dico apertamente, lo so subito questo, non si può non saperlo subito, a meno che non ti succeda la disgrazia che ti si chiude un contratto per chissà quale motivo ma si tratta di un caso raro. Altrimenti riesci a capirlo e dico questo perché si sta parlando di lavoro, per cui finita la borsa lavoro è interessante e anzi credo che sia necessario che ci sia l'assunzione, almeno per quanto riguarda me e la mia cooperativa, è un modo mio di vedere le cose. Su questi tipi di contratto o di inserimento mi viene da mettere un occhio in più nel senso che giustamente stai inserendo persone che stanno ricominciando ad inserirsi nel mondo del lavoro e nella società, per cui è un attimo che le cose riprecipitano. Per cui la prima cosa che dico è la realtà, e quello che faccio sempre è dire se l'inserimento è finalizzato o meno all'assunzione perché mi sembra giusto così. Non sono quella che arriva fino all'ultimo giorno e ti dice che non c'è posto. Delle due se si parte dicendo questo è uno stage osservativo, sappiamo entrambi sin dall'inizio che lo stage comincia perché devo fare osservazione essendo appena uscito da una determinata situazione, per verificare come è la tenuta al lavoro, agli orari. Questo non toglie che anche per coloro che entrano in borsa lavoro, anche se gli dici che non ci sono possibilità di assunzioni successive, poi non abbiano la speranza, la speranza è sempre quella e il più delle volte poi li assumiamo, questo è il succo del discorso.

Ma quante borse lavoro avete?

Quest'anno non tantissime perché poi abbiamo anche cominciato da quest'anno o forse anche l'anno scorso, anche l'articolo 22 della regione, quello che prevede che tu faccia contratti con aziende private che hanno l'obbligo di assumere invalidi e non li vogliono assumere, danno a te cooperativa la commessa di lavoro e in quella commessa tu devi assumere il suo disabile, così lui assolve all'obbligo mediante la cooperativa sociale. Questa cosa è tuttora un po' problematica ma proprio anche per la tipologia di inserimento perché sono appunto disabili e in base alla patologia che hanno non possono essere impiegati dappertutto. Così se il nostro settore sono le pulizie, perché ho preso una commessa sulle pulizie, per me l'inserimento di questa persona deve andare sulle pulizie. Quindi poche borse lavoro quest'anno perché ci siamo fermati un pochino con i progetti, si è fermato anche un pochettino il lavoro e poi stiamo cambiando anche un po' l'assetto. Di borse lavoro ne è partita una oggi e ne partirà una lunedì, non sono neanche borse lavoro che arrivano dagli enti, ma del progetto Indulto in collaborazione con il carcere. Poi non abbiamo altre forme di lavoro non standard.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time		
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	5+11
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	X	1
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti	X	un paio
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		

Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti ‘non standard’?

Motivazioni vere e proprie non ce n'è, quando facciamo le assunzioni negli ultimi tempi sono spesso legate ai contratti che ti fanno, i contratti con gli enti sono di un anno, poi dopo ci sono le varie proroghe, ma la proroga la sai veramente all'ultimo, mezz'ora prima della scadenza del contratto. Poi è ovvio che anche noi come dobbiamo comportarci? Ma come faccio io a dire questo poveretto che sta lavorando cinque minuti prima che non c'è neanche la proroga? Diciamo che quindi spesso è legato al contratto che c'è in quel momento, per quello che sono le commesse che abbiamo dagli enti, cioè sono molto legati alle scadenze del contratto con l'ente. Proprio per via di questa cosa, per il fatto che tu sai solo cinque minuti prima della scadenza se verrà o meno rinnovata la commessa, è evidente che un tempo determinato lo puoi prorogare due volte e dopodiché passa a tempo indeterminato, così sono passati tutti a tempo indeterminato anche se poi non avrò più la proroga della commessa e di questo sono sicura. Ho dovuto trasformare tutti a tempo indeterminato perché avevano già subito due proroghe. Il nostro problema è proprio legato alle scadenze delle commesse e tutto quello che ci sta attorno, la precarietà non è solo quella del lavoratore, per dire ma anche del contratto del comune che ti dice te lo do per un anno, al 30 scade e lo scopri il 29 se ti verrà rinnovato, per cui è proprio tutto molto incatenato, almeno per quello che ci riguarda, per il nostro modo di agire, poi dopo ognuno avrà la sua realtà, a volte si sentono cose pazzesche a cui io non penserei neanche se fossi la mente più criminale.

Molti contratti sono a part time, ma per quali motivi?

Il fatto che siano a part time è legato soprattutto, direi al 90%, al settore delle pulizie per ovvi motivi perché ci possono essere 100 cantieri, posso avere un cantiere in una zona di piccole dimensioni, ci metto un'ora per farlo, poi magari uno in un'altra zona e il pulitore deve spostarsi per cui è proprio una mappa per incastrare, fare il percorso più logico, per cui non riesci comunque a fare un tempo pieno. Anche perché i locali che devi pulire sono uffici e gli uffici li pulisci prima che la gente arrivi, per cui le pulizie si fanno in orario presto oppure tardi, per cui proprio per una questione di matematica non si riesce a fare un tempo pieno su questo tipo di attività. Per il resto direi che sono tutti a tempo pieno.

Mentre la collaborazione...

Diciamo che è riferita al settore commerciale, diciamo che era una persona che già c'era, era andata via e poi è tornata, ma deve concludere un ciclo perché comunque se ne deve riandare e quindi deve affiancare chi la sostituirà. Ha preferito lei questo tipo di contratto, io sono

contrarissima, per cui se capita è proprio per cose particolari e in questo caso lo ha scelto la stessa persona. Tendo a non farlo, posso dire che qualche prestazione d'opera o occasionale ce l'ho avuta in passato ma perché faccio l'esempio di Villa Serena dove noi in estate facciamo discoteca per cui sono proprio dei pezzi, in estate, per qualche mese, poi adesso li abbiamo assunti come subordinati. Sto superando anche la prestazione d'opera che mi serve per quei 20 giorni, ma ormai assumo anche per 20 giorni.

Quindi ne fate un utilizzo molto limitato...

Sicuramente sì. Dettato proprio dalla contingenza, dalla logica del mercato.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

la necessità di avere un organico di minori dimensioni per avere una minor incidenza di alcune normative legislative e contrattuali (ad es.: assunzioni obbligatorie, monte ore permessi studio, numero rappresentanti sindacali, ecc.)

l'esigenza di poter avere specifiche figure professionali

l'esigenza di ridurre i costi del personale

l'esigenza di lavoro in orari di lavoro diversi da quelli abituali

la possibilità di "provare" nuovo personale in vista di future assunzioni

la possibilità di avere minori vincoli in caso di licenziamento

la possibilità di coprire temporaneamente delle assenze (maternità, ferie, malattie, infortuni, ecc.)

l'esigenza di fronteggiare picchi produttivi

l'esigenza di coprire le commesse di enti pubblici (spesso discontinui e non prorogati)

Quali canali utilizza la Sua cooperativa come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? Si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro?

Abbiamo fatto ricorso a volte, un po' di tempo fa a qualche agenzia di lavoro interinale ma non sono molto contenta, tre su tre che non ci hanno accontentato: uno sul magazzino e due in amministrazione, però non sono rimasta contenta, ai miei tempi all'inizio ero io lavoratore che dovevo dimostrare, mentre credo che siano state le uniche due valutazioni sull'amministrazione di mancato superamento della prova. Non è mai successo che qualcuno qua dentro non sia stato assunto perché non ha superato la prova, tranne i due interinali, ed il terzo era letteralmente da ricovero. Per cui la mia valutazione non può che essere negativa, però credo sia stato un caso sfortunato. Quindi non è che io non ho più scelto l'interinale, l'interinale lo ho scelto in alcuni casi particolari, per l'amministrazione perché in quel momento avevo bisogno di inserire persone che già sapessero fare compatibilità, un inserimento lavorativo di uno svantaggiato non era utile perché avevo bisogno che ci fosse una persona già abile ed operativa in quel settore. Abbiamo provato anche con gli annunci sul giornale, ma non siamo stati fortunati e quindi siamo ricaduti sull'interinale, era proprio il momento dell'esplosione degli interinali, però è stato un disastro.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

La Sua organizzazione fornisce gli strumenti, attrezzature o materiali eventualmente necessari allo svolgimento delle attività affidate ai lavoratori con contratto 'non standard'?

Ritiene che, nella Sua organizzazione, la retribuzione media di un lavoratore 'non standard' sia comparabile con quella di un dipendente che svolge di fatto le stesse mansioni?

I lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all'orario e ai compiti svolti?

Aspetti vantaggiosi e aspetti critici per il lavoratore 'non standard'.

Per i contratti a tempo determinato il settore è quello delle pulizie. Il livello di istruzione è piuttosto basso. Abbiamo molti stranieri filippini, siamo più donne ma anche gli uomini sono presenti. Solitamente al 99% i tempi determinati sono trasformati in tempi indeterminati.

C'è un periodo di passaggio, di transizione?

Solitamente anche facciamo tre mesi e tre mesi, cioè un primo contratto di tre mesi prorogato per altri tre e poi passiamo al contratto a tempo indeterminato, anche perché è proprio raro, soprattutto sulle pulizie, che non trasformiamo il contratto.

I lavoratori non standard sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo negli interventi formativi obbligatori o anche in altri interventi formativi?

Assolutamente sì, indipendentemente dal tipo di contratto, se parte un corso per le pulizie, per la strumentazione, ma anche sull'italiano perché abbiamo molto stranieri, per cui se a gennaio inizia un corso di 3-4 mesi e in quel settore ho le persone con contratto non standard vanno a fare il corso.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà?

Sono proprio diverse, non c'entrano l'una con l'altra, credo che siano proprio due cose distinte. La precarietà mi viene da dire che è questo grosso punto interrogativo, del tipo oggi ci sono domani non lo so, mentre la flessibilità comporta che io possa fare quello che vuoi con adattabilità. La precarietà non è dettata da me, invece posso essere flessibile alla tua richiesta che mi dice di lavorare tre ore di giorno e sei ore di notte. Con la precarietà io non so cosa sarà di me, nel vero senso della parola. Il rischio è che oggi spesso i due termini vengono a sovrapporsi, rischiano di sovrapporsi, penso non so al caso dei call center.

In quale modo tale distinzione tocca le imprese/cooperative? La cooperativa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Io credo che, almeno per quel che riguarda noi e la nostra cooperativa, ci sono effettivamente dei dati di fatto che per forza non ti consentono di fare altrimenti, ti costringono a ricorrere ad un po' di flessibilità, bisogna guardare tutto quello che ci sta attorno, poi dopo qualcuno ci marcia, ripeto io oggi sento delle cose che non sentivo neppure trent'anni fa quando ho iniziato io quando c'era il nero, non ti pago, eccetera. Ci sarà quella schiera di datori di lavoro belli furbetti, ma credo che ci sia anche un'altra buona fetta onesta: io mi prenderò tutte le mie responsabilità, però l'unica cosa che posso fare è essere chiara nel momento in cui faccio queste cose, è l'unica cosa che posso fare perché non detto io né il mercato né tutto quello che ci gira intorno. Per quello che ci riguarda il ricorso a queste forme contrattuali è dettato dalla situazione, poi comunque siamo una cooperativa sociale e un minimo di dna sociale lo dobbiamo avere, per cui non dico che mi allibisco quando vedo queste cose, ma quasi. Per quello che ci riguarda la precarietà è dettata purtroppo dal mercato, noi lavoriamo se ci danno da lavorare. Comunque il fatto di essere onesti e trasparenti nel dire se ci saranno o meno possibilità future. Non riuscire a non dirlo ad una persona che non ha nessun tipo di problema che fra tre mesi non ho più lavoro, figurati se posso non dirlo ad una persona svantaggiata che in quel momento comunque si riempie di aspettative anche quando gli dico che non si sono

possibilità. Poi è così sono molto sincera in generale e non riesco a non dire quella che è la realtà.

Anche i vostri tempi di trasformazione sono molto brevi...

Certo, però sono dell'idea che se ce l'ho da lavorare ce l'ho, poi posso avercelo oggi e non più domani, posso avere un contratto certo per 2 anni, però non ti tengo per due anni a tempo determinato. Ti tengo tre mesi + tre mesi (che può essere anche 2+4), ma questo è dettato anche da un inizio così perché gli inserimenti con le borse lavoro vanno fatti così, e la logica è proprio legata alle scadenze dei contratti su cui non ci puoi fare granché. Poi ripeto se alla scadenza del contratto tu stai già pensando dove ricollocare quella persona, io devo già cominciare a pensare dove mettere la persona a cui scade il contratto e poi se proprio non so dove ricollocarla allora dovrò lasciarla a casa. Io alla scadenza del contratto sto già pensando dove rimettere le persone, anche perché con tanti settori, non è che mi scade in un settore ma ho bisogno in un altro, è chiaro che gli fai la proposta, se poi non sono interessati è un'altra storia, comunque c'è una sorta di proposta di ricollocazione in un altro settore.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le cooperative potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa
- accesso al credito
- formazione

Evidentemente tutti questi aspetti andrebbero migliorati, ma quelle più rilevanti ritengo che siano in assoluto maternità, infortuni, contribuzione.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Se si parla di stato sociale evidentemente sulla maternità, su tutto quello che riguarda la contribuzione, la previdenziale, adesso l'accesso al credito è importante, ma non riguarda al welfare, è importante perché adesso si rovinano con quelle finanziarie, con quelle modalità nuove di accesso al credito. Per cui forse sarebbe auspicabile anche un adeguamento del sistema alle nuove forme contrattuali. A me sembra talmente pazzesca questa cosa, che ci debba essere sempre l'azione dello stato che poi risulta inefficace...

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in cooperativa? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Nessun ostacolo, anche perché l'utilizzo è piuttosto limitato anche a livello temporale.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto?

No, non sono a conoscenza, vorrei conoscerle però, direi che forse sono un'utopia.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03

Nello specifico non conosco così bene la legge, non la conosco in tutti i suoi articoli, la conoscono come l'uomo comune che dice legge Biagi e pensa ai co.co.pro. Prediligo, poi

magari avrà fatto altre 100 cose che non associo ad essa, però per me il contratto per un lavoratore è il contratto subordinato, a tempo indeterminato, a meno che non abbiano professionalità diverse, come effettivamente chi non deve stare fermo in un posto, chi lavora in autonomia, ci sono lavori che si prestano alla collaborazione, ma non quelli subordinati mascherati. Comunque io sono improntata al subordinato, il contratto nazionale, magari è più conveniente fare tutto il resto per un'azienda o una cooperativa, però non mi interessa. Se non altro questo tipo di contratto offre al lavoratore tutta una serie di tutele e garanzie che altri non danno, ecco sarebbe stato necessario un adeguamento su queste cose. Poi ripeto magari ci sono ma non le conosco nel dettaglio.

Griglia di intervista per imprenditori – settore privato

Settore di attività:

FFF nasce nell'87 principalmente con l'obiettivo di fare interventi socio-educativi nell'ambito natura, quindi progetti di esplorazione della natura con 'utilizzo di strumenti che sono quelli dell'arrampicata, delle grotte e altro, poi si estende man mano sempre con interventi socio-educativi in altri settori e ad oggi mantiene la peculiarità degli interventi socio-educativi in ambito natura con la gestione dell'attività del Parco dei Gessi di San Lazzaro e però fa anche interventi di prevenzione nell'uso di sostanze, in particolare rivolto a giovani adulti. Fa interventi di prossimità, che sono interventi nella notte, come operatori della notte di fronte ad eventi a Bologna e provincia, e si occupa anche di disagio adulto, sempre nell'ottica della tossicodipendenza. La cooperativa si è abbastanza sviluppata facendo come priorità del suo intervento l'intervento di strada, quindi sia attraverso l'animazione che la presenza su strada.

Tipologia della cooperativa:

La peculiarità di FFF è che come forma giuridica è una società cooperativa e quindi una cooperativa di produzione e lavoro. Il mercato di riferimento, in termini di intervento, è locale, ma attraverso al consorzio stiamo partecipando anche a progetti europei, in particolare ci sono contatti con Romania e Belgio, che però non si sono ancora concretizzati in progettazione vera e propria.

Stato attuale della cooperativa (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...)

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione?

Siamo in un periodo un po' di "ristrutturazione", nel senso che il mercato del lavoro sociale non è un mercato florido negli ultimi anni e la scelta è stata quella di concentrare il lavoro su meno persone, quindi agevolare meno persone che volevano aumentare il loro part time, anche perché come tipo di lavoro se uno arriva a fare l'educatore a 40 anni non avendo le competenze o non avendo l'aspirazione o la valutazione positiva per avere un altro ruolo all'interno della cooperativa, trattandosi poi di una cooperativa molto piccola, dove ci sono sostanzialmente solo 3 ruoli gestionali, molte persone hanno deciso di cambiare completamente e quindi di dedicarsi ad altre aree, per cui nel giro di 2 anni da 24 soci siamo passati a 21 e da 9 dipendenti siamo passati a 6, c'è stata quindi una restrizione del personale. Collegata a questa c'è una crisi del mercato del lavoro nel sociale, un aumento del costo del lavoro e quindi anche la necessità di utilizzare formule più flessibili e non standard di lavoro, da qui l'aumento del numero delle prestazioni occasionali.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua cooperativa?

In tutto siamo 21 soci e 6 dipendenti, a questi si aggiunge un collaboratore quindi un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa e 10 collaborazioni occasionali, per un totale di 38 addetti. La scelta che FFF ha fatto sin dall'inizio è stata quella di avere tutti soci allo stesso livello, per cui tutti i soci sono al 6 livello mentre in entrata gli educatori entrano normalmente al 5 livello, con piccole differenziazioni per i ruoli dirigenziali. I soci lavoratori sono co-imprenditori, perché partecipano alla gestione della cooperativa nel senso di prendere le decisioni progettuali, linee di sviluppo, nel senso che l'assemblea dei soci è sovrana, poi esiste un consiglio di amministrazione composto da 3 elementi una presidenza, ma il consiglio di amministrazione che sicuramente indirizza alcune linee di orientamento, di fatto però è l'assemblea dei soci sovrana. I 6 dipendenti sono tutti a tempo indeterminato.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
------	------------------------	-------	---------------

Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	17
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	6
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	X	1
	Collaborazioni occasionali	X	10
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

1 collaborazione coordinata e continuativa e 10 collaborazioni occasionali. 10 è un numero approssimativo perché trattandosi di collaborazioni occasionali nel Parco dei Gessi, rispetto agli interventi fatti nel Parco e nelle scuole, la maggior parte di coloro che si occupano di questa attività collabora con noi come con il parco, quindi 10 sono forfetari. La collaborazione coordinata e continuativa è una scelta individuale perché fa comodo alla persona che sta dentro ad un progetto solo e di fatto fa quella mansione e basta. Mentre le collaborazioni occasionali se prima venivano utilizzate principalmente per le attività del parco e quindi persone che erano fra virgolette un po' più "professionisti", collaborano anche con altri enti. In realtà oggi questo rapporto viene usato sia come forma di ingresso, sia come sostituzione di persone che sono in maternità o assenti per malattia. Quindi abbiamo un elenco di persone che hanno un contratto di collaborazione occasionale con noi che vengono chiamate in base alle necessità e alle esigenze. Diversamente non usiamo agenzie interinali, né contratti a chiamata. Come forme di lavoro non standard abbiamo solo prestazioni occasionali ed una collaborazione coordinata e continuativa.

Altre forme?

In un'ottica di riduzione dei costi parte dell'area dell'amministrazione è stata esternalizzata, il servizio della contabilità ad esempio è fuori perché in questo modo viene a costare meno, non è necessario formare una persona da zero ed inserirla. Si sta esternalizzando anche l'ufficio del personale all'ufficio del personale del consorzio che mano a mano verrà a svolgere questa attività per tutte le consociate.

E chi svolgeva queste mansioni nella cooperativa?

Si ipotizza un reinserimento o la possibilità di lavorare presso il consorzio, qualora però ci siano già risorse in quel settore viene occupato in altri servizi, tuttora operativi, all'interno della cooperativa.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?

Le motivazioni sono sicuramente quello di far fronte a parte ad interventi specifici visto che FFF gestisce anche un Parco Acrobatico a Monghidoro, stile quelli francesi di corde fra gli alberi ed oltre agli operatori di FFF ci sono persone che collaborazione fanno tutta l'estate visto che c'è proprio bisogno di più addetti per gestire il parco acrobatico, per cui sicuramente ad oggi è vero che gli occasionali riducono molto il costo del personale, però non è l'unica ragione. Se è vero che negli ultimi anni è stata fatta una politica di riduzione del costo del personale a fronte di altre ragioni, però è anche vero che le stesse commesse che normalmente le cooperative hanno sono commesse a termine, per cui ci sono delle convenzioni o gare di appalto che garantiscono una maggiore durata nel tempo, ma le convenzioni hanno generalmente una durata o semestrale o annuale, al massimo biennale, e non è detto che vengano rinnovate quindi questa è una difficoltà derivante da una scelta politica forse proprio più che scelta dell'ente pubblico rispetto alla continuità. Quindi a volte si tengono le persone in occasione proprio perché se dopo 6 mesi il progetto non viene rinnovato è un po' difficile riproporre poi qualcos'altro. L'andamento del mercato incide moltissimo su questa decisione, però è vero anche, per fare due conti, che nel 2007 e il 2008 abbiamo ridotto di moltissimo il costo del personale intendendo soci e dipendenti però è aumentato non dello stesso livello il costo delle collaborazioni occasionali, nel senso che in passato le usavamo molto a spot, tutti noi avevamo un contratto standard, chi a part time chi a tempo pieno, però da un lato la discontinuità delle commesse, dall'altro l'FFF fece una scelta anni fa di aderire al salario minimo convenzionale, che in poche parole significa che comunque si ha una riduzione sui contributi come cooperativa e come lavoratore. Dal 2007 invece è stato obbligatorio il superamento del salario medio convenzionale, quindi andare ad integrazione di tutti i contributi di tutti i soci e questo ha significato per FFF nel 2007 13000 euro in più come costo del personale, che in una situazione non florida non è facile da gestire. Un'altra cosa che a noi è costata molto è che avendo tutte le educatrici in età da maternità, c'è stata l'esplosione delle maternità e per cui abbiamo dovuto avviare 4 sostituzioni con un costo molto elevato.

E' stato a partire da questa situazione che poi avete deciso di ridurre il personale?

Sì, andando incontro anche alle esigenze degli stessi lavoratori.

Il ricorso al part time deriva da una scelta/richiesta dei lavoratori o da esigenze della cooperativa?

Dei 17 segnalati la maggior parte è una scelta, molti hanno deciso di mantenere altri lavori o altre esperienze formative abbastanza impegnative, a volte diventa anche l'incapacità della cooperativa di poter offrire un tempo pieno, incapacità data non tanto dalla nostra volontà ma dalla tipologia del lavoro.

Ma è sempre stato su questi numeri?

Sì è sempre stato così, tutte le progettazioni che ci sono all'interno di FFF hanno più o meno tutti gli stessi orari, abbiamo poche progettazioni che si realizzano di giorno che sono gli interventi nelle scuole, sempre nell'ottica di prevenzione ed educazione e la maggior parte si realizza nel pomeriggio/sera per cui la stessa persona non potrebbe neppure seguire più di 3 progetti per arrivare ad un tempo pieno perché gli orari sono gli stessi, quindi è anche una questione di compatibilità.

Abbiamo anche tirocinanti, noi facciamo parte del consorzio Epta nato attorno al 2000 di 7 cooperative sociosanitarie del territorio bolognese, per cui ormai rispetto a certe funzioni e servizi facciamo riferimento al consorzio, fra cui la questione dei tirocinanti, sono arrivati tirocinanti da diverse università ma direttamente dai quartieri, nel senso che lavorando nei quartieri poi arrivano a noi.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro ‘non standard’

la necessità di avere un organico di minori dimensioni per avere una minor incidenza di alcune normative legislative e contrattuali (ad es.: assunzioni obbligatorie, monte ore permessi studio, numero rappresentanti sindacali, ecc.)

l'esigenza di poter avere specifiche figure professionali

l'esigenza di ridurre i costi del personale

l'esigenza di lavoro in orari di lavoro diversi da quelli abituali

la possibilità di “provare” nuovo personale in vista di future assunzioni

la possibilità di avere minori vincoli in caso di licenziamento

la possibilità di coprire temporaneamente delle assenze (maternità, ferie, malattie, infortuni, ecc.)

l'esigenza di fronteggiare picchi produttivi

Quali canali utilizza la Sua cooperativa come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? Si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro?

Abbiamo utilizzato una volta il centro per l'impiego, mai le agenzie interinali, perché ci serviva una figura di supporto all'amministrazione, perché per il resto noi utilizziamo come servizio di selezione quello interno al consorzio GGG che fa un servizio di preselezione per tutte le consociate, dopodiché vengono da noi, c'è la persona che fa il colloquio di selezione vero e proprio.

Caratteristiche dei lavoratori ‘non standard’ (che sono soprattutto collaborazioni) presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

Differenze di genere

Quali mansioni svolgono?

Fanno prevalentemente anzi solo lavoro di educatori, per cui non esiste all'interno una persona che ha un ruolo di maggiore responsabilità con un rapporto di collaborazione. Normalmente chi ha un ruolo di maggiore responsabilità ha un tempo indeterminato, o a part time o a tempo pieno, però indeterminato. Quindi svolgono le stesse mansioni dell'educatore ce è a tempo indeterminato, del socio.

Ci sono differenze a livello di formazione?

No c'è una differenza sul trattamento economico ma perché il contratto lo prevede, alla fine la collaborazione prende molto meno, paradossalmente ti arriva molto di più però non hai una serie di tutele, non hai la malattia. Però a livello formativo no, nel senso che una persona rientra in un progetto, rientra a tutti gli effetti e segue anche convegni, seminari.

Non c'è differenza e comunque sarebbe casuale, forse nel part time possiamo trovare una differenziazione di genere più marcata perché sono soprattutto le donne ad usufruirne in quanto consente di andare maggiormente incontro alle esigenze femminili, ci sono diversi rientri da maternità e quindi richieste di passaggi a part time.

Mentre per quanto riguarda la co.co.co.?

E' una situazione particolare, perché è una persona che ha avuto un trascorso di tossicodipendenza e poi di fatto è stata inserita nell'equipe del progetto che si occupa di disagio adulto su San Giovanni in Persicelo, è una persona che ha una invalidità e percepisce una indennità di invalidità e la collaborazione è nata in modo da consentirgli di mantenere un altro part time che ha in un altro settore e la collaborazione con noi, per cui nasceva da una esigenza pratica.

Ma i collaboratori vengono inseriti in tutti i tipi di progetti?

Sì, poi è vero che quando dico che la utilizziamo come forma in ingresso, normalmente se la persona supera i 5000 euro scatta il contratto da dipendente a tempo determinato. Se prima, dopo essere entrato con una collaborazione, a seguito di un periodo molto breve, quasi sicuramente passavi a un contratto a tempo indeterminato, adesso si rallenta sempre di più, proprio perché c'è questa incertezza sul futuro.

Da quanti anni si è delineato questo cambiamento?

Ma diciamo che negli ultimi 4 anni si era già evidenziato il trend di crisi che sta un po' coinvolgendo tutte le cooperative del territorio bolognese, tranne chi applica politiche diverse... FFF ha sempre cercato di tutelare i lavoratori e le lavoratrici, però se prima potevamo permetterci anche di tenere i contratti un po' più alti anche a fronte di un non lavorato dovuto alla mancanza di un progetto, dal gennaio del 2008 abbiamo invece applicato i contratti sull'attribuito, cioè ti viene pagato esattamente quello che hai lavorato però è fisso.

Quindi tornando al discorso della trasformazione del rapporto, il passaggio dall'occasionale al tempo determinato è dettato da...

Dalla legge, nel senso che dopo un po' di mesi se il collaboratore supera i 5000 euro deve cambiare contratto, quindi passiamo a tempo determinato.

Qual è la durata del tempo determinato?

L'ultimo caso è una ragazza per un anno e mezzo ha fatto l'occasionale poi il determinato e dal 1 di giugno è a tempo indeterminato. Comunque non è facile quantificare perché dipende dalla mole di lavoro, alla fine a fronte del fatto che ci hanno confermato alcuni progetti abbiamo deciso che le avremmo fatto un contratto a tempo indeterminato però dipende proprio da questo, dal lavoro che si ha, non è una scelta solo di convenienza economica, ma proprio molto legata alla situazione della cooperativa. Tra l'altro come contratto nazionale ormai abbiamo anche tra virgolette abbastanza strumenti per dire che se il progetto non continua e noi non abbiamo le possibilità di ricollocare la persona possiamo comunque intervenire sul contratto, però prima di arrivare a questo, una persona è onesta con il lavoratore e dice non c'è molto lavoro. La decisione di ricorrere a queste forme contrattuali in questo momento è molto dettata dalla situazione contingente.

In alcuni settori alcune di queste forme contrattuali vengono usate anche come modalità di prova nel vostro caso?

Diciamo che è stato fatto in passato, ma il periodo era proprio molto breve, dopo i 3 mesi quasi sempre si passava ad un'altra tipologia, di fatto nel nostro contratto è previsto un periodo di prova di 3/6 mesi, per cui da quel punto di vista non era necessario.

Se per la prestazione occasionale esiste questo vincolo economico, per il contratto a tempo determinato avete vincoli imposti per legge?

Non credo, anche perché noi lavoriamo per progetti, che quasi tutti si fermano in agosto, così 20 giorni a dicembre, quindi c'è anche un discorso di difficoltà di gestione delle ferie, perché diventa quasi obbligatorio fare le ferie in questi due periodi.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà?

Ma se io penso in questo momento al termine flessibilità relativamente a FFF penso che non se ne possa fare a meno perché c'è un mercato che sta cambiando, anche proprio a livello di contenuti del lavoro perché lavorando con i giovani si cambia continuamente, quindi devi essere flessibile rispetto alle competenze che offri, rispetto anche alle risposte che riesci a dare ai committenti e agli utenti, quindi flessibilità in quel senso, devi essere anche in grado di modificare la tua struttura per essere più efficace nella risposta e penso che sia inevitabile. La precarietà è pensata sempre sul lavoratore e significa che non ho più la tutela di alcuni diritti fondamentali e quindi poi tutto quello che comporta la precarietà, gli operatori sentono questa cosa in maniera molto forte, non è solo nei propri diritti ma anche proprio la precarietà di avere oggi un progetto e domani non si sa, quindi di lavorare oggi in un contesto ed il giorno dopo essere costretto a lavorare in un contesto completamente diverso. E' una cosa che sfibra molto.

In quale modo tale distinzione tocca la cooperativa? Lo percepite anche nei vostri operatori?

Indubbiamente sì.

Cosa la cooperativa può fare per evitare questa situazione?

Ma già il fatto di essere dentro ad un consorzio rispecchia l'idea di avere un soggetto che si interfaccia a livello politico in modo da essere più forte nella contrattazione rispetto al mercato del lavoro, probabilmente la tendenza, che non è per ora la scelta di FFF, si sta semplicemente valutando, comunque la tendenza che c'è in giro fra le cooperative più grosse è quello di fondere alcuni pezzi di servizi con altre cooperative in modo da essere molto più forti, questo ti permette di ridurre i costi su alcuni servizi interni ma allo stesso tempo di offrire più lavoro alle persone. Questo è quello che può fare la cooperativa, ci vorrebbe poi un intervento deciso dello stato volto a garantire quello che politiche invece dicono: una vera coprogettazione degli interventi nel sociale che non vada solo alla riduzione dei costi del pubblico e quindi al rischio di lavorare con un qualità bassissima. Un problema che riscontriamo ma non può essere la singola cooperativa a fare qualcosa, ci sono soggetti nati proprio per questo, come ad esempio HHH.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le cooperative potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

tutela della maternità

infortuni

assistenza previdenziale

stabilità lavorativa

accesso al credito

formazione

Direi per tutti i diritti base, fra l'altro do letto una novità questa mattina che si sta intervenendo in tal senso per i lavoratori interinali aumentando gli ammortizzatori sociali. Direi sostanzialmente i diritti basilari, se penso appunto agli operatori che sono in collaborazione con noi alla fine si concedono poco le malattie, c'è un tasso di malattia molto basso o di assenze che dice abbastanza rispetto alla situazione, credo però che la cosa principale come garanzia per i lavoratori non standard sia quella della stabilità lavorativa che invece il mercato del lavoro, non solo nella cooperazione sociale, ma in generale in Italia, non è in grado di offrire. Sarebbe opportuno prevedere ammortizzatori sociali per queste tipologie contrattuali. Un periodo di disoccupazione anche se poi vige il principio del devi occuparti subito, se ti propongono un lavoro, qualsiasi esso sia, sostanzialmente deve dire sì senno decade qualsiasi principio. C'è un problema che poi questo sembra incentivare la frammentazione delle esperienze professionali che non fanno un percorso coerente. Tu sei costretto ad accettare un lavoro perché non puoi avere questa indennità e il rischio è che tu ti muova da un lavoro

all'altro senza considerare il titolo di studio o esperienze pregresse frammentando sempre più le esperienze. Poi non avere nessuna tutela sulla malattia, sulle ferie, alla fine anche questi diventano problemi non solo per la vita quotidiana. Alla fine queste forme contrattuali sono più a favore delle aziende e delle cooperative che dei lavoratori.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

In realtà da una parte l'amministrazione pubblica potrebbe adeguare le tariffe di pagamento, che in molti casi sono molto molto basse e non adeguate allo standard contrattuale previsto dal contratto nazionale, per cui a volte c'è anche proprio una differenza notevole, dall'altra parte a volte succede proprio questo, l'amministrazione pubblica conosce bene le situazioni delle cooperative e però pretende ovviamente che il servizio sia fatto in certo modo, che sia di qualità, richiedendo anche dei criteri che a volte per noi sono molto difficili da mantenere, per esempio nelle gare di appalto si richiede che le persone inserite nella progettazione per cui si sta gareggiando abbiano dei contratti standard, quindi che non siano operatori occasionali perché per loro garantisce continuità al progetto, anche per noi, però sono poi loro i primi a non garantire una continuità al progetto e alle commesse.

E come superate questo vincolo?

Abbiamo comunque una base di lavoratori fissi, di soci che ci consente di partecipare a progetti di questo tipo. Nelle convenzioni questo non è chiesto però. Altro aspetto davvero è quello dell'adeguamento delle tariffe, perché ad oggi il costo medio di un operatore per noi è di 13 euro e qualcosa, compreso tutto, bassissimo, però considerando che la committenza paga in media 19 euro e qualcosa, la cooperativa poi non riesce a fare nessun utile, non riesce più a coprire i costi proprio.

I lavoratori non 'standard' presenti nella Sua organizzazione sono, nel corso del tempo, stabilizzati? Se sì, dopo quanto tempo? Per quali posizioni, quali forme contrattuali? Caratteristiche di tali lavoratori? Se no, perché?

La stabilizzazione avviene dopo circa un anno e mezzo prima però non era così, accadeva in tempi molto più ristretti nel seno che si facevano periodi di collaborazione di 3 mesi e dopo si entrava a tempo indeterminato. Adesso invece fai una collaborazione, passi a tempo determinato e poi a tempo indeterminato se il progetto che segui è stabile.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in cooperativa? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Diciamo che ci sono persone iscritte al sindacato che però non interviene nelle scelte interne, per cui non abbiamo mai avuto ad oggi problemi con il sindacato. Direi che se dovessimo rilevare il principale ostacolo chiaramente si riscontra più che una resistenza uno scontento da parte dei lavoratori con questi tipi di contratto non standard, si avverte anche una rivalità. Uno dei problemi che si possono incontrare è che se non rimangono, e questo rischio è abbastanza frequente, perché se c'è un'altra struttura simile e la persona è abbastanza appetibile in poco tempo può ricevere altre offerte di lavoro e quindi abbandonare il progetto, per cui c'è un problema di elevato turnover degli operatori.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto?

No, a dire la verità no, posso citare forse quella che è la filosofia del consorzio a cui apparteniamo, cioè limitare il ricorso al lavoro non standard per evitare forme di precarietà, la filosofia di base è quella laddove sia possibile, visto che comunque il ricorso risponde ad

esigenze produttive e la situazione odierna è molto particolare. In passato utilizzavamo tali forme contrattuali in modo molto inferiore, limitatamente all'area natura dove ricercavamo ragazzi con profili particolari, professionisti, inseriti però sempre con rapporti occasionali e mai come libero professionisti.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03

Non la conosco nel dettaglio però se da una parte ha fornito strumenti che hanno favorito le aziende per far fronte ai picchi di produzione, dall'altra non ha per niente provveduto a tutelare il lavoratore durante i periodi di non lavoro. Se da un lato è vero, e lo vedo anche nella nostra cooperativa, che esiste una necessità di sopravvivenza della struttura e dell'organizzazione per cui non si può permettere di spendere tanto perché comunque delle assunzioni a tempo indeterminato costerebbero un tot, però dall'altro sarebbe opportuno anche considerare la posizione del lavoratore.

Griglia di intervista per imprenditori – settori privati

Quali sono le tipologie contrattuali ‘non standard’ utilizzate nei settori del commercio-grande distribuzione? E per quali motivazioni vengono utilizzate?

Nei nostri settori i contatti cosiddetti flessibili o comunque non a tempo indeterminato sono fisiologici e funzionali all'attività, noi abbiamo picchi di lavoro, i negozi ovviamente hanno punte di crescita dell'attività lavorativa che coincidono con il Natale ad esempio ed è inevitabile che abbiano bisogno di usufruire di forze e risorse aggiuntive in determinati periodi dell'anno, lo stesso vale per il turismo, si pensi solo al periodo delle fiere e agli alberghi o altri servizi della ristorazione, nei momenti in cui ci sono le fiere Bologna è satura di posti, ha bisogno di inserire punte di lavoratori temporanei che possono essere inseriti da agenzie di somministrazione o inseriti con contratti a tempo determinato. I lavoratori a progetto sono invece meno collegati al tipo di attività che normalmente assistiamo, anche se è una tipica forma di inserimento nel mondo del lavoro o comunque di apprendimento, anche se è improprio rispetto a determinate attività. Sono contratti che servono ad entrambe le parti per raggiungere un progetto, ogni tanto, ma non sempre, poi si traducono in forme di lavoro più strutturate. Quello che voglio evidenziare che nei nostri settori il contratto a termine, al di là del lavoro a progetto che a volte ha un'altra finalità, è fisiologico e spesso è funzionale non solo alle aziende ma anche ai lavoratori, nel senso che ci sono lavoratori che intendono non avere un vincolo lavorativo strutturato tutto l'anno per loro esigenze, adesso parliamo di Bologna, ma pensiamo anche alla riviera, ci mancherebbe non potessero avvalersi di contratti a termine!? E' chiaro che un'attività non può avere nella stagione estiva lo stesso numero di lavoratori che ha durante l'inverno, perché o non riesce a fare il servizio o avrà costi del lavoro sproporzionati rispetto ai ricavi invernali.

In particolare quali sono le tipologie utilizzate nella grande distribuzione?

Contratti a termine di sicuro, nella grande distribuzione è molto presente, è evidente che la grande distribuzione ha dei picchi di lavoro, adesso a Natale ad esempio, soprattutto nella nostra provincia, in cui c'è maggiore richiesta di contratti a termine. Il momento del Natale non significa però quei 15 giorni di dicembre, è tutto un percorso che inizia molto prima, normalmente iniziano ad avere già bisogno verso la fine di ottobre, primi di novembre. Quindi sono contratti che proseguono per 2/3 mesi, dopodiché ci sono situazioni, soprattutto nella grande distribuzione, dove c'è un proseguimento delle esigenze di coprire in misura maggiore le risorse, quando ci sono le svendite o i saldi, questo riguarda secondo me più la grande distribuzione che il piccolo negozio che ce la fa comunque anche con le risorse che ha normalmente inserite. Dopodiché è chiaro che c'è anche un'altra tipologia di supporto di lavoro non strutturata, che è quella dei cosiddetti extra nel turismo, che sono quei lavoratori che vanno a coprire quei picchi naturali che sono dovuti a banchetti, a congressi, anche in questi casi è fisiologica, c'è bisogno di aumentare le risorse. Nel settore del turismo ci sono aziende che aprono solo in estate, perché hanno magari posti all'aperto dove fanno ristorazione o musica dal vivo, anche qui il rapporto di lavoro a termine è fisiologico e non si deve assolutamente vedere come una forma di precarizzazione esasperata del rapporto di lavoro. Dirò di più, spesso sono gli stessi che perché o studenti o perché hanno altre attività sono i primi ad essere interessati a queste forme flessibili di rapporti di lavoro.

Prevalgono dunque i contratti a termine?

Sì, devo dire che secondo me la somministrazione ha preso, per quel che ci riguarda, molto meno piede, ha preso molto piede il contratto a termine, non da un anno a questa parte o da 2 o da 10, ma da sempre, c'era lo strumento per noi formidabile che ci consentiva di gestire in maniera efficiente questa esigenza di flessibilità, il lavoro a chiamata, che comunque era una

sorta di regolarizzazione dei rapporti di lavoro ed è stato abrogato recentemente, speriamo venga ripristinato al più presto.

Se ne faceva un largo uso?

Sì, purtroppo è uno strumento che ha faticato ad essere compreso dalle aziende, come sempre, e che all'inizio si pensava addirittura impropriamente che non si potesse utilizzare. Abbiamo iniziato anche noi un'opera di divulgazione ed informazione, le aziende ci avevano preso gusto perché avevano iniziato ad apprezzarne l'utilità e così anche i lavoratori, secondo noi è stata la vera emersione del lavoro nero, perché alla fine le aziende hanno bisogno di flessibilità, se devono chiamare all'ultimo momento una persona che gestisca un banchetto, piuttosto che una situazione imprevista, devono poterla inserire in azienda, ed altre tipologie come l'extra o il contratto a termine presentano difficoltà amministrative o burocratiche che talvolta non consentono la cosa, basta pensare che era assumere un lavoratore devo normalmente comunicare un giorno prima l'assunzione, per l'extra non è così, ma devo iscriverlo a libro matricola, mentre un lavoratore a chiamata è già per definizione regolarizzato, io o pago solo se lavora per me.

Il contratto a chiamata in cosa consiste nel dettaglio?

Il dipendente e l'azienda sottoscrivono un contratto nel quale il dipendente dà la propria disponibilità a lavorare in azienda a fronte di una chiamata, però preciso che non è vero che una persona sia obbligata, cioè se io chiamo Mario Rossi e lui quel fine settimana ha un impegno io non posso contestare se non viene, non lo posso penalizzare in alcun modo, ma è chiaro che non gli pagherò la prestazione lavorativa che non mi ha reso, quindi c'è un rapporto di liberalità di vincolo o meglio, questo è quello che avviene nella stragrande maggioranza dei casi che abbiamo strutturato fino alla fine dell'anno scorso. Dopodiché la legge prevedeva anche la possibilità dell'obbligo del lavoratore, però se le parti sottoscrivono un contratto a chiamata che prevede il vincolo del lavoratore a dire di sì, allora c'è una cosiddetta indennità di disponibilità che viene comunque riconosciuta. So che c'è molta disinformazione sul contratto a chiamata perché è stato utilizzato strumentalmente a livello di opposizione ideologica. Inizialmente poco usato, però alla fine, non dovrei dirlo io, se un'azienda ha bisogno di prendere due studenti, allora cosa fa, se non può prenderli con il contratto a chiamata, li prende in nero, quindi delle due è meglio formalizzare, strutturare un rapporto di lavoro che non espone l'azienda, perché le aziende non hanno nessuna voglia di pagare sanzioni o essere esposte a rischi o a ricatti, vogliono lavorare serenamente. Allora se noi gli diamo degli strumenti che sono utili anche se costano di più, l'azienda pur di dormire sogni tranquilli lo fa, cioè, se ho un banchetto di 300 persone che mi dà un margine economico non mi interessa niente di spendere 200 euro in più per pagare i contributi i miei dipendenti ma preferisco avere la sicurezza che se arriva la vigilanza non mi fa chiudere il locale. Ci sono sanzioni da 300 a 4000 euro per un lavoratore in nero, quale azienda è così stupida? Se gli imprenditori sono competitivi e capaci è chiaro che accettano di pagare quel poco in più per essere gestite in maniera legale.

Il contratto a chiamata è molto usato anche nella grande distribuzione?

Meno, perché innanzitutto è più difficile e poi non dimentichiamo che la grande distribuzione nella stragrande maggioranza ha un sindacato al proprio interno e il sindacato non vede di buon occhio il contratto a chiamata, ha posto un contrasto molto forte anche a livello ideologico e quindi avrebbe difficoltà una azienda strutturata col sindacato interno ad usarlo. Ciò non significa che non lo abbiano fatto, però magari sono più operazioni di nicchia che strutturate, nelle piccole e medie aziende sicuramente.

Quale è la posizione del sindacato verso le altre forme di lavoro non standard usate?

Nei confronti di tutte queste forme contrattuali il sindacato mostra un atteggiamento di opposizione, non esiste una posizione di comprensione secondo noi, non abbiamo una controparte che valuti bene quelle che sono le esigenze delle aziende. Oggi leggevo il giornale e vedevo che hanno indetto uno sciopero da Coin perché teneva aperto il 2 giugno, piaccia o non piaccia se siamo una città d'arte o turistica purtroppo dobbiamo iniziare ad arrenderci al fatto che bisognerà tenere aperto nelle domeniche. La società si sta evolvendo in un certo modo e mettersi di traverso non ha senso, non serve a nulla, delle due io credo che sia giusto lavorare per garantire diritti, forme di tutela, questo è un ottimo e nobile scopo, ma le guerre ideologiche no.

Quale è il principale ostacolo nell'utilizzo di queste forme contrattuali?

Proprio l'opposizione del sindacato.

Come viene superato?

Noi abbiamo una situazione in cui la stragrande maggioranza delle aziende non ha sindacato al suo interno perché, è anche cronaca di questi giorni oltre che editoriale visto che è appena uscito un libro, L'altra casta, il sindacato è vivo e vegeto nelle grandi aziende, nella metalmeccanica, nei nostri settori è presente nelle aziende più strutturate ma nella stragrande maggioranza delle aziende della grande distribuzione non c'è o risulta più semplice, poi dipende sempre da quelle che sono le normative che riusciamo ad utilizzare, sia a livello di legge che di contratti.

Resistenze da parte dei lavoratori ci sono?

Io devo dire di no, è chiaro che dobbiamo patire da i dati che secondo me hanno un valore, non mi ricordo esattamente i numeri ma è più che ricavabile che nel nostro territorio abbiamo un tasso di disoccupazione infimo per fortuna, nel senso che va bene, è un dato sano, al di là di qualche problema avuto nell'ultimo biennio, quindi è evidente che inserire un contratto a termine intanto è un modo anche per valutare se c'è una compatibilità far lavoratore ed azienda, spesso il periodo di prova è molto ridotto, ad esempio per un quarto livello nel commercio sono 45 giorni e le garantisco che non consentono di valutare bene la persona. E' chiaro che tali forme contrattuali vengono anche percepite come strumenti per valutare reciprocamente le compatibilità, ci sono anche i lavoratori che subiscono il discorso dei contratti a termine, ma come dire, spesso c'è una percentuale di trasformazione dei contratti a termine in contratti a tempo indeterminato molto alta, come anche il contratto di apprendistato. Io credo che il 50%, forse anche di più, dei contratti di apprendistato che rimangono, perché abbiamo un turnover molto elevato di dimissioni, dato che non si può licenziare se non per motivi più che fondati, è evidente che l'azienda che ha tenuto per anni un apprendista, che ha investito in formazione, se lo tiene, non esiste che lo mandi via a meno che non ci sia stata una incapacità, diciamo reciproca, di condividere obiettivi, procedure, attività lavorative, però se un apprendista arriva fino alla fine nel 90% delle volte rimane. Lo stesso vale per il contratto a termine, a meno che non sia un contratto a termine fisiologico, poi viene ripetuto perché comunque c'è un diritto di precedenza che è stato previsto per legge, ma anche senza questo, se una persona è andata bene comunque viene confermata perché per le aziende è anche più facile reinserirne uno che conosce già l'organizzazione, i colleghi, le procedure. Io dico sempre: gli imprenditori, i datori hanno un unico obiettivo, quello di rendere e produrre reddito, nel senso di far andare bene l'azienda, sono i primi che non hanno interesse a fare dispetti finì a se stessi alle persone che lavorano seriamente.

In termini di durata...

E' stato introdotto recentemente con la legge sul protocollo del welfare il limite di 36 mesi, è una legge generale però per me è un assurdo perché e faccio un esempio visto che non è un'addetta ai lavori, per le aziende o l'albergo in riviera la legge dice che non è ha il vincolo di

trasformare il contratto dopo 36 mesi, ma vale solo per le aziende che chiudono o hanno una interruzione, molti alberghi restano sempre aperti ma fisiologicamente hanno dei picchi di lavoro. Adesso cosa succederà visto che dopo 3 mesi non potranno più prendere le stesse persone perché il rapporto dovrebbe trasformarsi a tempo indeterminato e quindi magari quelle persone che da decenni lavorano negli stessi alberghi, perché ci sono i cosiddetti stagionali professionisti, questi non potranno più farlo. Adesso è cambiato il governo e quindi può essere che ripristino il tutto, tutte le vecchie regole. Dal primo gennaio 2008 è così, ma visto che c'è un periodo transitorio di 15 mesi speriamo che in questo lasso di tempo ci sia modo di modificare la legge.

Per quanto riguarda l'apprendistato?

E' usato anche nella grande distribuzione, a tutti i livelli, viene usato perché da quando è stata ampliata l'età per poter inserire gli apprendisti è diventato uno strumento interessantissimo di inserimento nel mercato del lavoro. Però è stato fatto un errore banale di marketing, non doveva essere chiamato apprendistato perché in questo modo si è svilito, col termine apprendistato noi abbiamo culturalmente il garzone di bottega che impara a cucire o fare il calzolaio, in realtà non si tratta più di quello bensì di un modo per essere inseriti nel mercato del lavoro, non ci sono neanche grosse differenze retributive fra il lavoratore qualificato e l'apprendista, anzi ci sono obblighi pesanti dal punto di vista della formazione per l'azienda, però è un attimo strumento, sono convinta che se invece di apprendistato si fosse chiamato in un altro modo probabilmente avrebbe avuto un appeal ancora maggiore.

E la formazione per le altre forme è prevista e realizzata?

No non c'è un obbligo di formazione.

Ma è garantita?

Sono opportunità, noi rappresentiamo settori nei quali la persona umana è un valore aggiunto più che in altri, nel senso che l'azienda metalmeccanica ha come bene imposto al lavoratore anche lo strumento, la macchina, mentre nei nostri settori la persona è fondamentale, avere un commesso che ti accoglie con il sorriso sulle labbra e con il muso cambia assolutamente la tua volontà di spendere o meno in un negozio. Le aziende quindi sono anche interessate a investire nella formazione, però è chiaro che ci vuole una compatibilità. Nelle forme più flessibili è più complicato difficile investire, perché faccio fatica a pensare che una azienda investa su un lavoratore che non si sa se rimarrà. La formazione va vista come un investimento, ma gli investimenti per definizione costano. Mentre le prospettive di un apprendista sono comunque di lungo periodo perché sono normalmente rapporti che vanno dai 36 ai 48 mesi, è fisiologico, perché a fronte di una formazione che l'azienda è obbligata a dare ha anche degli sgravi contributivi e quindi, detta come va detta, anche se un'azienda non vuole è obbligata a fargliela fare, dopodiché è chiaro che le aziende investono volentieri su chi ha prospettive di rimanere.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' nella grande distribuzione?

Bologna è una città universitaria ed i primi disponibili ed interessati a proporsi per questo genere di attività sono sicuramente le migliaia di studenti universitari che comunque vivono a Bologna e a cui fa spesso comodo aumentare le entrate personali che derivano normalmente dalla famiglia. E' chiaro che se qualcuno può dare una mano credo che responsabilmente tanti giovani diano la propria disponibilità. Poi ci sono anche rispetto a questa situazione o lavoratori che hanno un rapporto di lavoro a part time presso altre aziende e quindi vengono a proporsi o pensionati che possono ancora lavorare perché hanno raggiunto la pensione in età anagraficamente giovane, detto come va detto, perché abbiamo un sistema che prevede il pensionamento in età ancora giovane. Ci sono anche ex casalinghe donne che non hanno lavorato per un certo periodo di tempo perché avevano interessi legittimi e primari che erano

quelli di gestire la propria famiglia e che si ritrovano ad essere meno impegnate e decidono di dedicarsi di più all'attività lavorativa.

In questi la flessibilità o il fatto di non essere impegnati in modo strutturato è positiva...

Io devo dire la verità, mi è capitato più volte di avere aziende che offrivano posti più impegnativi e non sempre c'era la disponibilità ad accettarli perché il lavoro è importante però non è sempre l'unico motivo, lo studente ad esempio non può, se vuole fare l'università, prendere un lavoro continuativo a tempo pieno oppure può decidere di farlo ma di laurearsi in 10 anni, sono 2 cose inconciliabili.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini?

Il termine precarietà è un termine che ha una accezione negativa e se togliamo questa accezione io sono anche disponibile ad un confronto, cioè è chiaro che la precarietà intesa in senso negativo esiste, ci saranno sicuramente situazioni di abuso, non penso che il mondo sia perfetto e tutti siano corretti, però è anche vero che osteggiare la flessibilità chiamandola precarietà significa non capire le esigenze delle aziende e non comprendere le ragioni delle aziende, significa mandare a scatafascio un sistema economico. Allora bisognerà in qualche modo mediare e contemplare le esigenze delle aziende con anche i diritti delle persone che vi operano, però se ci si pone nell'ottica che tutto è precario non va bene. Le aziende devono essere messe nella condizione di lavorare e produrre reddito per se e per chi lavora in esse, porre dei paletti insormontabili significa farle chiudere e penso che questo non faccia bene, oppure far sì che si arrangino ma arrangiarsi significa esporre l'azienda a rischi.

Lei ha parlato di tutele e diritti per i lavoratori, in che modo e forma?

Regole, certo che delle regole vanno definite, secondo me manca il quadro delle tutele, le regole ci sono, bastano e avanzano, e quando sono troppe non si osservano, manca invece il quadro delle tutele. Adesso non vogliamo fare un trattato, ma purtroppo il consulente Biagi aveva individuato un percorso di tutele e ammortizzatori sociali importanti, manca tutta questa parte. E' chiaro che in un quadro in cui vengono date delle regole, delle indicazioni rispetto a forme di flessibilità vanno anche garantiti i lavoratori perché se manca un pezzo poi sorgono dei problemi.

Forse anche in relazione a questa carenza tanto spesso la flessibilità è associata alla precarietà...

Però non ha senso perché c'è una mancata comprensione, allora lavoriamo sull'altro pezzo, quello mancante, non osteggiamo la flessibilità per definizione e a tutti i costi. Biagi aveva fatto un discorso completo e si è portato avanti solo un filone, ma finché la priorità sarà mandare in pensione le persone 57 anni poi mancheranno le risorse per creare ammortizzatori sociali. Creiamo un sistema di ammortizzatori sociali anche per i giovani, dopodiché occupiamoci delle pensioni, che forse se anche uno va in pensione a 62/64 anni non muore...

Quali sono gli aspetti più rilevanti su cui intervenire?

Secondo me mancano forme di tutele estese, ad esempio anche per i lavoratori a progetto noi abbiamo un sistema che dice che la disoccupazione involontaria e ti danno il 60% della retribuzione per 6 mesi, allora intanto questo manca completamente per queste forme contrattuali, ma dov'è la discriminante? Ci sono secondo me categorie di lavoratori privilegiati e categorie di lavoratori abbandonati a se stessi, in un sistema equo bisognerebbe creare una sorta di equiparazione, questo però cosa significa? Significa che se tu prendi l'indennità di disoccupazione o di mobilità o di cassa integrazione guadagni e io ti offro una proposta di lavoro come CPI e tu la rifiuti allora perdi l'indennità, questo però non sta avvenendo da noi,

le leggi lo dicono ma di fatto non sono applicate. Allora a questo punto, io sono stata ad un convegno a Bologna in cui illustravano la situazione di paesi più evoluti del nostro tipo la Danimarca, lì una persona sta in mobilità una settimana, 10-15 giorni al massimo, perché ha continue proposte di lavoro e non le può rifiutare perché senno perde il posto e l'indennità. Secondo me poi le aziende tendono anche a usare in misura più importante le forme di lavoro flessibile perché hanno bisogno di flessibilità in uscita. E' un tasto dolente, io non dico che i lavoratori possano essere lasciati a casa da un giorno all'altro senza motivo, perché non è quello che credo a livello personale, né che propone l'associazione a cui appartengo, però non ha neanche senso che un'azienda non possa legittimamente, in un quadro di regole, decidere che in un momento particolare non ha più bisogno del lavoratore x o y, Allora questo punto al lavoratore x o y devono essere garantite tutele economiche che consentano loro di guardarsi attorno e non trovarsi senza alcun appiglio, ma non ha neanche senso che una azienda si trovi esposta alla spada di Damocle della mancanza di flessibilità in uscita. Bisognerà trovare una alternativa perché se un'azienda sa che non si potrà liberare di un lavoratore neanche a piangere è evidente che sarà anche più portata ad usare in modo improprio gli strumenti di flessibilità. Allora secondo me vanno introdotti assolutamente strumenti di flessibilità in uscita, ribadisco nell'ambito di regole e tutele, ma ci vuole, è un sistema che manca e comporterebbe il fatto che il lavoratore esce dall'azienda ma ha un risarcimento, in un alveo di ammortizzatori sociali che funzionano, con anche pensioni differenti, da noi però il sistema di tutela è ancora rivolto solo ai cosiddetti privilegiati e non gli altri, per cui si crea una sperequazione sociale altissima e non è giusto. Poi io parlo da privilegiata, perché comune facci parte della categoria di persone che hanno un lavoro fisso.

Lei ha detto in un alveo di garanzie, di che tipo?

Penso che gli aspetti da tenere in considerazione sino quelli che il lavoratore non venga a trovarsi da n giorno all'altro in mezzo ad una strada, privo di qualsiasi appiglio.

Come le aziende possono svolgere il loro ruolo sociale (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Secondo me le aziende oggi non possono fare molto perché hanno questa spada di Damocle della mancanza totale di flessibilità in uscita, quindi di per se sono talmente vincolate con la flessibilità in uscita che cosa possono fare più di quello, nel momento in cui si riuscisse pian pianino a ridurre o a limare questa totale mancanza di flessibilità in uscita, allora secondo me sarebbero disponibili a scommettere limitando molto la flessibilità in entrata, adesso l'unica forma di flessibilità che hanno è in entrata e quindi la utilizzano anche più di quanto avrebbero realmente bisogno, non ce la fanno diversamente. Nel nostro settore comunque un po' di flessibilità in entrata è fisiologica ed abusi di questo tipo sono pochi, poi non posso escluderlo però... Anche perché ormai la differenza del costo contributivo fra un lavoratore a progetto e un contratto da lavoratore dipendente è sempre più ridotta, mentre una volta c'era un vantaggio adesso si sta riducendo talmente tanto che piuttosto vale la pena lavorare su altri strumenti per inserire i lavoratori il contratto di apprendistato, il tirocinio perché il rischio altrimenti è troppo grande, il vantaggio è ridotto perché oggi per un'azienda se non ricordo male il costo di un contratto è un 26% con i contributi circa, quindi non è più tanto conveniente, una volta c'era una forbice molto più ampia.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

- tutela della maternità**
- infortuni**
- assistenza previdenziale**
- stabilità lavorativa**
- accesso al credito**

formazione

Sicuramente uno degli aspetti più sentito è l'accesso al credito, anche se non credo che riguardi più di tanto le aziende, lo dico anche sentendo un po' gli umori, è evidente che normalmente se c'è un contratto flessibile o non stabile le banche e il sistema creditizio nostro mostrano una miopia incredibile, pretendono delle garanzie che se uno le avesse non avrebbe bisogno di avere accesso al credito, allora ci si rivolge al papà, alla mamma, alla nonna, che non sempre si hanno e poi non è neanche giusto. Le banche poi detta come va detta il modo di tutelarsi ce l'hanno sempre perché anche quando fanno dei mutui sulle case, poi hanno sempre l'ipoteca sulle stesse quindi nella peggiore delle ipotesi prendono l'immobile non restano di certo a gambe all'aria. Per cui servirebbe una revisione di tutto questo sistema in modo che vada incontro ad una società che sta cambiando, pensiamo anche al tema della mobilità, una volta era molto più facile trovare una persona che stava 30-40 azienda nella stessa azienda, adesso c'è una mobilità molto più spinta, molto più ampia, ci stiamo un po' americanizzando sotto questo punto di vista o comunque europeizzando. Se questi strumenti fossero stati introdotti in un quadro differente si sarebbero create senza dubbio anche meno tensioni.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Senza una sorta di indennità che gli consenta di guardarsi attorno e di dire, non dico serenamente, ma con una sorta di tranquillità personale, ho un periodo di tempo, qualche mese, per trovare una collocazione aziendale diversa, dopodiché è chiaro che devono funzionare i servizi per l'impiego e tutta una serie di... Oggi secondo me con l'attività formativa che abbiamo, anche a livello di finanziamenti pubblici, nel momento in cui la provincia e la regione approvano un quadro di attività formative finalizzate al lavoro dovrebbero convocare gli iscritti in mobilità piuttosto che in disoccupazione e dire tu sei obbligato a partecipare, sei a casa, allora... il problema è che molti non sono a casa ma lavorano in nero, detta come va detta, questo fra l'altro limiterebbe anche il lavoro nero perché se io ti obbligo a fare corsi di formazione, ad accettare forme di lavoro non dico mica identiche ma equivalenti sì, poi non ti potrò proporre un lavoro a 300 km da casa, però fammi lavorare bene su questi aspetti, ci sarebbe anche meno lavoro nero secondo me, quanti ne conosciamo di cassintegrati o persone in mobilità o prepensionati giovani che poi vanno a lavorare in nero. Abbiamo un sistema che non funziona, si pensa più a proteggere determinate situazioni, meritevoli anche di tutela, però controlliamola questa tutela, regolamentiamola, non diamola così in forma di assistenzialismo e basta, direi che ormai sta prevalendo la contrarietà all'assistenzialismo funzionale a se stesso.

Quindi servirebbe da un lato un miglioramento degli ammortizzatori sociali...

Certo, un ampliamento degli ammortizzatori sociali, in particolare servirebbe una sorta di remunerazione nei periodi di interruzione dal lavoro, però ribadisco non soldi a pioggia, tu in cambio mi garantisci che vieni a fare un percorso formativo, accetti la proposta lavorativa che ti viene fatta, oppure io dico anche che ci sono attività di interesse pubblico che potrebbero essere gestite da persone che non sono occupate, se io ti remunero con l'indennità di mobilità e ci sono delle attività meritevoli di un intervento pubblico, per dire non solo le scuole, situazioni in cui una persona che è a casa potrebbe comunque collaborare con la società, non spetta me individuarle, però in un ambito di non assistenzialismo a pioggia, perché torneremmo indietro anziché andare avanti, però sarebbe importate creare forme di supporto di integrazione al reddito per coprire quel lasso di tempo in cui una persona, non sempre per scelta, non ha la possibilità di avere un reddito. Fra l'altro io volevo anche segnalare che Biagi è stato il primo che ha introdotto il discorso della maternità per i co.co.pro. che prima non c'era, perché sembra sempre che lui ha introdotto la precarietà, mentre se c'è una cosa che non si merita è questa associazione, anche perché purtroppo non ha terminato il suo lavoro.

Quindi bisognerebbe agire sugli ammortizzatori, ma anche fare controlli su chi beneficia degli ammortizzatori, abbandonare la logica assistenzialistica pura, tu benefici degli ammortizzatori ma mi dimostri che ti impegni per cercare un altro lavoro, per formarti, per riqualificarti, non a pioggia prendi 2 o 3 anni di cassa integrazione.

Se non fossero state introdotte le nuove forme contrattuali cosiddette ‘non standard’ quali politiche del personale/organizzative, ecc. avrebbe messo in atto la Sua organizzazione per rispondere alle esigenze di cui sopra?

Le aziende si arrangiano o gli diamo gli strumenti utili oppure ricadono nell’irregolarità per forza, non ha senso mettersi di traverso o girarsi dall’altra parte.

E’ a conoscenza di ‘buone pratiche’ / esperienze ‘eccellenti’ nella gestione delle risorse umane ‘non standard’ presenti nel nostro contesto?

Direi di no.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Noi abbiamo sempre dato una valutazione positiva, noi perché parlo come persona che rappresenta una associazione, poi credo che cose sempre ci siano cose migliorabili, ci siano aggiustamenti che sarebbero stati necessari, non è stato possibile perché la legge è stata poi di fatto approvata nel 2004 e non c’è stato neanche il tempo per un materiale aggiustamento. Comunque introduceva strumenti per una flessibilità intelligente o comunque responsabile. Io personalmente ma anche l’associazione che rappresento ha sempre espresso un parere assolutamente favorevole, speriamo che inizi da adesso in poi un percorso di consolidamento e anche revisione per quei passaggi che sono incompiuti, perché voglio dire era impossibile che uscisse tutto perfetto. Solo la liberalizzazione del mercato del lavoro, adesso il disegno della legge Biagi era un disegno nel quale c’era una sorta di equiparazione fra il servizio pubblico e quello privato per l’intermediazione, nella regione Emilia Romagna non è stato possibile perché il collocamento è ancora pubblico, i centri per l’impiego sono migliorati sicuramente però in realtà funzionano come prima e questa parte della norma è incompiuta.

Saprebbe indicare alcuni punti di forza e di debolezza?

Punti di forza: hanno introdotto elementi di flessibilità. Mentre punti di debolezza, proprio queste situazioni incompiute. Poi è chiaro che avendo per la prima volta introdotto strumenti di flessibilità abbiamo sempre teso a guardare il bicchiere pieno piuttosto che vuoto, non siamo neanche riusciti a comprenderle appieno. Ci hanno eliminato il lavoro a chiamata che per noi come settore era veramente stata una forma straordinaria di emersione del lavoro nero, altro che le emersioni che hanno fatto dopo, però ce l’hanno stroncato, adesso sembra che dovrebbero ripristinarlo. Anche perché avevamo iniziato da poco ad utilizzarlo perché era stata fatta una operazione di informazione distorta, le stesse aziende ci telefonavano e ci chiedevano convinte che non si potesse fare.

Griglia di intervista per imprenditori – settori privati

Settore di attività: Commercio al dettaglio di bricolage

La sede di questa azienda è a Milano, abbiamo 19 punti vendita in Italia in varie regioni, copriamo più o meno tutto il territorio nazionale tranne le sole, le strutture sono molto simili fra loro, le ultime sono abbastanza grandi ed oscillano come numero di collaboratori da un minimo di 100 fino a quasi il doppio, soprattutto sui negozi al sud dove l'apertura è 7 giorni su 7 chiaramente dovendo coprire un orario lungo e 7 giorni di lavoro hanno contratti e squadre particolari. Non è così su Bologna dove siamo più o meno 120 con il 96% dei contratti a tempo indeterminato.

Forma giuridica:

L'azienda è legata ad altre imprese, società, ecc.? (se sì, dove si trovano?, con quale forma?)

Siamo una multinazionale nata in Francia, con sedi in Spagna, Portogallo, Polonia, Brasile, Italia. Come dicevo in Italia abbiamo 19 punti vendita e la sede è a Milano.

Mercato di riferimento dell'azienda (locale, nazionale, internazionale): locale, nazionale, internazionale

I principali concorrenti dell'azienda si trovano? In tutto il paese.

Stato attuale dell'azienda (in espansione, dove?, in crisi?, in ristrutturazione?...) (Note per intervistatore: eventualmente approfondire se hanno esternalizzato processi produttivi)

Abbiamo un trend in crescita dal 2003, anno di apertura del punto vendita, per cui abbastanza costante. Come tutte le strutture abbiamo aperto con il minimo di servizio necessario a garantire una apertura oraria di 12 ore (dalle 9 alle 21), con turni di riposo, per cui i nostri ragazzi lavorano 5 giorni. Insomma un minimo di componenti per reparto, in totale 14 reparti, in modo da garantire la presenza di almeno una persona durante l'orario e sui reparti più grandi almeno due persone. Poi chiaramente nel tempo i nostri clienti ci hanno dato soddisfazione e potendo osservare un trend positivo siamo andati a rinforzare quei reparti in cui la mancanza di disponibilità di un eventuale 'consigliere di vendita' poteva far perdere la vendita stessa in quanto il cliente doveva attendere troppo tempo.

Quanti addetti ha complessivamente la Sua azienda? Circa 120, di cui 30 part-time e 90 full time.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e 'non standard') presenti nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)	X	7-8
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale	X molto raramente	15
	Collaborazione coordinata e continuativa		
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		

	Borse di lavoro e stage retribuiti	X	
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P. IVA		
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto		
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato	X	
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Come dicevo la stragrande maggioranza dei lavoratori è a tempo indeterminato, abbiamo dei contratti a tempo determinato che solitamente sono gli stagionali che prendiamo per la sostituzione delle ferie e delle maternità o nel periodo natalizio o nel periodo estivo. In una struttura come la nostra che è aperta dal 2003 e dove l'andamento rispetto alla clientela è abbastanza buono si può dire che finora tutte le sostituzioni per le maternità, avendo fatto più di un anno in negozio, hanno avuto il contratto confermato, consolidato a fine periodo, o per una cessazione o per un trasferimento, comunque questo ha avvalorato la possibilità di subentrare senza andare così a perdere quella formazione che eroghiamo a tutti quanti per avere una certa professionalità nella vendita visto che la nostra è una vendita assistita in cui, a parte il caso degli artigiani o delle persone del mestiere, serve l'aiuto dei nostri addetti. Abbiamo poi degli stage, abbiamo sempre dei contatti con società che fanno dei master, quindi magari ci mandano stage formativi in negozio e ci sono persone che sono arrivate da noi in questo modo e sono rimaste, poi collaboriamo con qualche borsa lavoro con gli enti pubblici, con la Ausl, piuttosto che con il comune, che ci mandano delle persone che fanno una sorta di inserimento terapeutico, per riabituarsi al lavoro se hanno avuto magari un problema particolare. Devo dire che i rapporti con le nostre squadre sono buoni, proprio perché c'è questa familiarità fra di noi, quindi noi ci diamo tutti del tu, direttore compreso, c'è uno scambio educato ma molto familiare fra tutti quanti e quindi è un ambiente dove risulta abbastanza facile inserirsi. Già questo tipo di rapporto assolutamente predispone alla cordialità e facilita quel coinvolgimento e quella partecipazione in più.

Altre forme contrattuali non standard?

Rarissimamente ed in casi veramente eccezionali abbiamo utilizzato la somministrazione perché magari si trattava di un rinforzo dove c'era stato un evento particolare, una squadra piccola con un lavoratore in ferie ed uno in malattia che sapevamo di dover sostituire per 2/3 settimane, al massimo un mese, allora ci siamo orientati sulla proposta di somministrazione perché ti garantisce di ottenere la persona rapidamente senza fare tutto il giro della selezione.

Quindi come modalità per supplire a casi eccezionali?

Sì, abbiamo fatto anche anni in cui di lavoratori esterni, noi chiamiamo così i lavoratori in somministrazione, non ne abbiamo avuti.

Avete fatto uso del contratto a chiamata?

Ne ho sentito parlare, li conosco, ma non ne abbiamo mai fatto uso, anche in caso di necessità impellenti abbiamo fatto ricorso alla somministrazione perché per il contratto a chiamato, che abbiamo più volte analizzato con i nostri consulenti, ci vorrebbe un'attività di un certo tipo, visto che generalmente per noi i primi 3 giorni di inserimento sono di formazione, sarebbe necessario assicurarsi un bacino di collaboratori che hanno altre attività da gestire ma sono disponibili in questi momenti a lavorare con noi, per cui non è di così facile attuazione. Così come il job sharing che è un po' complicato da organizzare in modo da avere affidabilità su questo tipo di intervento. Direi che nel nostro caso è difficile scendere con la formazione al di sotto di un certo quantitativo di ore perché solo per il caricamento dei banchi, che è più semplice e rappresenta una attività di supporto, ossia non volta alla vendita da soli, il numero di ore è ridotto. Comune in generale la maggiore necessità di personale si crea nella squadra delle casse che però ha una problematica in più rispetto alle semplici casse della grande distribuzione, perché vendendo una merceologia molto particolare e variegata, quindi al metro, al peso, su ordinazione, facciamo tutto finanziamenti e fatturazione direttamente alla cassa, cerchiamo cioè di completare il lavoro alla cassa e perciò bisogna conoscere bene la procedura e questo crea non poche difficoltà.

In merito alla flessibilità oraria?

Intanto noi lavoriamo a turni: chi apre arriva a metà pomeriggio, c'è il turno centrale che copre la fascia di mezzo con una pausa inferiore all'ora, chi arriva alle 12 e fa la chiusura. Le hostess sono più modulate perché per forza di cose sono a part-time dato che avere il full time significherebbe avere tutte le hostess nella fascia centrale, mentre mi resterebbero più scoperte le fasce estreme. Noi abbiamo molti part-time, tutti sulle casse perché è l'area più sensibile per il servizio e più soggetta alle fluttuazioni del cliente. Poi abbiamo varie tipologie di part-time, da 20-25-30 ore, anche a seconda dei servizi che coprono. Per cui sono sostanzialmente part-time derivanti da esigenze operative perché se noi avessimo tutti full time, in una fascia di 12 ore, significherebbe che dalle 9 sarei coperta fino alle 18, con una pausa di un'ora, poi se ne andrebbero tutti. Per arrivare alla chiusura dovrei fare dalle 12 alle 21. Ma la squadra per garantire il servizio non potrebbe essere inferiore a 20-25 persone, che vorrebbe però dire avere solo 8/10 lavoratori nelle fasce orarie esterne e 15/20 circa in quelle centrali, mentre il flusso clienti è molto variabile, ad esempio in estate è maggiore nel pomeriggio, in inverno di mattina, si concentra al sabato. Quindi per offrire il miglior servizio occorre il massimo di flessibilità, pur garantendo una serietà nella strutturazione degli orari, quindi non sfruttando troppo le persone, dando loro pause corte, anche perché, essendo le hostess soprattutto di genere femminile, in questo modo si garantisce loro la possibilità di gestirsi rispetto alla famiglia, alla casa, di non avere tutte le giornate impegnate. Perché comunque se la ditta consente di avere una sostenibilità del proprio progetto personale di vita, sicuramente il turnover calerà, la soddisfazione sarà maggiore, avrò un collaboratore che lavora col sorriso. Diversamente avrò un collaboratore stressato, che alla prima occasione se ne andrà ed io non acquisirò mai una certa professionalità.

Come si è evoluto l'uso delle forme contrattuali 'non standard' negli ultimi tre anni nella sua organizzazione? (Note per l'intervistatore: approfondire se in seguito ai recenti interventi normativi c'è stato un maggior utilizzo di alcune forme contrattuali – es. tempo determinato, per quali figure, ecc.)

Noi facciamo ed abbiamo sempre fatto un uso piuttosto ridotto delle forme contrattuali non standard, tanto che le dicevo che molto probabilmente non saremmo molto rappresentativi proprio perché cerchiamo di mantenere, visto che le griglie del commercio su questo non ci aiutano, una buona qualità nello stile che cerchiamo di dare ai nostri rapporti di lavoro. Utilizziamo quel minimo necessario per far fronte alla stagionalità e alle sostituzioni.

Ma questo deriva anche dal fatto di essere una multinazionale?

Non saprei, penso che sia proprio un imprinting che hanno dato all'azienda quando è entrata in Italia col primo negozio. Comunque è uno stile comune a tutti i punti vendita, chiaramente essendo presenti su tutto il territorio nazionale dipende anche dalle caratteristiche dello stesso e dalle situazioni peculiari, noi ad esempio abbiamo un turnover basso, sotto il 4%, ma se scendiamo cala ancora perché chi ottiene il posto fisso se lo cura bene, mentre magari al nord può alzarsi un pochino.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'? (Note per l'intervistatore: da specificare le ragioni dell'utilizzo per TUTTE le diverse forme contrattuali 'non standard' presenti nell'organizzazione)

A parte i rari casi di contratti di somministrazione, utilizzati in termini di rinforzo in caso di eventi particolari o urgenze, i contratti a tempo determinato vengono usati per far fronte a picchi lavorativi in particolari stagionalità, come il periodo natalizio e quello estivo, o per coprire provvisoriamente delle assenze e garantire delle sostituzioni temporanee.

Qual è il numero indicativo di stagionali che utilizzate?

Durante l'anno arriviamo a 7/10, 3 nel periodo natalizio e 3 nel periodo estivo per le casse e poi ci sono quelli nei reparti, ma al massimo arriviamo alla decina. Quest'anno ad esempio saremo sui 7-8.

Sono numeri molto ridotti...

Sì, anche perché a quelli che abbiamo attualmente in corso avevamo fatto una proposta fino al 30 settembre, ma una parte di essi verrà confermata anticipatamente perché si tratta di persone interessanti e ci fa piacere dare loro un segnale positivo, anche perché è un peccato perdere una persona che si è impegnata e che magari dopo l'estate comincerà a guardarsi attorno: è difficile reperirli per cui è meglio tenerseli stretti. Ci piacerebbe da questo punto di vista acquisire una maggiore visibilità, che questi aspetti fossero riconosciuti proprio perché sappiamo che non tutti operano in questo modo. Quando ho inviato il mio cv sono andata a curiosare sul sito, a visionare sia quello nazionale che quello francese ed effettivamente ho visto un progetto aziendale che mi ha incuriosito, prima ero a Carrefour.

Sempre alle risorse umane?

No, sono stata lì 10 anni, 8 come capo-settore casse e gli ultimi 2, per gestire la mia maternità con l'attività lavorativa, come amministrativa. Poi mi sono letteralmente fatta incuriosire dal progetto LeryMerlin e ho cambiato sede.

Più specificatamente quanto incidono i seguenti aspetti nel ricorso al lavoro 'non standard'

la necessità di avere un organico di minori dimensioni per avere una minor incidenza di alcune normative legislative e contrattuali (ad es.: assunzioni obbligatorie, monte ore permessi studio, numero rappresentanti sindacali, ecc.)

l'esigenza di poter avere specifiche figure professionali

l'esigenza di ridurre i costi del personale

l'esigenza di lavoro in orari di lavoro diversi da quelli abituali

la possibilità di "provare" nuovo personale in vista di future assunzioni

la possibilità di avere minori vincoli in caso di licenziamento

la possibilità di coprire temporaneamente delle assenze (maternità, ferie, malattie, infortuni, ecc.)

l'esigenza di fronteggiare picchi produttivi e stagionalità

La Sua azienda si è mai avvalsa di Agenzie di lavoro interinale/somministrazione o Agenzie per il lavoro come fonte/intermediazione con il mercato del lavoro? Per quali motivi, per quali figure? (se no, quali altri canali utilizza?)

Devo dire che l'agenzia utilizzata finora è un nome molto conosciuto sul mercato, ci ha dato tempi di risposta più che accettabili, a volte proprio anche in giornata, quindi se sono senza una persona e mi mancherà tre settimane e dopo un'ora mi chiamano e mi dicono alle 14,00 ne arriva una, poi magari su 10 persone 3 non erano proprio sugli standard richiesti perché lì purtroppo gioca il discorso dell'urgenza e quindi chi è disponibile in quel momento e me ne rendo conto. Comunque in generale ho una buona valutazione.

In genere quindi come vi muovete per la selezione?

Raccogliamo curricula, abbiamo un job corner dove ci sono i moduli da compilare, lo spazio dove lasciarli, abbiamo il sito e mettiamo anche annunci in siti particolari. Quindi procediamo personalmente con lo screening, in assoluta autonomia. Bene o male possiamo avere un certo numero fisso di colloqui tutti i mesi per gli stagionali o per eventuali sostituzioni o anche per dare una mano all'azienda che si prepara per una nuova apertura e magari ricerca personale con disponibilità di trasferimento.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione. (Note per l'intervistatore: da specificare se le caratteristiche dei lavoratori si differenziano in base alle diverse forme contrattuali)

In quale area funzionale sono normalmente impiegati (amministrazione, segreterie, tecnici, ecc.)?

Per quanto riguarda il lavoro somministrato direi un po' in tutte le attività perché sono comunque soluzioni di emergenza, quindi può essere sicuramente sia nell'area vendita, quando una squadra scende al di sotto della soglia di servizio cliente, perché per fare in modo che i nostri titolari siano disponibili per la vendita ho bisogno di un rinforzo per caricare i banchi, senno avrei i banchi scarichi e non venderei, quindi quello può essere il motivo per fare un inserimento veloce sulle squadre nel commercio. E' capitato che ci fossero anche delle rinunce durante la stagionalità, in estate o nel periodo natalizio, e quel punto hai bisogno subito di una persona da formare e non ci sono grosse differenze.

Mentre i tempi determinati?

Riguardano alcuni reparti che hanno una stagionalità molto forte che può essere l'edilizia ed il giardino che nella stagione estiva hanno una affluenza di clienti decisamente sproporzionata rispetto alla media annuale e sicuramente le casse perché lì diamo un servizio e dobbiamo comunque e giustamente assicurare una quindicina di giorni di ferie nel periodo caldo che rappresenta anche il periodo di maggiore afflusso di clienti, per cui le sostituzioni delle persone assenti, che di solito avvengono con contratti stagionali.

Che durata hanno in media?

Se va tutto bene 3 mesi, giugno, luglio e agosto.

E nel periodo natalizio?

Novembre e dicembre, che corrisponde però anche con le aperture domenicali per le deroghe che il comune ci concede.

Per cui l'utilizzo dei tempi determinati risponde soprattutto all'esigenza di coprire sostituzioni...

Tendenzialmente sì, oppure picchi di lavoro in particolari periodo dell'anno come appunto quello natalizio o quello estivo.

Ma vi orientate sempre ad un passaggio dal tempo determinato al tempo indeterminato o prevedete anche inserimenti direttamente con quest'ultima tipologia contrattuale?

Diciamo che non necessariamente le persone entrano nella nostra struttura a tempo determinato per poi passare a tempo indeterminato, dipende dall'esigenza e dalla professionalità della stessa, per cui se la persona non ha alcuna esperienza con un tempo determinato potrà dimostrare le sue attitudini verso quel tipo di lavoro, potremmo così verificare i possibili sviluppi futuri ed eventualmente confermarla, mentre è chiaro che su professionalità già acquisite o esperienze simili alla nostra non abbiamo problemi neppure a procedere direttamente ad una assunzione a tempo indeterminato e valutare semplicemente nel periodo di prova. Direi che siamo sul 50 e 50.

Lei parlava del periodo di prova, ma quanto dura?

Tendenzialmente noi partiamo su un 4/5 livello, per cui sono 45 giorni di lavoro effettivo, quindi circa 2 mesi. Non scendiamo mai sotto al 4/5 livello del commercio, poi ci sono ovviamente gli avanzamenti di merito. Il 5 livello prevede anch'esso un passaggio dopo i primi 18 mesi di anzianità, il passaggio è automatico, ma se la persona possiede già una esperienza di un certo tipo ci orientiamo già su questo livello.

Che livello di istruzione presentano mediamente i lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione?

Un livello buono, medio, quindi diplomati ma nelle aree più disparate, comunque almeno diplomati.

In termine di formazione...

Il nostro inserimento si fonda sulla formazione continua perché comunque alle informazioni di base, per rendere le persone indipendenti nella loro missione, riteniamo proprio che il valore aggiunto sia quello di approfondire il proprio mestiere e quindi anche con l'avanzare dell'anzianità e dei cambi di missione noi eroghiamo ogni anno un minimo di formazione a tutte le persone sull'attività che stanno svolgendo.

Questo indipendentemente dal tipo di contratto?

Assolutamente sì, perché poi voglio dire, abbiamo bisogno che anche la persona che è in sostituzione abbia comunque quel minimo formativo per poter svolgere al meglio il proprio lavoro e soprattutto su un periodo lungo come può essere una sostituzione di maternità, che nella grande distribuzione non è quasi mai sotto l'anno tra l'astensione anticipata e quella successiva, chiaramente è un investimento perché senno avremmo una persona che renderà solo in parte perché non ha avuto la giusta formazione e, come dico, su un periodo così lungo vale la pena fare tutto in quanto ci sono poi buone possibilità che la stessa persona si fermi. Magari è leggermente meno approfondita o strutturata su un tempo inferiore sugli inserimenti stagionali perché se immaginiamo di inserire una persona che starà con noi da giugno ad agosto la metterò comunque al corrente almeno dell'80% delle attività per non avere dei problemi durante l'attività di vendita e poi magari sarò un pochino meno incisiva rispetto alle funzioni del banco accoglienza.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca le imprese? L'impresa ha dunque a suo avviso un ruolo sociale? In quali termini? In quale modo può essere svolto (oppure la competizione sul mercato ha un peso troppo pesante che lo impedisce...)?

Ci sarebbe una distinzione fra flessibilità e precarietà, noi intendiamo la flessibilità in un altro senso. Ci sono insegne della grande distribuzione che approfittano molto di questo tipo di situazione ed hanno come modus operandi 'ti prendo, ti rinnovo, ti lascio, ti prendo, ti rinnovo, ti lascio, ti prendo e ti lascio', quindi chiaramente il senso di precarietà è forte. Noi cerchiamo

di far passare fin dalla fase di selezione un concetto diverso, anche se purtroppo chi ha fatto molte esperienze di questo tipo non sempre si fida di questa nostra ‘promessa elettorale’ e magari si trovano persone che fanno delle scelte e, non credendo che di fondo per noi c’è questa serietà, in fase di definizione dell’accordo scelgono un’altra insegna oppure rinunciano per una proposta di due ore superiore. Magari in quel momento lì noi stiamo proponendo un part-time da 20 h, ma dietro ad esso generalmente c’è una possibile conferma o un innalzamento del monte ore appena possibile, poi vedo persone che tornano ma non è carino ripresentarsi dopo aver fatto una tale scelta. Effettivamente di fondo noi abbiamo questa serietà che riteniamo importantissima per costruire qualcosa, ci interessa avere persone che acquisiscono professionalità e non dover ricominciare sempre da capo, però purtroppo nella grande distribuzione ci sono molte insegne che si comportano diversamente, facendo sì che la flessibilità diventi a tutti gli effetti precarietà. Noi riteniamo che avere sin dal principio, dal momento della selezione, una serietà ed una onestà di fondo sia molto importante, può contribuire ad evitare il parallelismo fra flessibilità e precarietà, anche se il lavoratore, spesso per le esperienze passate, ha una sorta di diffidenza verso l’azienda del tipo ‘dice così perché adesso ha necessità, ma poi vediamo come si comporterà nella realtà dei fatti’.

Cosa può fare l’azienda per evitare una situazione di questo tipo?

Avendo sicuramente una serietà di fondo come nel nostro caso, ma anche andando a cercare il candidato giusto, quindi rendendosi ben conto del tipo di missione che va ad offrire, come evolverà nel tempo, sicuramente parte tutto da lì, andare a scegliere un ingegnere per il ricevimento merci, per estremizzare, non è positivo perché sicuramente sarà orientato ad andarsene. Occorre perciò di sicuro una buona onestà di partenza e anche la volontà e l’impegno nel dedicare tempo alla ricerca del candidato giusto, e devo ammettere che in questo periodo faticiamo anche a trovare il numero di lavoratori per coprire la stagionalità. Non sempre però i lavoratori ti dimostrano fiducia, spesso si lasciano attrarre da altre insegne semplicemente per l’aspetto economico e quindi una monetizzazione superiore derivante da un monte ore maggiore, per carità è una scelta legittima ma è chiaro che in questi casi poi è difficile rientrare anche perché hai dimostrato di non credere al nostro eventuale investimento. Diverso è il caso di una persona che un anno ha la possibilità di fare una stagione da noi e al termine però non c’è possibilità di confermarla, in questi casi magari la richiamiamo più avanti, alcune nel frattempo hanno fatto altre esperienze e hanno avuto modo di verificare. Nel primo caso non ha voluto credere al nostro progetto aziendale, per cui è una dichiarazione di sfiducia.

E’ una sensazione diffusa?

Sì, però finora le persone che sono entrate ed uscite spesso e volentieri sono tornate, hanno visto che rispetto magari a 50 euro in più al mese, il nostro diverso modo di lavorare offre maggiori garanzie, per cui magari è meglio una pizza in meno ma una serenità maggiore a fine giornata. Comunque è difficile da conquistare questa fiducia.

In tal senso, cosa, secondo Lei, le aziende potrebbero fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori ‘non standard’ in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa
- accesso al credito
- formazione

Purtroppo delle volte queste situazioni si vanno a scontrare con gli obiettivi aziendali e quindi sicuramente un minor sforzo rispetto ai costi del personale, che comunque sono sempre esorbitanti, perché è comunque la voce più pesante del bilancio, quindi un concetto di risultato

sicuro e di concorrenza va a scapito dei lavoratori e personalmente mi ritengo della vecchia guardia almeno per età anagrafica, per cui è un dispiacere vedere questa situazione perché alla fine ci sono delle decisioni prese a tavolino con i numeri davanti. E appunto, andando ogni volta per tentativi per sbancare l'anno, non c'è la visione a medio e lungo termine, spesso e volentieri, e quindi non riesci neppure a decidere realmente, utilizzi semplicemente la forma meno onerosa in quel momento, sfruttando le poche possibilità di risparmio e un po' alla volta siamo arrivati a questa situazione. La nostra azienda invece ha un progetto di una soglia minima sotto la quale non scendere perché non verrebbe garantito il servizio ai clienti, però poi nel tempo siamo andati ad integrare sul consolidato, quindi abbiamo lavorato moltissimo sull'aggregazione della squadra, su un clima aziendale buono, anche creando eventi, avendo una grande trasparenza sui risultati, per cui i nostri ragazzi sanno ogni giorno cos'ha fatto il negozio, un concetto di trasparenza totale. Eventualmente anche con una premiazione periodica sui risultati, così sono incentivati ad avere una gestione oculata delle loro attività e anche a trarre giovamento da un buon andamento dello stesso. E poi andando a rinforzare sul consolidato, quindi piuttosto aspettare un periodo in più per procedere ad un inserimento di nuove risorse, però avere una certa tranquillità nel farlo, non fare il prendi e molla che purtroppo ha portato alcune insegne ad avere la fama che hanno in questo momento. Quando ti dicono alcuni nomi sai già che la tecnica è quella del limone: lo spremi fino alla buccia e poi ciao, lo butti.

Oltre al discorso della trasparenza anche l'investimento nella formazione è un elemento interessante...

Noi facciamo formazione in sede, strutturiamo dei laboratori, e formazione d'aula e poi man mano dopo il primo step si passa a quello successivo. Abbiamo questa forma di sviluppo con le persone, ogni anno facciamo sempre il punto sui risultati ottenuti, con ognuno di loro, non solo coi responsabili, facciamo il bilancio sui risultati ottenuti e ci diamo gli obiettivi per l'anno successivo, con ciascuno di loro e questo è chiaramente più coinvolgente.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra? E le Amministrazioni locali (welfare locale)?

Ma anche nelle ultime campagne ne ho sentite tante, però devo dire che di tutto quello che ho sentito poi in realtà è partito abbastanza poco, secondo me ci vorrebbe davvero un pochino più di volontà rispetto a d'alleggerire un pochino i costi dei dipendenti, perché sullo stipendio che prende una persona l'azienda spende 2,2 quindi per un dipendente che prende 32 l'azienda spende ogni mese e quindi da lì scatta il compromesso fra costo e servizio. Io di tutto quello che ho sentito visto che è passato semplicemente un risparmio rispetto agli incentivi sugli straordinari ...

Ho visto anche, in questo settore, cambiare spesso senza valutare i risultati di un provvedimento e questa non stabilità sicuramente non porta a molto. Sono spesso più concentrati a dare contro a chi può decidere qualcosa piuttosto che avere l'obiettivo di fare qualcosa insieme, quindi purtroppo sono fra le persone un po' scettiche da questo punto di vista, perché ho visto tante idee, partirne poche e quasi non avere il tempo di testarle. Adesso ad esempio stiamo aspettando l'ultimo decreto che disfi tutto quello precedentemente attivato.

Se la riduzione del costo del lavoro potrebbe portare ad una diminuzione del ricorso a tali forme contrattuali, su quali aspetti sarebbe opportuno intervenire per migliorare la condizione del lavoratore non standard?

Sicuramente il fatto di non avere la tranquillità, poi secondo me di fondo c'è anche un non sapere bene cosa si cerca, perché devo dire che capita spesso di vedere delle persone che vengono qui con un'idea molto teorica del mondo del lavoro, quindi già di partenza non si accontentano, non hanno ben chiare le proprie possibilità rispetto all'offerta, quindi si

sovrastimano, c'è poco spirito di adattamento, perché se i numeri di cui si parla fuori sono veri teoricamente e statisticamente nel nostro piccolo noi non dovremmo essere in difficoltà a trovare 6 persone che durante l'estate ci danno una mano. Io le posso dire che le ho prese ai primi di giugno, le ho ricambiate ad inizio luglio e sono comunque sotto di una, per cui la realtà che vedo io non corrisponde ai numeri di cui sento parlare, magari non ci vorrebbero neanche la mamma e il papà che pagano i jeans firmati. Quindi bisognerebbe che ci fosse la possibilità di agevolare intanto le aziende che hanno dei progetti seri, che non riescono poi a mettere su una situazione fantasma che porta via incentivi allo stato e muore come è nata dall'oggi al domani, sicuramente lavorare già coi ragazzi per far loro avere un'immagine più reale del mondo del lavoro e quindi dare loro una mano a capire qual è la realtà lavorativa anche per loro stessi, per la ricerca, per avere un'idea, non può essere ogni volta una incognita per posizioni normali. Quindi agevolare il rapporto fra scuola e mondo del lavoro, dietro c'è da far molto in questo senso per me, perché i ragazzi che vedo uscire dal mondo della scuola hanno esperienza zero ed è veramente una incognita per cui poi di ragazzi con un pochino di senso del dovere, di voglia di imparare, di mettersi in gioco, su 10 ce ne sono 2. La proporzione purtroppo è quella.

Quale è il principale ostacolo incontrato nell'adozione di forme di lavoro non standard in azienda? (es.: resistenza dei lavoratori, resistenze della direzione, opposizione dei sindacati, ostacoli burocratici, ecc.)

Nessuno direi a parte la diffidenza dei lavoratori. I rapporti con i sindacati sono pochissimi, quelli che ci sono, sono più per cultura che per necessità, perché effettivamente non ci sono grossi problemi. Gli stessi rappresentanti sindacali della grande distribuzione in mia assenza ci definiscono 'una azienda fuori dalla norma', non possono dire nulla rispetto ai contratti ed agli orari, perché ad esempio sugli orari noi consideriamo 5 giorni lavorativi, tendenzialmente sono fissi, con pause pranzo corte di 30 minuti o al massimo 1 ora, mentre in altre insegne la situazione è molto differente, anche 2 ore di pausa perché devi coprire il massimo orario, in Esselunga poi addirittura succede che apri, vai a casa, torni e chiudi, perché hanno poche persone.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto?

No, non nel nostro settore o comunque non per la mia piazza di lavoro, poi magari ci sono realtà dove si riesce ad instaurare un certo tipo di rapporto, sulla piazza di Bologna no.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Per quelle che sono le forme che conosco è una opportunità come le dicevo prima. Se la penso in relazione alle aziende della grande distribuzione sono delle opportunità buone, poco conosciute e non di facile realizzazione però, nel senso che il progetto a monte poteva essere valido, ma non è di facile realizzazione, alcuni strumenti potrebbero essere una buona risorsa ma in questo momento, visto il trend, non danno nessuna garanzia di affidabilità. Questo vale per le forme di cui parlavamo prima, come il lavoro a chiamata o il job sharing, perché i candidati probabili sono veramente delle mosche bianche. Anche il job sharing presuppone persone con un'affidabilità non da poco perché si tratta di 2 persone che si dividono il contratto e il rischio alla fine è che l'azienda si trovi scoperta se non vi è una collaborazione pressoché totale fra esse. E piuttosto che mettere in piedi una situazione del genere, una struttura ricorre al contratto più usuale. O conosci i candidati, ma a livello di ricerca per cooptazione, ma alla fine è una proposta poco presa in considerazione anche dallo stesso candidato. Io mi metto anche nei panni di chi riceve questo tipo di offerta, il lavoro a chiamata ad esempio, o riesce ad avere un giro di aziende che gli garantiscano un minimo di copertura o se attende solo i casi di emergenza fa prima ad andare da Adecco ed iscriversi. Potrebbe essere una soluzione ma al lato pratico la vedo difficilmente applicabile.

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

Appunto la difficile applicazione di alcuni strumenti perché l'azienda ha scarsissima affidabilità su alcuni tipi di contratto e il candidato si trova ad un livello di precarietà tale rispetto al cedolino di fine mese che l'attrattività è quasi pari a 0.

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03

Come le dicevo è partito da un bel progetto, ma per come è strutturato non è facilmente realizzabile, quindi servono correttivi per dare una mano alle aziende ma anche alle persone che si affacciano al mondo del lavoro.

A che livello?

Intanto entrambe le cose, cioè sia a livello di ammortizzatori sociali che di correttivi a favore delle aziende. Alcune tipologie sono veramente da ritoccare, non giovano ad entrambi e sarebbero da rivedere, se non addirittura da studiare in modo differente. Perché poi nella grande distribuzione, che è un mercato interessante, dove riesci ancora a fare un colloquio, il fatto stesso che le persone abbiano magari allo stesso tempo una attività di questo tipo in corso con un'altra insegna spesso e volentieri crea concorrenza di orari, per cui diventa incompatibile, perché se tu hai un orario come il nostro di 12 ore, dove la maggior parte dei servizi sono a part-time, devi comunque mantenere un pochetto di flessibilità per dare il servizio.

Griglia di intervista per imprenditori – pubblica amministrazione

Ruolo dell'intervistato:

Il mio ruolo è quello di responsabile delle politiche attinenti le risorse umane e delle relazioni sindacali, quindi quello di gestione del personale, definizione delle linee di amministrazione e del sistema di valutazione e programmazione degli incarichi sia per l'area del comparto che per quella della dirigenza. L'attività è propedeutica anche agli accordi sindacali perché si tratta di dar corso ad istituti contrattuali specifici con un rapporto molto stretto con l'unità operativa dell'amministrazione del personale.

Quali sono le tipologie contrattuali (standard e non standard) usate nella Sua organizzazione, oggi?

Area	Tipologia di contratto	Sì/No	N. lavoratori
Contratti standard	Tempo indeterminato full time	X	
	Tempo indeterminato part time	X	
Contratti non standard precedenti alla L. 30/03	Tempo determinato (pieno e part time)		
	Formazione e lavoro		
	Apprendistato		
	Lavoro interinale		
	Collaborazione coordinata e continuativa	X	
	Collaborazioni occasionali		
	Prestazione d'opera		
	Borse di lavoro e stage retribuiti		
	Associazione in partecipazione		
	Lavoro autonomo con P.IVA	X	
Istituti introdotti dal D.Lgs 276/03	Contratto di apprendistato		
	Contratto di inserimento		
	Lavoro ripartito		
	Lavoro a progetto		
	Lavoro intermittente		
	Lavoro occasionale accessorio		
	Associazione in partecipazione		
Utilizzo di manodopera dipendente da altri soggetti	Appalto	X	
	Distacco		
	Lavoro interinale (pre L. 30/03)		
	Somministrazione a tempo determinato		
	Somministrazione e tempo indeterminato		

Per il personale dell'area del comparto, quindi non dirigenza, abbiamo fatto in questi ultimi anni un'operazione di superamento del precariato, sono rimaste le posizioni che sono ancora soggette al piano di stabilizzazione, circa 100-120 per diverse figure, prevalentemente amministrative. Poi c'è qualche infermiere ma direi proprio 2 o 3 e le figure tecniche e della riabilitazione, in particolare gli educatori professionali.

In che senso tecniche?

Operatori ced ad esempio. Poi abbiamo una tipologia di operatori che svolgono attività che non sono riconducibili ai profili professionali del servizio sanitario nazionale, tipo i mediatori culturali, addetti alla musicoterapica e per queste figure prevediamo questi rapporti di lavoro precario, ma è improprio, perché sono figure inserite come esperte che non hanno un impegno lavorativo che possa essere ricondotto ad un orario, 5-10-12 ore alla settimana che si gestiscono con molta flessibilità in accordo con il servizio sono anche interventi su casi specifici.

Che contratto hanno?

Contratti di co.co.co., per le mediatrici culturali abbiamo anche un rapporto con una associazione che ci fornisce il servizio. Per quanto riguarda invece la dirigenza (medici, veterinari, biologi e psicologi) abbiamo circa 160 persone (120 fra i primi due e circa 40 nelle altre figure).

Con queste figure avete sempre contratti di collaborazione?

No con loro abbiamo dei contratti libero professionali perché sono professionisti che devono essere iscritti all'albo, tenga conto che l'area della dirigenza a cui fanno riferimento queste figure grosso modo comprese un totale di 1800 persone (di cui circa il 10% ha un rapporto libero professionale).

E nell'altro comparto?

Sono circa 6500 persone.

Oltre alle collaborazioni e ai rapporti libero professionali avete altre forme di lavoro non standard?

Sostanzialmente no.

Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno indotto la Sua organizzazione a ricorrere ai contratti 'non standard'?**2.1 Quanto incide il blocco delle assunzioni nella P.A. nel ricorso a contratti di lavoro 'non standard'? A Suo parere sarebbero possibili soluzioni diverse?**

Per il personale amministrativo era sostanzialmente il blocco delle assunzioni, invece per altre figure professionali quando c'erano gli infermieri per la mancanza sul mercato di infermieri che partecipassero ai concorsi e poi inizialmente quando proprio non c'era personale diplomato infermiere avevamo anche molti infermieri pensionati che si rimettevano sul mercato a contratto libero professionale. Anche per gli educatori questi contratti sono stati attivati in mancanza di graduatorie pubbliche e già dal 2000 doveva arrivare questa unificazione fra le tre aziende e in attesa di capire come ci saremmo organizzati, abbiamo mantenuto questi rapporti flessibili.

Ma il fatto che questi rapporti venissero prorogati per molti anni faceva comunque percepire la precarietà a questi lavoratori?

No, non c'era comunque questa percezione. Da due anni a questa parte quando si è cominciato a parlare di stabilizzazione con la finanziaria del 2006, dovevano esserci degli accordi a livello regionale, noi abbiamo prorogato fino alla definizione del piano di stabilizzazione cosa che abbiamo fatto l'anno scorso con i sindacati dell'area del comparto e recentemente lo abbiamo fatto anche per la dirigenza. Abbiamo definito un programma triennale, noi arriviamo fino al 2010 come programmazione, abbiamo dei vincoli di bilancio ovviamente posti anche negli accordi sindacali, fra regione e sindacati, quindi scaglioniamo in base alla compatibilità economica.

Avete anche borse lavoro?

Abbiamo borse lavoro che sono degli inserimenti sul lavoro guidati con persone portatrici di handicap e seguite nell'inserimento lavorativo dai servizi dell'handicap adulto. Poi abbiamo le forme di tirocinio previste dall'ordinamento scolastico e un po' di borse di studio per programmi di ricerca, ma sono cose assolutamente sporadiche.

Lei diceva che per i mediatori e gli educatori avete questo rapporto con una associazione.

Coi mediatori culturali sì, gli educatori professionali sono misti, ci sono diversi collaboratori ed anche degli appalti con cooperative di servizio.

Comunque volendo sintetizzare le motivazioni, queste sono principalmente riconducibili al blocco delle assunzioni e ad una esigenza di individuare delle figure specifiche...

Che non sono nel nostro ordinamento o non reperibili tramite graduatoria.

Caratteristiche dei lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione.**In quale area funzionale sono normalmente impiegati (amministrazione, segreterie, tecnici, ecc.)?**

Come dicevo sia nel comparto che nella dirigenza dove per prevalgono rapporti libero professionali.

Qual è la durata media delle collaborazioni?

Pluriennale, perché l'azienda di Bologna si è costituita il primo gennaio del 2004 dall'unificazione delle 3 aziende di Bologna sud, nord e città, e in gran parte questi rapporti precari provenivano dalle ex aziende precedenti al 2004 e sono andati avanti. Come azienda unificata almeno nell'area del comparto abbiamo omogeneizzato il trattamento economico, in modo che non fosse inferiore a quello dei dipendenti. Poi abbiamo riconosciuto prerogative che spettano al lavoratore dipendente: 30 giorni di recupero psicofisico, non li abbiamo potuti chiamare ferie e ci siamo un po' arrampicati sugli specchi per essere comunque conformi alla legge; 15 giorni nell'anno solare di permesso retribuito per motivi personali (anche in questo caso non potendo riconoscere esplicitamente la malattia).

Quindi godono di una condizione 'privilegiata'?

Io non la chiamerei privilegiata perché credo che siano diritti, comunque è gente che lavora sodo e se la teniamo da anni potendo alla scadenza del contratto non rinnovare il contratto significa che siamo soddisfatti della loro attività e in questi anni si sono anche integrati nell'azienda.

Che livello di istruzione presentano mediamente i lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione?

E' medio-alto e comunque diciamo che partecipano alle iniziative di formazione, solo quelle organizzate dall'azienda però.

Dove svolgono prevalentemente la loro attività i lavoratori 'non standard'? (presso la sede dell'azienda, presso la propria abitazione, presso i clienti, ecc.)

Generalmente svolgono la loro attività nella struttura con i mezzi forniti dalla stessa struttura.

Per quanto riguarda invece le figure dirigenziali, quali sono le caratteristiche?

Il livello di istruzione è molto elevato, formalmente godono di una completa flessibilità e discrezionalità, di fatto un po' meno perché comunque è personale che fa dei turni di guardia e deve garantire una presenza, però la forma è fatta salva.

In questi casi il rapporto libero professionale deriva anche da una scelta personale.

Molti di loro hanno anche altre attività, recentemente abbiamo fatto anche dei concorsi finalizzati al piano di stabilizzazione dove l'attività fatta con contratto libero professionale veniva equiparata come punteggio all'attività da dipendente, però alcuni non hanno fatto neanche domanda per il concorso perché poi evidentemente hanno altre attività che desiderano mantenere.

La Sua organizzazione pone attenzione ai rapporti tra i lavoratori standard e 'non standard'? Come Le appaiono? Avete messo in atto provvedimenti per facilitare tali rapporti?

Ma in genere fino a quando avevano trattamenti economici diversi, a volte anche inferiori al rapporto dipendente un po' di malumore c'era ovviamente da parte dei precari perché facevano sostanzialmente un lavoro analogo, d'altra parte c'erano i colleghi dipendenti che li vedevano più liberi e flessibili nell'articolare la loro presenza, quindi dicevano sono pagati meno ma non hanno il cartellino, se non vengono, non devono presentare certificati, per cui cosa vogliono. Quindi un po' di malumori c'erano.

I lavoratori 'non standard' sono coinvolti negli interventi formativi realizzati dalla Sua organizzazione? Come i lavoratori standard? Solo per gli interventi formativi obbligatori o anche per altri interventi formativi realizzati?

Noi riconosciamo anche la partecipazione ad iniziative di formazione, però solo quelle organizzate dall'azienda, non sosteniamo costi di iscrizione ad iniziative esterne, ma a quelle organizzate dall'azienda partecipano anche loro. Quindi di fatto vengono trattati come i dipendenti.

I lavoratori 'non standard' presenti nella Sua organizzazione godono di maggiore flessibilità sul lavoro, relativamente all'orario e ai compiti svolti? Questo costituisce secondo Lei un vantaggio o una criticità per il lavoratore stesso?

Formalmente sì, però direi che sono persone assolutamente responsabili e quindi si comportano come il personale dipendente.

Lei diceva che questi contratti venivano prorogati per più anni, ma c'era un vincolo?
No.

Quale è la strategia di comunicazione interna ed esterna della Sua organizzazione per rendere note e trasparenti le politiche di assunzioni di personale 'non standard'?

La finanziaria 2008 pone forti vincoli all'utilizzo di lavoratori 'non standard' (ed al rinnovo di contratti 'non standard') all'interno della P.A., quale è il suo giudizio su tali limitazioni? Perché?

In che modo è stata interpretata? Le procedure di stabilizzazione avviate a chi si sono rivolte? Per quali posizioni, quali forme contrattuali, quali ruoli e mansioni? Caratteristiche di tali lavoratori?

In che modo (o quali politiche del personale/organizzative) la Sua organizzazione procederà in futuro per rispondere alle esigenze di cui sopra (sino ad ora colmate mediante il ricorso a lavoratori 'non standard')?

Rapportati al totale i quantitativi dei contratti non standard sono piuttosto ridotti?

Ma le ripeto, all'inizio del 2006 quando abbiamo cominciato una politica di superamento del lavoro precario nel comparto erano più di 200 per cui ci siamo mossi in tale senso, perché riteniamo che sia giusto una politica di superamento del precariato.

Una politica avviata nel rispetto delle disposizioni della finanziaria o in anticipo rispetto ad esse?

Un po' e un po', nel senso che comunque anche con le organizzazioni sindacali già a fine 2006 abbiamo sottoscritto un accordo in cui l'azienda si impegna a non ricreare nuovo precariato e a cercare di superarlo: quello che si è ridotto è il numero di persone con contratto in essere e comunque non ne abbiamo ricreato perché ci siamo mossi nel rapporto di lavoro dipendente.

Cioè?

Ci sono state abbastanza dimissioni volontarie per cui abbiamo fatto tanti concorsi e tanti infermieri che avevamo si sono collocati in graduatoria ed è avvenuta questa stabilizzazione, ma tramite concorso pubblico.

Prevedendo criteri agevolanti-premianti?

Abbiamo considerato la pregressa esperienza anche perché in quest'accordo con il sindacato sottoscritto nell'ottobre del 2006 'azienda si impegnò a dare indicazioni alle commissioni giudicatrici di valorizzare l'esperienza fatta con rapporti precari.

Quale è, a Suo avviso, la distinzione tra flessibilità e precarietà? In quale modo tale distinzione tocca la Sua organizzazione? Cosa la Sua organizzazione può fare per evitare che la flessibilità si traduca in precarietà?

Dunque, a mio avviso la flessibilità nel rapporto di lavoro dovrebbe esserci anche nel rapporto dipendente, anche nella pubblica amministrazione il lavoro e il tempo lavoro deve essere organizzato in base alle esigenze dei servizi che devi erogare ai cittadini e quindi la flessibilità io la perseguo anche nel rapporto di lavoro dipendente. Il precariato non è un modo per avere maggiore flessibilità, lo è per forza perché poi rimane un rapporto di lavoro autonomo e non possiamo costringere nessuno. Precariato e flessibilità in una certa misura si sovrappongono però la flessibilità io la intendo come modalità per rispondere alle esigenze dei servizi.

Però lei ha più volte parlato di collaboratori come di precari, ed in genere al precariato è associata una accezione negativa.

Sì perché in genere viene considerato come lavoro di serie b, ma io questo lo nego ed anche la politica che abbiamo adottato si pone in una logica di giusta considerazione del lavoro di queste persone e poi comunque ad un superamento, non tanto perché ci debba essere il mito del posto di lavoro fisso, perché poi insomma stanno anche cambiando questi approcci al lavoro da parte dei giovani stessi, però ritengo che un suo superamento sia una maggiore garanzia di qualità del servizio.

I

n quest'ottica si orienta anche la vostra iniziativa per equiparare maggiormente i collaboratori ai dipendenti...

Sì per dare anche una maggiore serenità. Forse l'unico aspetto che rimane è l'incertezza dell'esito della stabilizzazione, perché quella avviene comunque per concorso pubblico. Un'altra cosa che abbiamo percorso in anticipo, perché adesso è riconosciuta per legge, alle donne collaboratrici in maternità avevamo riconosciuto il periodo di astensione per maternità e con mantenimento non dico del posto ma del contratto, nel senso che se la lavoratrice rimaneva a casa in maternità poi al termine del periodo di astensione obbligatoria poteva riprendere l'attività.

Cosa, secondo Lei, la P.A. potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento a:

- tutela della maternità
- infortuni
- assistenza previdenziale
- stabilità lavorativa
- accesso al credito

formazione

Io credo che noi abbiamo fatto già molto, molto nel senso che in genere la pubblica amministrazione non si è mossa così, ritengo che abbiamo fatto quello che era doveroso fare.

Ma come è nata questa decisione?

E' stata una convergenza, anche lo stesso sindacato non capiva bene, perché non poteva fare chissà quali battaglie, ma alla fine hanno detto, facendo battute, che rispondeva ad una logica biecamente padronale per far lavorare di più i precari.

Ma nell'utilizzo di queste forme contrattuali avete incontrato resistenze?

Il sindacato ha chiesto con forza che non si incrementasse quanto meno, che si andasse verso un superamento graduale.

C'era stato uno sviluppo esponenziale di forme contrattuali?

No, diciamo che stavamo mantenendo dei livelli alti, ma storici. Consideri che io prima ero al presidio ospedaliero della Bologna Nord e di personale precario ne avevamo dal 2000.

E' a conoscenza di 'buone pratiche' / esperienze 'eccellenti' nella gestione delle risorse umane 'non standard' presenti nel nostro contesto all'interno della P.A. oltre alla vostra?

Ma un po' come regolamentazione dei co.co.co. sostanzialmente anche il comune di Bologna si è mosso su questa linea. Altre aziende RRR ci avevano richiesto questo regolamento, ma erano un po' scettiche e anzi nel panorama delle RRR eravamo state tacciate di sovvertire quasi l'ordine costituito. Però la quantità di lavoro precario che abbiamo avuto quando ci siamo costituiti derivava dalla sommatoria di 3 aziende e quindi avevamo anche un numero nettamente superiore di altre aziende RRR dove il fenomeno era più ridotto. Noi abbiamo ritenuto che anche la dimensione del fenomeno andasse considerata in un certo modo, comunque direi che il primo ad intraprendere una politica di questo genere è stato il comune di Bologna, poi siamo venuti noi.

Cosa, invece, secondo Lei, lo Stato (welfare nazionale) potrebbe fare per migliorare la complessiva situazione dei lavoratori 'non standard' in riferimento alle dimensioni di cui sopra?

Gli aspetti più problematici sono sicuramente l'aspetto economico, ad esempio anche in altre realtà al di fuori delle aziende sanitarie la retribuzione dei precari è inferiore a quella del lavoratore dipendente, invece noi abbiamo fatto una politica in base alla quale il lavoratore dipendente ci costa tanto, ci deve costare tanto anche il lavoratore precario, per cui magari in tasca il precario ha una retribuzione maggiore del lavoratore dipendente perché ha un peso contributivo e previdenziale inferiore. Inizialmente quando abbiamo fatto questo accordo con i sindacati, i lavoratori dipendenti se prima mostravano disponibilità e comprensione nei confronti dei precari, poi hanno cominciato a dire 'questi prendono anche più di me, cosa vogliono', senza considerare che non hanno o hanno una serie di benefici inferiori su altri aspetti, comunque io stessa non farei a cambio. Secondo me sicuramente quello di una retribuzione più equa, il precariato non deve essere un modo per non valorizzare il lavoro sia dal punto di vista professionale che economico. Poi tutta una serie di benefici o comunque di riconoscimenti dalla maternità alla malattia, cosa che per altro anche il lavoratore privato ha, io queste forme di precariato, dove il lavoro è comunque integrato nell'attività dell'ente a mio avviso sarebbe giusto e opportuno che venisse riconosciuto alla luce del sole. Anche la finanziaria 2008 in termini di malattia ha riconosciuto, ha equiparato la situazione al lavoro privato: l'Inps non paga i primi 3 giorni di malattia al lavoratore precario e noi copriamo questi 3 giorni, gli altri li copre l'Inps, perché comunque loro versano i contributi all'Inps.

Qual è il suo giudizio complessivo sul ricorso a queste forme contrattuali nella sua struttura?

Io vorrei veramente superarlo, perché crea comunque dei malumori e anche un'eccessiva stanchezza di questa precarietà. Adesso non dico tanto i co.co.co., perché siamo riusciti a delineare un certo status per loro, ma i liberi professionisti: noi abbiamo medici, psicologi che paradossalmente hanno una retribuzione inferiore rispetto ad un amministrativo o un infermiere.

Quindi la situazione è più critica nel loro caso?

Paradossalmente sì, anche perché se loro sono liberi di avere un'altra attività professionale, per quella che svolgono da noi in alcuni casi il compenso non è proprio adeguato, però noi abbiamo vincoli di bilancio e comunque il ricorso al contratto libero professionale non è mai stata una modalità per spendere meno. Anche in questo caso è stato utilizzato perché non c'erano graduatorie o perché c'era comunque un vincolo nelle assunzioni: per cui anche nell'area della dirigenza il precariato è cominciato così, non per motivi di speculare al ribasso. Però da parte di questi professionisti c'è un certo malcontento soprattutto sul versante economico, ma abbiamo anche un problema di coerenza perché, siccome ne abbiamo parecchi, se alziamo la retribuzione a 3 dobbiamo farlo anche per gli altri 100, quindi non è facile. Poi per loro può anche essere una scelta personale quella di un contratto di questo tipo, ma ci sono anche professionisti che volendo hanno altre possibilità rispetto al co.co.co. che fa lo sportellista al cup, per cui ci sono meno opportunità.

Quale è il suo giudizio complessivo sul DL. 276/30? Perché?

Saprebbe indicare alcuni punti di debolezza?

La legge Biagi non la conosco a fondo perché è una normativa che non è dell'ordinamento pubblico anche se i co.co.co., che sono rapporti di lavoro atipico che noi utilizziamo principalmente, si rifanno alla legge Biagi. A mio avviso è una legge che ha un po' fallito nelle sue finalità perché è vero che mirava a creare flessibilità di lavoro ma a mio avviso l'ha creata nel senso più deleterio del termine, nel senso oggi mi servi va bene, domani non mi servi più e buonasera. Credo che con il lavoro e con il lavoratore non si possa avere questo atteggiamento così utilitaristico, punto e basta.

Ritiene che siano necessari alcuni correttivi alla luce dell'applicazione della L. 30/03?

Certamente perché al lavoro precario o al lavoro flessibile, per come è lo spirito della legge Biagi, non è riconosciuta una dignità che invece dovrebbe esserle attribuita.

