

**ICT
E LAVORO FLESSIBILE**

**Modelli organizzativi,
contrattazione collettiva
e autonomia individuale**

**a cura di
Rosario Santucci
Emilio Bellini
Mario Quaranta**

FrancoAngeli

Pubblicazioni DASES

*Dipartimento di Analisi
dei sistemi economici e sociali
Università degli Studi del Sannio*

Collana DASES

Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali dell'Università degli Studi del Sannio

Comitato scientifico:

Filippo Bencardino; Arturo Capasso; Ennio De Simone; Giuseppe Marotta; Maria Rosaria Napolitano; Riccardo Realfonzo; Paolo Ricci; Rosario Santucci; Massimo Squillante.

La collana si propone di divulgare i risultati di studi e ricerche promosse nell'ambito delle finalità scientifiche del Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali, accogliendo monografie, opere collettive ed atti di convegni e seminari. La collana consente a studiosi, anche giovani, di contribuire al dibattito scientifico nelle discipline economico-sociali e a diffondere l'attività di ricerca condotta nell'Ateneo del Sannio.

**ICT
E LAVORO FLESSIBILE**

**Modelli organizzativi,
contrattazione collettiva
e autonomia individuale**

**a cura di
Rosario Santucci
Emilio Bellini
Mario Quaranta**

Pubblicazioni DASES

*Dipartimento di Analisi
dei sistemi economici e sociali
Università degli Studi del Sannio*

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo finanziario del Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali, del Dipartimento di Ingegneria su fondi ex RCOST, dell'Università del Sannio, nonché dei Fondi di Ricerca di Ateneo, assegnati ai professori Rosario Santucci ed Emilio Bellini.

copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione di <i>Rosario Santucci, Emilio Bellini, Mario Quaranta</i>	pag.	7
Parte I		
Modelli organizzativi del lavoro	»	15
ICT e lavoro flessibile. Modelli di organizzazione del lavoro e gestione del personale nelle imprese ICT di <i>Massimo Franco</i>	»	17
Oltre la dicotomia “anticipazione-flessibilità”: un modello di <i>sense making</i> organizzativo per la gestione dei lavoratori della conoscenza di <i>Emilio Bellini</i>	»	24
Il processo di esternalizzazione del lavoro tra esigenze di flessibilità e bisogno di stabilità di <i>Stefano Consiglio</i>	»	41
L’organizzazione del lavoro nelle aziende <i>knowledge-intensive</i> . Alcuni spunti di riflessione di <i>Paolo Canonico</i>	»	68
La gestione dei <i>knowledge worker</i> : alcune riflessioni critiche di <i>Ernesto De Nito</i>	»	75
Valutazione delle prestazioni e contratti a termine: l’approccio del <i>Diversity Management</i> di <i>Massimo Cesarino</i> e <i>Vincenza Esposito</i>	»	82
Flessibilità, organizzazione e gestione delle interdipendenze con il consumatore nelle ICT. L’esperienza di Dada di <i>Olimpia Meglio</i>	»	108
Parte II		
Le flessibilità temporali	»	117
ICT e tempi di lavoro di <i>Rosario Santucci</i>	»	119
Durata della prestazione e tutela della persona, tra vecchie e nuove regole sull’orario di lavoro di <i>Vito Leccese</i>	»	123
Modelli e tecniche di flessibilizzazione dell’orario di lavoro in Gran Bretagna di <i>Giancarlo Ricci</i>	»	150

Tecniche di flessibilizzazione dei tempi di lavoro nelle ICT di <i>Mario Quaranta</i>	pag.	161
Il rapporto di lavoro a tempo parziale nelle ICT di <i>Massimiliano Delfino</i>	»	181
Il lavoro intermittente: un'opportunità nelle <i>Information and Communication Technologies?</i> di <i>Valeria Nuzzo</i>	»	190
Parte III		
Le flessibilità gestionali tra autonomia collettiva e individuale	»	203
Flessibilità del diritto del lavoro e accumulazione del capitale sociale di <i>Lorenzo Zoppoli</i>	»	205
Contrattazione collettiva e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT di <i>Giorgio Bolego</i>	»	219
Tecniche di fidelizzazione e rapporto di lavoro di <i>Raffaello Santagata</i>	»	235
Il lavoro parasubordinato: dalle collaborazioni coordinate e continuative al lavoro a progetto di <i>Gaetano Natullo</i>	»	243
Eterodirezione: subordinazione e... oltre (riflettendo sul lavoro a progetto) di <i>Antonello Zoppoli</i>	»	254
Inquadramenti professionali e flessibilità gestionale. La crisi dei modelli di classificazione nel settore ICT di <i>Umberto Gargiulo</i>	»	260
Il lavoro a tempo determinato di <i>Mario Quaranta</i>	»	271
La somministrazione di manodopera e l'appalto di lavoro nelle prime esperienze di contrattazione collettiva di <i>Bruno Fiorai</i>	»	289
Il contratto di inserimento nelle ICT di <i>Paola Saracini</i>	»	310
Trasferimento di azienda e tutela collettiva: la normativa italiana a confronto con la legislazione dei paesi dell'Unione Europea di <i>Vincenzo Luciani</i>	»	317
ICT e promozione dell'occupazione di <i>Domenico Garofalo</i>	»	328
Bibliografia della Parte I	»	339
Bibliografia delle Parti II e III	»	352
Abbreviazioni	»	371
Notizie sugli autori	»	375

PREFAZIONE

Il settore delle ICT ed al suo interno, in particolare, il comparto del Software rivestono un grande interesse per studiosi e manager, interessati alle (o coinvolti nelle) problematiche emergenti nei rapporti giuridici e nelle relazioni organizzative tra imprese e lavoratori, che contribuiscono ai processi di creazione del valore. È infatti nell'ambito di tali settori che, spesso, in passato, si sono rese visibili, in anticipo, discontinuità nelle pratiche dei processi produttivi e dell'organizzazione del lavoro, che annunciavano il superamento di approcci consolidati, ma forse troppo conservativi, dominanti nel dibattito sia scientifico, sia politico e sindacale.

La letteratura economico-organizzativa offre diversi esempi di tale carattere "anticipatorio" del settore ICT rispetto all'evoluzione, forse tardiva, dei modelli teorici, delle tecniche di gestione e del sistema regolatorio-legislativo.

Un riferimento tipico è offerto dalla natura stessa dell'ICT, quale *general purpose technology*, ovvero un insieme di tecnologie abilitanti capaci di migliorare pervasivamente sia i modelli di produzione, sia i modelli di business di diversi settori industriali. In virtù di tale pervasività, l'industria ICT è diventata, grazie alla convergenza delle innovazioni realizzate nelle reti (es. UMTS, WiMax, Banda Larga), nel software (es. architetture SOA, *open source*) e nei *device* di ultima generazione (es. *smart phone*, *consolle* per videogiochi), il luogo naturale in cui, da un lato, vengono accumulate conoscenze tecnologiche sempre più avanzate, dall'altro, vengono sperimentate soluzioni via via sempre più nuove rispetto ai tipici *trade off* organizzativi (mercato *vs.* gerarchia, anticipazione *vs.* flessibilità, creatività e delega *vs.* controllo). Esempi più recenti del carattere "anticipatorio" del settore sono stati offerti negli ultimi anni dalle *internet companies* più conosciute, quali Google, Microsoft, Yahoo. Emblematico è stato negli ultimi anni il rilievo mediatico assunto dalla "rivoluzione" del modello retributivo di Google e dell'ambiente di lavoro di Googleplex, in cui i dipendenti dell'azienda si muovono tra architetture giocose e mobili colorati, accedono gratuitamente a servizi dedicati (dalla prenotazione di viaggi al medico e al distributore di sushi), gestiscono autonomamente il 20% del loro orario

di lavoro su progetti di proprio interesse. Un esempio ben più strutturato del carattere “anticipatorio” del settore ICT è riportato in un pluricitato caso di scuola (la battaglia tra Netscape e Microsoft per gli *internet browser*, descritta da R. Verganti, M. Iansiti ed A. McCormack in una serie di articoli tra il 2001 ed il 2003), in cui si è osservato come il successo dell’innovazione nascesse dal ribaltamento degli approcci tradizionali “sequenziali” alla gestione dei progetti di innovazione, in cui il rigore dei cicli di analisi-pianificazione-controllo permette di anticipare gran parte delle incertezze ambientali. Al contrario solo approcci “flessibili”, caratterizzati da un apparente disordine derivante dalla “parallelizzazione” di più processi e più forme organizzative, permettono di catturare gran parte della conoscenza sviluppata da progettisti ed utenti nel corso delle attività di progettazione e test delle innovazioni (sulle caratteristiche del settore v. i contributi di E. Bellini, P. Canonico e O. Meglio).

Nonostante il sostanziale accordo di studiosi ed operatori sul carattere “anticipatorio” del settore ICT, in particolare sull’evoluzione verso approcci “flessibili”, scarso interesse è stato dedicato, in Italia, ad una delle sue manifestazioni più eclatanti. Il riferimento va alla nascita “dal basso” di pratiche e consuetudini nella gestione delle relazioni tra aziende e risorse umane, impegnate nei *team* di progetto, in cui veniva superata la tradizionale dicotomia tra “lavoro dipendente” e “lavoro autonomo”, il primo organizzato attraverso il meccanismo di coordinamento della “autorità”, il secondo attraverso quello di coordinamento del “mercato”.

Da anni, infatti, generazioni di progettisti, programmatori, analisti di mercato vivono, come “normali”, condizioni di lavoro in cui il rapporto è riconducibile, allo stesso tempo, ad alcune proprietà del lavoro dipendente/autorità (es. necessità di svolgimento dell’attività in luoghi e orari specifici e ripetitivi) e ad alcune proprietà del lavoro autonomo/mercato (es. negoziazione sistematica delle complesse specifiche dei progetti da realizzare, possibilità di lavorare per una pluralità di committenti). In alcuni casi la stessa terminologia accettata ed utilizzata dagli addetti ai lavori – in particolare l’identificazione di aziende e persone impegnate nel c.d. comparto del “*body rental*” (letteralmente “noleggio di corpi”) – è stata rivelatrice di come, all’interno del settore, l’elevato livello delle competenze delle risorse umane coinvolte permettesse ai lavoratori di accettare garanzie contrattuali minori ed alle imprese di perseguire strategie di flessibilizzazione, prima ancora che la legislazione ne regolasse i percorsi.

A partire dal 2004 un gruppo di ricercatori dell’Università del Sannio ha provato a colmare tale lacuna, sviluppando un percorso di ricerca multidisciplinare sui temi del lavoro nelle imprese ICT, a partire dalle prospettive di analisi proprie dell’ingegneria gestionale, dell’organizzazione aziendale e del diritto del lavoro. In particolare Mario Quaranta ha condotto un percorso di ricerca, che ha visto impegnati congiuntamente il Dipartimento di Analisi dei Sistemi

Economici e Sociali (Dases), il Centro di Eccellenza sulle Tecnologie del Software (Rcost) dell'Università del Sannio, nonché, nell'ultima fase, la Fondazione Marco Biagi.

Questo volume raccoglie i risultati di un insieme di progetti di ricerca e di iniziative scientifiche presentati tra il 2004 ed il 2006 presso l'Università del Sannio, nell'ambito di due convegni svolti a Benevento il 12 marzo 2004 e il 5 luglio 2005: il primo su “*Information Communication and Technology*, orario di lavoro e contrattazione collettiva” (con introduzione di R. Santucci e relazioni di E. Bellini, V. Leccese, M. Quaranta e G. Ricci); il secondo su “ICT e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale”, articolato in due sessioni: “Modelli di organizzazione del lavoro e gestione del personale nelle imprese ICT” (coordinata da M. Franco, con interventi di E. Bellini, P. Canonico, M. Cesarino, S. Consiglio, E. De Nito, V. Esposito, O. Meglio) e “Contrattazione collettiva, autonomia individuale, lavoro flessibile” (coordinata da R. De Luca Tamajo e M. Rusciano, con interventi di G. Bolego, M. Delfino, B. Fiorai, U. Gargiulo, D. Garofalo, V. Luciani, G. Natullo, V. Nuzzo, M. Quaranta, R. Santagata, P. Saracini, A. Zoppoli, e conclusa da L. Zoppoli).

Nonostante il tempo trascorso dai due convegni, le tematiche, l'approccio multidisciplinare prescelto, i risultati scientifici si presentano ancora attuali – grazie anche all'aggiornamento dei contributi, laddove necessario, operato generosamente da relatori ed intervenuti – e di notevole interesse sia per gli stimoli indotti da ottiche scientifiche diverse, sia per l'individuazione delle criticità regolative.

Il volume si suddivide in tre parti: la prima dedicata ai contributi provenienti dalla prospettiva più strettamente organizzativa, le altre due dedicate alle analisi giuridiche, con due focus su dimensione temporale ed autonomia collettiva ed individuale.

Punto di partenza della ricerca, e di tutte le riflessioni svolte nei vari contributi raccolti, è l'indagine sulla richiesta crescente di flessibilità da parte delle imprese ad alta tecnologia informatica. Nuove tecnologie, globalizzazione, incertezza sulla durata dei cicli di sviluppo, rapidi cambiamenti sul fronte della domanda impongono forme organizzative e gestionali altamente flessibili. A ciò si aggiungono le caratteristiche strutturali dell'organizzazione produttiva e delle modalità esecutive della prestazione lavorativa nelle imprese ICT. Questo fenomeno – come si legge nell'introduzione di M. Franco e nel saggio di S. Consiglio – è particolarmente accentuato nel comparto ICT, che presenta tutte le caratteristiche di un settore globale: presenza di gruppi internazionali, assenza di barriere tecnologiche nazionali, significative economie di scala, forte importanza degli investimenti in R&S. Le imprese ICT, quindi, domandano, con insistenza, flessibilità, e si presentano come banco di sperimentazione di modelli gestionali di acquisizione delle risorse umane flessibili e delle innovazioni

normative dell'inizio del nuovo secolo, che hanno accresciuto fortemente le regole sull'utilizzazione flessibile della forza lavoro sino al punto da consentirne in alcuni casi la "precarizzazione".

Tuttavia il settore ICT rappresenta un esempio della complessità delle moderne organizzazioni produttive che esprimono esigenze e bisogni non del tutto univoci e unidirezionali. In comparti ad alta specializzazione, le forti esigenze di flessibilità si accompagnano, infatti, ad un altrettanto vitale bisogno di risorse umane altamente professionalizzate e, quindi, "fidelizzate" e responsabilizzate. Ciò comporta che, nella gestione del personale, le imprese dovrebbero (e vorrebbero) saper coniugare l'utilizzo di moduli flessibili dell'organizzazione e tipi flessibili di lavoro con l'acquisizione di risorse umane "ad alta conoscenza", attraverso la costruzione di rapporti basati su fiducia e stabilità (su tale aspetto, sotto il profilo giuridico, si segnala l'analisi svolta da R. Santagata; sotto quello organizzativo v. i contributi, anche critici, di E. Denito, M. Cesarino e V. Esposito); ed inoltre, alle aziende del settore potrebbe risultare funzionale anche un assetto normativo relativo a trasferimenti di azienda ed incentivi al sistema delle imprese (v. le analisi di V. Luciani e D. Garofalo) che consenta, per un verso, razionalizzazioni dimensionali e societari e, per un altro verso, utilizzo delle risorse pubbliche per meglio posizionarsi nel mercato globale dell'offerta ICT (nel rispetto, beninteso, delle regole anche europee su concorrenza ed aiuti di Stato).

Prendendo le mosse da tale dato di fatto, dal bisogno prevalente di incrementare il grado di flessibilità nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle risorse umane (sempre più frequentemente, infatti, le imprese ricorrono a forme di lavoro diverse dal rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato), variamente illustrato ed analizzato nella prima sezione del volume, viene realizzata nel corso della trattazione una disamina giuridica delle principali opzioni negoziali che l'attuale legislazione del lavoro offre all'impresa (segnatamente a quelle che operano nel settore ICT) nell'acquisizione di forza lavoro, senza che sia trascurato l'altro elemento della "fidelizzazione" e di alcune tecniche, che rispondono anche in modo diverso all'esigenza di sviluppo del settore ICT (trasferimenti di aziende e incentivazioni industriali). Ciò nell'obiettivo di verificare se, ed entro quali limiti, il nostro ordinamento asseconi le accennate esigenze di flessibilità espresse dalle aziende ICT, offrendo al contempo strumenti negoziali in grado di realizzare il descritto bisogno di alta formazione e specializzazione delle risorse umane tipico di tali imprese.

La sistemazione dell'ampia gamma di tipi contrattuali, ulteriori e diversi dal modello social-tipico del lavoratore subordinato a tempo pieno ed indeterminato della "vecchia" impresa fordista-taylorista, viene realizzata sulla base del grado di intensità della flessibilità espressa dai vari schemi negoziali, che è funzione pure della loro distanza dal tradizionale modello dell'art. 2094 cod. civ.

a) *La flessibilità oltre la subordinazione*

Sulla base di tali criteri, non v'è dubbio che gli schemi negoziali, che offrono maggiori *chance* di flessibilità, si trovano al di fuori del perimetro della subordinazione, da tempo sottoposto ad una lenta ma progressiva erosione. Per utilizzare le parole di A. Zoppoli, la perdita del monopolio della eterodirezione-subordinazione, come fattispecie deputata a fornire energie lavorative che soddisfino, nel tempo, le variabili esigenze funzionali delle organizzazioni produttive, è un dato incontestabile. Il sistema binario di classificazione del lavoro, subordinazione *versus* autonomia, subisce con il passare degli anni una spallata via via più robusta: prima, con la parasubordinazione, poi con il lavoro a progetto (di cui si occupa anche G. Natullo).

b) *La flessibilità dentro la subordinazione*

Ma svariate possibilità di utilizzo flessibile del lavoro sono isolabili anche all'interno del lavoro subordinato a tempo pieno ed indeterminato. Il riferimento va tanto alla flessibilità gestionale connessa alle regole in materia di inquadramenti professionali – cui è integralmente dedicato il contributo di Umberto Gargiulo – quanto soprattutto alla regolazione dei tempi di lavoro ed, in particolare, alle tecniche di flessibilizzazione degli stessi.

Al riguardo l'analisi svolta nella sezione II del volume – con contributi di V. Leccese, M. Quaranta e G. Ricci – mette in luce, da un lato, la maggiore apertura dell'attuale disciplina legale, rispetto a quella previgente, ad una gestione flessibile dei tempi di lavoro: tanto il complessivo affievolimento delle rigidità che caratterizzavano la precedente regolazione, quanto l'ampliamento degli spazi di flessibilità nella gestione temporale della forza lavoro da parte delle imprese rappresentano le principali conferme di una innegabile discontinuità (variamente criticata in dottrina) rispetto alla antiquata e disorganica disciplina dell'orario di lavoro. Dall'altro lato, però, resta ben visibile la *voluntas legis* di coniugare flessibilità e sicurezza: quest'ultima intesa non solo, tradizionalmente, come tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore, ma anche come garanzia di tutela del lavoratore, mediante l'affidamento, quasi in monopolio, alla contrattazione collettiva delle possibilità di flessibilizzazione dei tempi di lavoro.

A tale riguardo, piuttosto che raccogliere gli spunti offerti dalla direttiva comunitaria di coinvolgere l'autonomia individuale nella gestione degli orari, il legislatore della riforma affida all'autonomia collettiva quasi tutti gli aspetti cruciali relativi al governo del tempo di lavoro, riconoscendole sia la funzione di *autorizzazione* all'utilizzo di moduli flessibili di orario, sia la facoltà di *deroga* a principi stabiliti dalla stessa legge. Una scelta diametralmente opposta a quella seguita dal legislatore britannico, che – come si legge nel contributo di G. Ricci – «ha recepito con ampiezza, talora pedissequamente, il testo della direttiva comunitaria sull'orario di lavoro [...], approfittando degli spazi di flessibilità e di rilevante opzionalità consentiti dalla direttiva [...], ancor più, a ben vedere, di quanto abbiano fatto gli altri Stati membri».

La leva della modulazione degli orari di lavoro può essere azionata con maggiore vigore ed intensità, imprimendo al rapporto di lavoro alcune prime deviazioni dallo schema sociale tipico del lavoro a tempo pieno.

Il riferimento va in primo luogo alla disciplina del lavoro a tempo parziale – di cui si occupa, nell’ambito della medesima sezione, M. Delfino – caratterizzata da un assetto di limiti e garanzie che, nel tempo, ha assunto un andamento pendolare, nonché alla regolazione del lavoro intermittente – a cui è dedicato il contributo di V. Nuzzo. In quest’ultimo caso, le particolari modalità di esecuzione della prestazione lavorativa ed il riconoscimento di particolari margini di autonomia al prestatore di lavoro portano diversi autori addirittura a collocare, per certi versi, il tipo contrattuale al di fuori dello steccato del lavoro subordinato.

c) *Tipi contrattuali flessibili*

Uscendo dal tema degli orari e dei tempi di lavoro, il viaggio nella flessibilità del lavoro prosegue nell’ambito dello schema della subordinazione. Anche qui gli elementi di deviazione dal c.d. lavoro standard assumono sfumature ed accenti differenti: meno intense nel caso del lavoro a tempo determinato, il cui elemento differenziale è segnato dall’apposizione del termine finale alla durata del rapporto di lavoro; più evidenti nei rapporti con finalità formativa (di cui si occupa P. Saracini), dove l’elemento della temporaneità del rapporto di lavoro si accompagna ad una innegabile deviazione della causa del contratto; ancora più vistosi ed imponenti nel caso della somministrazione, dove lo scostamento dallo schema lavorativo classico arriva al punto da travolgere la naturale coincidenza tra titolarità formale del rapporto di lavoro ed utilizzazione sostanziale delle prestazioni lavorative.

Le analisi dei tipi, svolte nei contributi finora richiamati, mettono in luce anche in tale ambito settoriale il ruolo cruciale rivestito dalla contrattazione collettiva. Lo stesso ridimensionamento della funzione autorizzatoria alla scelta del tipo flessibile, tradizionalmente attribuita al contratto collettivo specie ad opera del d.lgs. 276/2003, non arriva fino al punto di negare che l’autonomia sindacale rappresenti comunque uno snodo fondamentale nella regolazione della flessibilità. Non solo, e non tanto alla luce di un relativo recupero di centralità della fonte sindacale, attribuitole dalla recente l. n. 247 del 2007 (emblematiche in tal senso sono le modifiche alla disciplina del *part time*), ma anche in ragione del tentativo compiuto dalla contrattazione collettiva, all’indomani della c.d. riforma Biagi, di contenere e mitigare alcuni elementi di flessibilità imposti dal legislatore al sistema. Basti pensare alle clausole collettive di individuazione tassativa delle ipotesi di legittima apposizione del termine e di possibile ricorso alla somministrazione a tempo determinato (analizzate rispettivamente nel saggio di M. Quaranta e di B. Fiorai); alla regolazione collettiva intervenuta in materia di clausole flessibili e lavoro supplementare nel *part time* (di cui si occupa Delfino), alla netta scelta della contrattazione collettiva di non procedere all’attuazione di alcuni rinvii legali essenziali per l’implementazione di tipi contrattuali “ad alta ed intensa flessibilità”: primi fra tutti *staff leasing* e lavoro

intermittente. D'altra parte – come efficacemente sottolinea Giorgio Bolego nel suo contributo dedicato appunto a contratto collettivo e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT – le forti potenzialità regolative della contrattazione collettiva scontano nel comparto ICT una forte frammentazione del sistema contrattuale. Sebbene i *net workers* abbiano ormai raggiunto una notevole consistenza numerica e condividano numerose problematiche, non esiste un contratto collettivo *ad hoc*. Le imprese del settore si vedono infatti costrette ad applicare contratti collettivi predisposti e cresciuti per regolare i rapporti di lavoro in comparti produttivi sostanzialmente diversi.

Del resto, i risultati a cui pervengono molti dei contributi raccolti evidenziano significativi scollamenti tra esigenze reali e trama regolamentare: vuoi nel senso di flessibilità “inutili” o “eccessive”, vuoi nel senso dell'assenza od inadeguatezza di meccanismi volti ad assicurare sia uno sviluppo sicuro all'autonomia individuale – come sembra invece avvenire, ad esempio, con la riforma del contratto a termine da parte della l. n. 247 del 2007 –, sia una efficace contrattazione collettiva, realizzata da attori negoziali realmente rappresentativi. In ogni caso, seguendo l'analisi di L. Zoppoli, nei prossimi anni la scommessa, in primo luogo per il diritto del lavoro, sembra essere una regolazione della flessibilità che non soltanto contemperi le esigenze delle imprese con i diritti dei lavoratori, ma anche serva ad accumulare capitale sociale, già posseduto dal nostro paese in misura ridotta e negli ultimi anni dilapidato con incredibile leggerezza.

L'attività di ricerca, per oggettive carenze di risorse, in parte difetta di verifiche di “caso”, in grado di consentire l'emersione delle reali specificità del lavoro nelle ICT e suggerire gli adeguamenti normativi per assecondarne lo sviluppo, superando gli steccati definitivi ed in ogni caso salvaguardando i diritti sociali del lavoro. Ma il materiale si presenta ricco, pone al centro dell'attenzione snodi cruciali, anche di ampio respiro, e costituisce una significativa base di partenza sulla quale innestare riflessioni ulteriori sul lavoro nelle nuove tecnologie informatiche. Il tema, pur rilevante socialmente ed economicamente, è ancora poco considerato ed esplorato.

Rosario Santucci, Emilio Bellini e Mario Quaranta

30 aprile 2008

Parte I
Modelli organizzativi del lavoro

MASSIMO FRANCO

ICT E LAVORO FLESSIBILE. MODELLI DI
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E GESTIONE
DEL PERSONALE NELLE IMPRESE ICT

Sommario. 1. Premessa. – 2. Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi. – 3. Il concetto di flessibilità. – 4. I rapporti di lavoro flessibile: motivazioni e criticità.

1. La continua evoluzione dello scenario competitivo, caratterizzato da un' accelerazione delle dinamiche tecnologiche e di mercato, sollecita la risposta delle aziende a sfide strategiche sempre più incalzanti. L'esigenza di reagire agli stimoli ambientali e di operare in una realtà complessa e mutevole con tempestività ed efficacia, spinge le aziende verso assetti snelli e flessibili: la flessibilità organizzativa diviene il principale fattore critico di competitività e di successo (Volberda H.W. 1998).

Nuove tecnologie, globalizzazione, incertezza sulla lunghezza dei cicli di sviluppo, rapidità dei cambiamenti sul fronte della domanda rappresentano le condizioni competitive di molti settori, definiti come ambienti iperturbolenti e incerti. Questa incertezza rende poco attraenti forme organizzative altamente strutturate e lascia il campo alla sperimentazione di soluzioni altamente flessibili, specie sul fronte dei confini organizzativi (Franco M., Di Virgilio F. 2002).

L'attuale ambiente competitivo può cioè essere avvicinato a quello che Emery e Trist chiamano «ambiente turbolento», ossia un ambiente nel quale i processi dinamici dai quali derivano le fonti di cambiamento per il sistema organizzativo non sono prodotti soltanto dalle organizzazioni che ne fanno parte, ma anche dall'ambiente stesso (Emery F.E., Trist E.L. 1960).

Resta il fatto che il processo generalizzato di cambiamento, indotto dalla turbolenza ambientale, richiede necessariamente la continua evoluzione del sistema di impresa.

Il passaggio da un modello burocratico, meccanicistico (Burns T.E., Stalker G.M. 1961) coerente con un'economia della stabilità e caratterizzato dal "potere degli uffici", ad un modello adhocratico, organicistico e postfordista (Mintzberg H. 1985; Maggi B. 2000) più coerente con un'economia della flessibilità e caratterizzato dalle competenze professionali e relazionali, si è ormai consolidato in molte realtà aziendali. Considerata, inoltre, la rapidità e la casualità dell'evoluzione del contesto esterno non è possibile, soprattutto per le organizzazioni di grandi

dimensioni, adottare un atteggiamento passivo o di attesa, ma è necessario creare le premesse per favorire l'adattamento ai fenomeni di turbolenza ambientale.

Contestualmente il forte sviluppo delle tecnologie informatiche durante l'ultimo decennio, denominate comunemente con il termine *Information and Communication Technologies* (ICT), ha esercitato la sua influenza sulle organizzazioni riducendo i costi del trasporto e rendendo più efficienti i processi di gestione delle informazioni, ampliando così la possibilità di comunicazione tra centri decisionali ubicati anche a grandi distanze; la maggiore pressione competitiva, collegata a processi di globalizzazione dell'economia, impone alle organizzazioni uno sfruttamento sempre più consistente delle interdipendenze tra imprese e sistemi economici dei diversi contesti nazionali allo scopo di sfruttare le proprie capacità distintive su scala più vasta.

Così l'informazione e la conoscenza divengono risorse strategiche del nuovo regime tecnologico legate alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'ICT entra nel controllo e nel coordinamento di tutti i processi delle attività organizzative con una complementarità e con il cambiamento delle strutture organizzative. I nuovi modelli organizzativi si caratterizzano per un maggiore decentramento delle decisioni all'interno delle strutture; per il passaggio da sistemi rigidamente gerarchici a strutture più "organiche", dove i canali verticali di scambio informativo sono sostituiti da canali orizzontali e trasversali (inter-dipartimentali o inter-funzionali).

Ai rigidi confini territoriali si affiancano mobili localizzazioni globali, l'omogeneità non è più la caratteristica imprescindibile per la definizione delle organizzazioni ed i sistemi organizzativi mettono a punto nuovi criteri delimitativi capaci di cogliere le sinergie e le dinamiche relazionali aprendosi verso dimensioni plurisetoriali.

Viene sottolineata la centralità delle relazioni intersettoriali e delle conoscenze condivise, con l'obiettivo di dare rilevanza formale ad aggregazioni tematiche di tipo orizzontale, a modelli organizzativi non necessariamente concentrati sul territorio, in cui la chiave potenziale di successo è data dalla rete costituita da attori differenti e accumulo di conoscenze e risorse umane.

Ne sono un esempio le *Comunità virtuali verticali* come luogo di comunicazione e i cosiddetti *e-Marketplace* come luogo di scambio.

Le *Comunità virtuali verticali*, vere e proprie comunità digitali di settore, sono un limpido esempio di infomediazione e sono caratterizzate dalle 3C: *Content* ovvero i contenuti dei servizi informativi forniti agli iscritti; *Commerce* che rappresenta la gestione delle transazioni commerciali delle imprese associate tramite diverse possibilità di organizzazione degli scambi ed infine la *Community*, ovvero la comunità di imprese partecipanti che in seguito diverranno attori disposti ad una piena condivisione di informazioni ad alto valore aggiunto (Camussone P.F. 2000).

Gli *e-Marketplace* rappresentano la trasposizione in rete dell'antica piazza del mercato, luogo virtuale dove venditori e compratori si incontrano per con-

cludere transazioni economiche e l'attuale contesto economico ne è pieno di esempi con maggior o minor successo.

2. L'ipotesi di fondo dell'ICT è, quindi, quella di un nuovo ambiente in cui lo scambio di informazioni domina tutti i processi e le operazioni svolte dai vari operatori privati, commerciali e pubblici; tale scambio di informazioni reso appunto possibile dalla "rete" che permette di interconnettere tutti gli operatori.

La globalizzazione dell'economia e la conseguente rapida propagazione degli stimoli e le spinte allo sviluppo, in un contesto di dimensioni mondiali (che tocca tutte le aziende, di qualsiasi settore e dimensione), comportano, come conseguenza, un'evoluzione sempre più rapida dei mercati e quindi una necessaria rivisitazione, da parte delle aziende, dei propri modelli economici, operativi e organizzativi: un cambiamento che va sempre più verso il concetto di integrazione, ossia verso la necessità di ricomporre ad unità la gestione dell'azienda.

In realtà, l'azienda va sempre più a connotarsi come un sistema aperto e flessibile, capace di adattarsi rapidamente ai continui mutamenti e capace di gestire la complessità dei messaggi, spesso confusi, che essa riceve continuamente dall'esterno. Alcuni cambiamenti, in particolare, vanno sottolineati, perché concorrono a creare crescenti difficoltà gestionali e quindi a rafforzare le nuove esigenze emergenti nel campo dell'organizzazione aziendale. Si possono citare, a titolo esemplificativo, in particolare:

- l'evoluzione tecnologica e l'automazione;
- la progressiva globalizzazione dei mercati;
- la crescente domanda di qualità della vita;
- l'offerta sempre maggiore di servizi a completamento dell'offerta di prodotti;
- la qualità ed il livello di servizio quali vantaggi competitivi crescenti;
- il decentramento produttivo ed organizzativo tra le aziende.

In questo contesto, in cui le aziende tendono a "disintegrarsi" per perseguire, in un'ottica e con modalità diverse da quelle precedenti, i tradizionali obiettivi di efficacia ed efficienza, nasce la necessità di avere una visione integrata della gestione che consenta di recuperare una unitarietà di riferimento. L'elemento fondamentale per questo nuovo modello di gestione risiede in un'attitudine forte alla gestione ed innovazione dei processi aziendali. Agire sui processi significa penetrare nelle logiche e nei meccanismi più profondi dell'azienda, ricollegare l'attività operativa di tutti i giorni con i meccanismi della pianificazione e del controllo di gestione, comprendere, quindi, la complessità della stessa gestione. L'attenzione ai processi comporta anche la necessità di ragionare in termini di forte integrazione tra le diverse parti dell'azienda che, nel loro insieme, interagiscono all'interno dei singoli processi (Hammer M., Champy J. 1993).