

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
- Milano -**

**FACOLTA' DI ECONOMIA
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale**

**QUADERNI DEL
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
GESTIONE DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO E DEI SERVIZI COMMERCIALI**

***LE FORME DI LAVORO NON STANDARD
ALLE SOGLIE DELLA XVI LEGISLATURA***

Armando Tursi

n. 12 – aprile 2009



Scuola
Superiore
del Commercio
del Turismo
dei Servizi
e delle Professioni

Armando Tursi

***LE FORME DI LAVORO NON STANDARD
ALLE SOGLIE DELLA XVI LEGISLATURA***

LE RIFORME DEL MERCATO DEL LAVORO TRA FLESSIBILITA' E PRECARIETA' DEL LAVORO Armando Tursi	p. 2
LAVORI ATIPICI E LAVORO <i>NON STANDARD</i> Mariella Magnani	p. 8
LAVORI <i>NON STANDARD</i> E SERVIZI PER L'IMPIEGO Pierantonio Varesi	p.12

Questo *working paper* sintetizza i contenuti degli interventi di Armando Tursi, Mariella Magnani e Pierantonio Varesi, al *workshop* dal titolo “Le forme di lavoro *non standard* alle soglie della XVI legislatura”, che si è svolto il 15 dicembre 2008 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni, nell’ambito del Corso di laurea in “Economia e gestione aziendale – Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali”, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Armando Tursi è professore ordinario di diritto del lavoro nell’Università degli studi di Milano, presso la quale è anche presidente del consiglio di coordinamento didattico del corso di laurea in Organizzazione e Risorse Umane e del corso di laurea magistrale in Scienze del lavoro; presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano è docente per affidamento di diritto del lavoro.

Mariella Magnani è professore ordinario di diritto del lavoro nell’Università degli studi di Pavia e membro della Commissione di Garanzia dell’attuazione della legge sullo sciopero nei servizi essenziali

Pierantonio Varesi è professore ordinario di diritto del lavoro nell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza e presidente dell’Agenzia del Lavoro di Trento

I quaderni sono disponibili on-line all’indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all’indirizzo <http://www.scuolasuperioreacts.it/>

ARMANDO TURSI

LE RIFORME DEL MERCATO DEL LAVORO TRA FLESSIBILITA' E PRECARIETA'
DEL LAVORO

1. Premessa

La scelta del tema oggetto di questo convegno ha una duplice spiegazione.

Per un verso, essa si giustifica sul piano dell'attualità, collocandosi il problema della precarietà del lavoro, da tempo, al centro dell'attenzione nel dibattito teorico e, soprattutto, nella percezione sociale e nella dialettica politica.

La seconda ragione che giustifica la scelta del tema, è di ordine giuridico-politologico: esso costituisce una metafora di una grave patologia che, ad avviso di chi scrive, affligge le politiche del lavoro in Italia negli ultimi due decenni. Alludiamo all'enfasi assorbente attribuita alla dimensione politico-ideologica nell'analisi dei problemi del mercato del lavoro e della regolazione del lavoro, con il conseguente, perverso effetto, per cui le politiche del lavoro, anziché basarsi su un corretto *problem setting* e un efficace *problem solving*, sono preda della divorante ossessione di negare e neutralizzare quelle perseguite dalle precedenti maggioranze politiche.

Il paradigma più idoneo a guidare un'analisi così ispirata, è quello della precarietà del lavoro: nozione che, nel contempo, sintetizza al meglio - in positivo o in negativo - le finalità delle politiche del lavoro degli ultimi 15 anni, e mette esemplarmente in luce i rischi di semplificazione ideologica da cui tali politiche possono essere, e di fatto sono, affette.

2. Lavori flessibili e lavoratori precari

E' diffusa nella percezione comune e mediatica (ma non senza gravi responsabilità della dottrina e della politica) l'idea che alla radice della precarietà del lavoro stia la flessibilità della forme di lavoro, introdotta a dosi crescenti nel nostro ordinamento giuridico a partire dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso, e pervenuta al suo apice con la cd. "riforma Biagi" del 2003. Si può anzi considerare ricorrente, quasi un luogo comune, l'equazione "lavoro flessibile" = lavoro precario".

In realtà, la stessa nozione di "lavoro flessibile" andrebbe analiticamente precisata, secondo una duplice tassonomia.

Per un verso, andrebbe distinta la flessibilità nell'interesse (prevalente e tipico) delle imprese (es.: contratto di lavoro a tempo determinato, specie se di breve o brevissima durata), dalla flessibilità nell'interesse (prevalente e tipico) del lavoratore o della lavoratrice (es.: *part-time* per conciliare lavoro nel mercato e lavoro fuori mercato, o più lavori concomitanti).

E' questa una distinzione assai prossima a quella, operata dai sociologi, tra flessibilità imposta (dall'impresa) e flessibilità scelta (dal lavoratore); assai prossima, ma non identica, giacché essa è riferibile agli interessi tipicamente perseguiti dalle parti secondo il modello contrattuale legale, ma non sempre ricorrente nella fattispecie concrete.

E infatti possono ben darsi rapporti di lavoro (che sarebbero, tipicamente) flessibili nell'interesse dell'impresa, e che tuttavia vengono imposti dall'impresa al lavoratore (si pensi al *part-time* offerto dall'impresa e non desiderato dal lavoratore); così come si danno rapporti a termine, che in realtà sono richiesti o addirittura imposti da lavoratori con forte potere contrattuale, al fine di garantirsi una stabilità rafforzata del posto di lavoro (ben più forte di quella ricorrente nel lavoro a tempo indeterminato presso una grande impresa, o perfino presso una pubblica amministrazione), sia pur temporalmente limitata.

D'altro canto, si tratta di una distinzione inidonea ad abbracciare la totalità dei modelli contrattuali esistenti: per esempio, essa non si presta a racchiudere al proprio interno i contratti di lavoro “con finalità formativa”, nei quali la “flessibilità” della disciplina del rapporto (durata determinata, revedibilità libera alla scadenza, sotto-inquadramento e salario d'ingresso, non computabilità nell'organico aziendale, sgravi contributivi) non si giustifica in sé, bensì, appunto, quale epifenomeno della finalità formativa.

Una seconda tassonomia, idonea a scandire analiticamente i “contratti flessibili”, è quella che distingue la flessibilità “in entrata”¹, da quella in costanza di rapporto (disciplina del rapporto di lavoro: “flessibilità funzionale”), da quella, infine, “in uscita” (disciplina del licenziamento).

E' alla prima forma di flessibilità che ci riferiamo quando analizziamo i cdd. “contratti di lavoro flessibili”: quelli, cioè, che si differenziano in qualche aspetto o elemento essenziale dal modello *standard* del contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato intercorrente direttamente tra un prestatore di lavoro e un datore di lavoro che ne utilizza la prestazione.

Ma è evidente che esistono interrelazioni tra le diverse forme di flessibilità, che condizionano in maniera determinante le misure adottate con riferimento a ciascuna di esse. Per esempio, una flessibilizzazione in uscita, operata attraverso l'attenuazione o l'eliminazione dei vincoli al licenziamento (secondo il modello anglosassone ideal-tipico dell'*employment at will*), sminuirebbe o priverebbe di rilievo la dicotomia tra lavoro a tempo indeterminato e lavoro a termine (non a caso, i *fixed-term contracts* sono molto meno diffusi nel Regno Unito che in Spagna o in Italia); così come la flessibilizzazione della disciplina dell'orario lavoro, operata dal d.lgs. n. 66/2003 anche per dare attuazione alla direttiva n. 104/93/CE, può considerarsi misura almeno in parte sostitutiva del ricorso a procedure di esubero del personale (mobilità, ma più ancora, Cassa integrazione guadagni).

Queste precisazioni poco più che classificatorie, di per sé già sono idonee a inficiare l'equazione “flessibilità=precarietà”: per un verso, sarebbe assai discutibile considerare “precari” i rapporti di lavoro in cui la flessibilità sia nell'interesse del lavoratore e scelta dal medesimo; come pure quelli che, sia pur caratterizzati da flessibilità nell'interesse dell'impresa, siano scelti dal lavoratore; per non dire, infine, di quelli a finalità formativa.

Per altro verso, la parziale fungibilità funzionale tra le diverse forme di flessibilità del lavoro rende evidente come alla formale stabilità del tipo di contratto instaurato possa corrispondere una precarietà della condizione occupazionale, non inferiore a quella che caratterizza i contratti “flessibili”: si pensi alla “precarietà” che colpisce, in periodi di crisi o recessione economica, lavoratori pur assunti con contratti *standard*, ma, in ipotesi, privi di tutela “reale” contro i licenziamenti, ovvero e comunque privi di ammortizzatori sociali, siano essi dipendenti di piccole aziende o dirigenti.

Ma, più radicalmente, ciò che va negato è la stessa tendenziale identificazione tra flessibilità tipologica e precarietà occupazionale: e la ragione di ciò sta nel fatto che, mentre la flessibilità, sia pure tenendo conto di tutte le possibili sfumature semantiche del termine, è una caratteristica di alcuni “tipi” contrattuali, la “precarietà” è una nota caratteristica della condizione soggettiva di alcuni lavoratori sul mercato del lavoro, quale che sia il loro *status* lavorativo (inclusi, quindi i disoccupati, che, se adeguatamente e a lungo sussidiati, possono, in ipotesi, essere meno “precari” di taluni occupati).

In una recente ricerca², per esempio, la “precarietà” è l'insieme delle condizioni sotto le quali la flessibilità del lavoro assurge a condizione di debolezza economica, collocando il soggetto che ne è colpito, analizzato in un determinato arco temporale (6 anni), al di sotto del 60% della mediana

¹ Tipologia del rapporto di lavoro, diverso dal contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato: flessibilità “tipologica”.

² BERTON-RICHIARDI-SACCHI, *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità del lavoro diventa precarietà*, Il Mulino, 2009.

della distribuzione del reddito complessivo³. Ed è interessante notare come, secondo tale accezione, quasi 1/3 dei “precari” sarebbero lavoratori occupati con contratto *standard* (a tempo pieno e indeterminato)⁴. Resta, certo, confermato che la maggior parte dei lavoratori “precari” sono anche “atipici”; ma dovendosi distinguere la condizione dei lavoratori a termine e dei cd. “parasubordinati”, che contribuirebbero al tasso di precarietà complessivo, rispettivamente, per l’8% e per il 4% circa⁵, da quella dei *part-timers*⁶, che costituirebbero il 32% dei precari⁷.

La ricerca, peraltro, non tiene conto del carattere “volontario” o “subito” dell’impiego *part-time*, che è suscettibile di sdrammatizzare in qualche misura la condizione di precarietà di chi è occupato a orario ridotto. Mentre, d’altro canto, rivela che il fattore di maggior rilievo tra le determinanti della precarietà (in misura quadrupla rispetto allo *status* di lavoratore atipico) resta la condizione di disoccupazione: così rivelando che la precarietà è condizione più legata all’efficacia del sistema degli ammortizzatori sociali che alla tipologia delle forme d’impiego.

Del resto, l’idea di una patologica destrutturazione del mercato del lavoro italiano va smitizzata alla luce dei confronti internazionali.

L’ultima rilevazione ISTAT sull’occupazione ci dice che la sommatoria dei contratti di lavoro subordinato *lato sensu* “temporanei” (ossia: a tempo determinato in senso stretto, somministrati, intermittenti, in apprendistato) rappresenta l’8% degli occupati⁸; laddove la media europea si colloca attorno al 15%, con punte del 33% (Spagna); mentre dati più bassi si registrano in quei Paesi in cui la sostanziale libertà di licenziamento rende poco utile il ricorso a tali forme d’impiego (Regno Unito, Irlanda, Danimarca)⁹.

3. La dinamica “pendolare” delle recenti riforme legislative

Tirando le fila del discorso svolto, se ne trae l’impressione di un dibattito politico-sindacale (ma in parte anche dottrinale) affetto da errori di focalizzazione e una certa drammatizzazione dei problemi, che ha finito per eleggere i cdd. “contratti flessibili” a metafora di un contrasto valoriale radicale. Ne è derivata una peculiare configurazione della stratificazione normativa in materia, che appare come collegata in presa diretta con l’alternarsi delle maggioranze parlamentari e di Governo: una configurazione compendiabile nell’immagine del “pendolo”.

Così, in materia di contratto a termine, alla timida liberalizzazione operata dal d. lgs. n. 368/2001, rimedia la legge n. 247/2007, attuativa del cd. “protocollo sul *welfare*” del 23 luglio 2007, con la previsione del limite di 36 mesi per la reiterazione di contratti a termine, e del diritto di precedenza per le assunzioni a tempo indeterminato e per quelle stagionali. Risponde la legge n. 133/2008 con la derogabilità per contratto collettivo di entrambe le misure, e con la riferibilità del termine anche alle ordinarie attività dell’impresa.

³ Considerando, a tal fine, sia i redditi da lavoro che le prestazioni sociali *lato sensu* percepite (indennità di disoccupazione e di mobilità, prestazioni di malattia e maternità, contributi previdenziali per l’assicurazione invalidità, vecchiaia e superstiti).

⁴ Ovviamente, considerando la relazione inversa, ossia la percentuale dei precari tra i lavoratori *standard*, la percentuale è molto più bassa: poco meno del 6% degli occupati a tempo pieno e indeterminato sarebbero “precari”; che è comunque un dato da non sottovalutare.

⁵ Considerando, anche qui, la relazione inversa, osserviamo che circa 1/3 dei lavoratori a termine, e quasi la metà dei cdd. “parasubordinati” è in condizione di precarietà.

⁶ N.b.: a tempo indeterminato.

⁷ Mentre circa la metà dei *part timers* a tempo indeterminato è in condizione di precarietà.

⁸ ISTAT, *Rilevazione trimestrale delle forze di lavoro*, III trimestre 2008.

⁹ REYNERI, *Ma le occupazioni stabili stanno proprio scomparendo ?*, in OSSERVATORIO DEL LAVORO, dicembre 2008.

Resta però intatta, se non aggravata, la precarietà di coloro che, ad onta del nuovo limite temporale, non vengono assunti a tempo indeterminato; mentre, d'altro canto, s'ignora la potenzialità stabilizzatrice dei contratti a termine di lunga durata¹⁰.

Il risultato, con tutta probabilità, consisterà nell'indurre le imprese a evitare rapporti a termine ultratriennali, ricorrendo, per le attività e mansioni considerate come *contingent* e *non core*, a gruppi diversi e ulteriori di lavoratori.

Nel caso del *part-time*, la legge n. 247/2007 aveva reintrodotta il meccanismo della cd. "doppia chiave" (necessità della previa disciplina contrattuale collettiva a fini autorizzativi del patto individuale) per le clausole elastiche e flessibili, previsto originariamente dal d.lgs. n. 61/2000 (governo di centro sinistra), e poi eliminato dal d. lgs. n. 276/2003 (cd. "riforma Biagi"). In questo caso, il problema risiede nell'equivoco di considerare il *part time* come uno strumento di flessibilità per le imprese; mentre dovrebbe essere trattato come uno strumento di conciliazione per il lavoratore (e soprattutto per le lavoratrici)¹¹.

La vicenda più emblematica è, però, quella del lavoro intermittente: abolito *sic et simpliciter* dalla legge n. 247/2007, esso è stato letteralmente riesumato dalla legge n. 133/2008. Ad una abolizione ideologica perché basata sulla drammatizzazione di effetti che invece non si sono verificati, ha fatto così seguito una reintroduzione stizzita, incurante dei pur innegabili problemi di equità e irrazionalità pure sollevati da taluni aspetti della disciplina dell'istituto, quali, ad esempio, l'assurda negazione dell'indennità di disponibilità in caso di lavoro intermittente per periodi predeterminati nell'arco della settimana, del mese o dell'anno, oppure l'assenza indiscriminata di tutele lavoristiche per i periodi di inattività.

Peggior sorte è toccata invece alla somministrazione a tempo indeterminato, anch'essa abolita dalla legge n. 247/2007, senza che le si potessero attribuire colpe basate su evidenze empiriche, ma ad oggi nemmeno reintrodotta: un caso di "pendolo sospeso a mezz'aria", si direbbe.

In materia di apprendistato, la legge n. 133/2008 dimostra forte determinazione nel procedere in direzione opposta rispetto a chi propugnava maggiore severità nella disciplina degli aspetti formativi: si sopprime il vincolo di durata minima (2 anni), e si spinge verso la piena contrattualizzazione e mutualizzazione della formazione endoaziendale. Ma si mostra, nel contempo, scarsa fiducia nelle effettive potenzialità formative del contratto. Infatti, la parziale liberalizzazione dell'apprendistato evita di incidere proprio sul punto che, in una prospettiva "liberalizzatrice", avrebbe dovuto essere il più critico, costituito dal divieto di diversificazione salariale contrattuale per gli apprendisti (v. la relazione di Pierantonio Varesi).

4. Chiose sull'idea del "contratto unico"

Nel campo dei riformatori, una delle proposte più accattivanti, capace di raccogliere consensi *bi-partisan*, è quella del "contratto unico di lavoro": proposta di cui esistono più varianti¹², ma che muove dall'assunto comune secondo cui la patologia centrale del nostro mercato del lavoro sarebbe rappresentata dall'esistenza di dicotomie ingiustificate nella regolazione del lavoro, sia interne al lavoro subordinato che esterne a questo.

¹⁰ Potenzialità invece tenuta in considerazione dalla bozza di disegno di legge "Per la transizione a un sistema di *flexicurity*" elaborato da PIETRO ICHINO: v. l'art. 5, comma 2, lett. d) della bozza pubblicata in WWW.PIETROICHINO.IT.

¹¹ V. TURSI, *Le riforme del mercato del lavoro: "estremismo neoliberalista", "astuzia volpina", o "riformismo preterintenzionale?"*, in STATO E MERCATO, n. 2/2005.

¹² V., in Italia, le proposte di BOERI-GARIBALDI, di LEONARDI-PALLINI e di ICHINO, in LAVOCE.INFO. V. pure il "portale sulla *flex-security*" in WWW.PIETROICHINO.IT.

Per un verso, si tratterebbe di superare la dicotomia tra lavoro subordinato e lavoro cd. “parasubordinato”: il che sarebbe da realizzarsi all’insegna di un nuovo paradigma fondativo del diritto del lavoro, rappresentato dalla nozione di “dipendenza economica”, in contrapposizione a quella tradizionale di “subordinazione” come assoggettamento a eterodirezione.

Per altro verso, si auspica l’abbandono delle riforme “al margine” del mercato del lavoro, concentrate sulla flessibilità tipologica, e si invoca un ridisegno dello stesso modello *standard*, capace di introiettare al proprio interno la flessibilità attualmente scaricata sui “contratti atipici”.

Non è questo il luogo né l’occasione per pronunciarsi sul primo punto: se non altro, perché questo seminario ha inteso concentrarsi sulle sole forme di lavoro subordinato *non standard*.

Mi sia solo consentito osservare che proprio dalle riforme “al margine” realizzate finora, emergono spunti per una rimediazione della nozione di subordinazione in termini di assoggettamento a un potere giuridico del datore di lavoro: un potere che, nel lavoro intermittente¹³, travalica la “direzione” del lavoro, finendo per investire la stessa “disponibilità al lavoro”. Si profila, insomma, una subordinazione che non è “nuova” perché aderente alla più moderna nozione di “dipendenza economica”, ma semmai è tradizionale al punto da includere l’obbligo del lavoratore di porsi “a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa” (art. 33 del d. lgs. n. 276/2003).

Quanto al superamento dei contratti *non standard*, il rilievo di fondo che ci sentiamo di muovere all’idea del “contratto unico” è che anch’essa confonde la flessibilità del lavoro con la precarietà dei lavoratori, cadendo così nel duplice errore di dedicare un eccesso di risorse normative alla riforma del modello contrattuale, e di contraddire un principio aureo della regolazione giuridica, riconducibile al diritto costituzionale, al diritto comunitario, e perfino alla dottrina sociale della Chiesa.

Si tratta del principio di proporzionalità, che impone, nella doverosa “tutela del lavoro in tutte le sue forme e manifestazioni” (art. 35 Cost.), di tenere realisticamente conto, appunto della legittima pluralità delle “forme e manifestazioni” del lavoro. In questo errore non cadeva, per esempio, il progetto di “statuto dei lavori” elaborato nel 2002 da Amato e Treu (ddl A.S. n. 1872/2002), ispirato all’idea di un “*continuum* graduale di tutele” dal lavoro autonomo al lavoro subordinato.

Bibliografia

- BERTON-RICHIARDI-SACCHI, *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità del lavoro diventa precarietà*, Il Mulino, 2009
- BOERI-GARIBALDI, LEONARDI-PALLINI, ICHINO, *Interventi vari* nella sezione “Lavoro” del sito LAVOCE.INFO.
- ICHINO, *Portale sulla flex-security*, in WWW.PIETROICHINO.IT.
- ISTAT, *Rilevazione trimestrale delle forze di lavoro*, III trimestre 2008.
- REYNERI, *Ma le occupazioni stabili stanno proprio scomparendo ?*, in OSSERVATORIO DEL LAVORO, dicembre 2008.
- TURSI, *Le riforme del mercato del lavoro: “estremismo neoliberista”, “astuzia volpina”, o “riformismo preterintenzionale ?”*, in STATO E MERCATO, n. 2/2005.

¹³ Come nel lavoro somministrato a tempo indeterminato, nel *part time* con clausola di flessibilità o di elasticità e, a ben vedere, anche nel lavoro ripartito o “a coppia”, di cui agli artt. 41 e ss. del d. lgs. n. 276/2003.

LAVORI ATIPICI E LAVORO *NON STANDARD*

1. I contratti cdd. “atipici” nelle recenti riforme del lavoro: uno sguardo d’insieme

È opinione diffusa – e fondata – che nel nostro ordinamento il legislatore abbia fatto fronte alle esigenze di flessibilità delle imprese e, talora, degli stessi lavoratori più che incidendo sulla disciplina del rapporto a tempo pieno e indeterminato aumentandone il grado di flessibilità funzionale attraverso l’offerta di una vasta gamma di contratti di lavoro alternativi rispetto al rapporto di lavoro a tempo pieno ed indeterminato.

Si parla impropriamente, per definire questi contratti, di contratti di lavoro “atipici” in alternativa all’espressione rapporti di lavoro “flessibili” ovvero, con una scelta preferibile, di contratti e rapporti di lavoro *non standard*.

Dal punto di vista della regolazione del mercato, l’articolazione tipologica dei rapporti di lavoro non è una novità e, al di là di eccessi regolativi anche fantasiosi presenti nel d.lgs. n. 276, essa non è da imputare alla cd. “legge Biagi”.

Già a partire dagli anni ottanta il legislatore ha fatto fronte alle crescenti esigenze di flessibilità di imprese (e lavoratori) attraverso l’offerta di una pluralità alternativa di rapporti di lavoro, in gran parte a termine.

Ricordiamo gli interventi di promozione dell’occupazione giovanile, i contratti di formazione-lavoro, la disciplina del *part-time*, contenuta nella l. n. 863 del 1984, la progressiva liberalizzazione dei contratti a termine; infine, la legittimazione del lavoro interinale avvenuta con la l. n. 196 del 1997.

È vero però che nel d.lgs. n. 276, accanto ad una riscrittura della disciplina dei tipi già conosciuti, era presente una moltiplicazione quasi ossessiva delle tipologie di rapporti di lavoro (dal lavoro intermittente al lavoro accessorio; per non dire del lavoro occasionale, esito non voluto della farraginosa disciplina del lavoro a progetto). E proprio questo fatto ha originato un vivace dibattito circa la funzione della moltiplicazione delle tipologie e circa i suoi effetti, in ipotesi destrutturanti il mercato del lavoro.

Gli autori della riforma hanno ricondotto siffatta funzione all’esigenza di emersione del lavoro nero o irregolare. Non ne è stato convinto il governo successivo se, accanto alla normativa sullo *staff leasing*, ha abrogato, con la l. n. 247 del 2007, quella sul lavoro intermittente, poi prontamente ripristinata dal governo ancora successivo con il d.l. n. 112 del 2008, convertito nella l. n. 133 del 2008.

2. Il lavoro *non standard* nel protocollo sul *welfare* del 2007 e nella legge n. 133/2008

Per comprendere qual sia l’attuale posizione del nostro ordinamento riguardo ai contratti *non standard* credo che non sia inappropriato considerare il contenuto del protocollo sul *welfare* del 23 luglio 2007, giacché esso contiene linee che, in quanto concordate tra governo e parti sociali, non sembrano facilmente rovesciabili. Alla base del protocollo vi è la considerazione che la flessibilità rappresenti (o possa rappresentare) strumento di inclusione sociale e che il sistema debba intervenire ad impedire che essa tramuti nel suo opposto. In questo senso vanno sia la previsione del limite massimo di durata dei contratti a termine tra lo stesso datore e lo stesso lavoratore, sia la disposizione, più invasiva, circa il diritto di precedenza nelle nuove assunzioni a tempo indeterminato in ipotesi di contratto a termine superiore a sei mesi. Se questa è la scelta, si comprende come ci si sia astenuti dal prefigurare se e come mettere le mani sul lavoro a progetto.

La relativa normativa, pur essendo di difficile inquadramento sistematico ed anzi molto criticata dai vari commentatori, ha avuto l’effetto di condurre la giurisprudenza ad affinare gli indici di subordinazione, quegli indici che essa appunto continua ad usare, a fronte della vacuità della – o

per riempire di contenuti la – nozione di progetto. Senza dunque mettere le mani sul lavoro a progetto, con una buona dose di pragmatismo, da una parte, si affronta il problema delle collaborazioni coordinate e continuative dal punto di vista previdenziale, dall'altra, si mette l'accento sul contrasto di fenomeni elusivi della normativa sul lavoro subordinato.

La l. n. 247 del 2007 ha poi tradotto sul piano normativo il programma contenuto nel protocollo, “abolendo” con un vero e proprio colpo di mano la somministrazione a tempo indeterminato, abrogando la normativa sul lavoro a chiamata (riscritta unicamente per il settore del turismo e dello spettacolo), modificando la normativa sul contratto a termine proprio prevedendo la durata massima di utilizzazione e il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato per l'espletamento delle stesse mansioni, in ipotesi di contratti a termine di durata superiore a sei mesi.

Sebbene, dopo un periodo di ubriacatura regolativa, si avvertisse la necessità di un po' di *self-restraint* nell'attività legislativa, il d.l. n. 112/2008 convertito nella l. n. 133/2008 è tornato sulla nostra materia. Anche in questo caso, a parte alcune disposizioni veramente innovative sul fronte della semplificazione, non si può dire che vi sia una vera e propria soluzione di continuità rispetto agli interventi normativi precedenti e, in particolare, rispetto alla stessa l. n. 247. Se è vero che, con un *revirement* talmente immediato che non può non apparire polemico, viene ripristinato, ad esempio, il lavoro intermittente, resta la “abolizione” della somministrazione a tempo indeterminato.

E la stessa riforma della normativa sul contratto a termine, contenuta nella l. n. 247, non viene travolta. La disposizione sul limite temporale massimo diviene derogabile ad opera dei contratti collettivi - è da sottolineare, anche aziendali - stipulati con i sindacati comparativamente più rappresentativi: ed analogamente avviene per la previsione relativa al diritto di precedenza. Semmai il punto nel quale si può notare il segno di un tentativo di cambiamento di registro è nella previsione sanzionatoria di tipo indennitario, applicabile peraltro solo ai giudizi pendenti alla data di entrata in vigore della l. n. 133 (21 agosto 2008) e, dunque, di discutibile legittimità costituzionale, come dimostrano alcune ordinanze di rimessione della questione alla Corte costituzionale.

Assai meno rilevante, sotto il profilo dell'indicazione di un cambiamento di registro è la ridefinizione delle cause di legittima apposizione del termine, con l'aggiunta alla clausola “generale” dell'inciso “anche se riferibili all'ordinaria attività dell'impresa”, che compare già nella normativa sulla somministrazione di lavoro. Essa infatti, non altera i termini della questione circa l'intensità del sindacato giudiziario sulle ragioni legittimanti la stipulazione del contratto a termine, nel senso che non avvalorava né smentisce il requisito della temporaneità.

3. La coerenza del sistema e la proposta di “contratto unico”

Le disposizioni sul limite massimo di impiego presso lo stesso datore di lavoro non concernono, per espressa previsione normativa della stessa l. n. 247 del 2007, la somministrazione di lavoro.

Dunque, presidiata la cittadella dei contratti a termine, con la norma di cui sopra, fuori resta un ampio (e fruibile) arcipelago di tipi di rapporto di lavoro temporaneo, subordinato e no [si pensi solo al contratto di somministrazione, inserimento, a progetto; per non parlare dei rapporti che non sono neppure di lavoro (stages)] che pone un problema di coerenza di sistema.

La discussa proposta del “contratto unico” di lavoro ne rappresenta l'evidente presa d'atto. Dubito tuttavia che essa costituisca la risposta. Essa, nella versione suggerita dagli economisti Boeri e Garibaldi nel 2007, prefigura un contratto a tempo indeterminato caratterizzato da una fase di inserimento – pari a tre anni, nel corso dei quali scatterebbe, in caso di licenziamento, unicamente un regime indennitario – e una fase di stabilità: si tratta dunque di un contratto in cui, più precisamente, vi è un accrescimento dei diritti di stabilità con l'aumentare della anzianità di servizio.

Al di là della difficile praticabilità politica, perché si tratterebbe di incidere sul campo di applicazione dell'art. 18 St. lav. - l'ultimo tabù - , l'idea di collegare all'anzianità un accrescimento

dei diritti di stabilità non è tanto diversa dalla previsione di un periodo di prova più lungo di quello oggi previsto dai contratti collettivi (anche se bisogna fare i conti con la limitazione legislativa dei sei mesi previsti dalla l. n. 604 del 1966). Ma soprattutto la relazione di lavoro, come ogni relazione contrattuale, è fatta anche di aspettative ed affidamenti. Non è affatto certo che il contratto unico possa essere per il datore equivalente ad un contratto a termine (ove è ben chiaro tra le parti che esso si estinguerà alla scadenza predeterminata); né come e perché per il lavoratore possa essere preferibile ad un contratto a termine di durata apprezzabile, sempre convertibile in un contratto a tempo indeterminato.

4. La funzione dei contratti di lavoro *non standard*

In generale, può porsi la questione circa la *funzione* dei contratti di lavoro *non standard* – non quelli marginali su cui inutilmente si infiamma o si è infiammato il dibattito politico – ma quelli comuni alla consolidata esperienza di tutti i mercati del lavoro europei e non europei e oggetto di considerazione da parte del Libro verde della Commissione europea del 2006 sulla modernizzazione del diritto del lavoro (contratti a tempo determinato, a tempo parziale, temporaneo, nonché di lavoro autonomo coordinato).

Il fatto che si riscontrino analoghe tendenze alla destandardizzazione (soprattutto attraverso l'impiego di contratti a termine, subordinato o no) in ordinamenti a diverso grado di rigidità fa supporre che la loro diffusione non sia *in toto* legata al livello di protezione e, dunque, ai costi del contratto *standard* a tempo pieno ed indeterminato (come se una riduzione dei costi, ovvero un aumento del suo grado di flessibilità funzionale, potesse riportare al contratto a tempo pieno ed indeterminato).

Non dà infatti questa lettura, considerandolo un dato ormai immanente al modo attuale di organizzazione delle imprese in un'economia globalizzata il già citato Libro verde della Commissione europea del 2006 che vede nei contratti atipici (o nei contratti *standard* flessibili) non solo il mezzo che hanno le imprese di adeguarsi rapidamente all'evoluzione delle scelte dei consumatori e delle tecnologie, ma perfino un vantaggio per i lavoratori che avrebbero maggiori opzioni per quanto riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro, la possibilità di carriera, l'equilibrio tra la vita familiare e professionale e la formazione, e che sarebbero incentivati ad una maggiore responsabilità personale.

5. Verso la flessicurezza

Se si muove dal presupposto che una certa quota di contratti di lavoro *non standard*, in particolare a termine, sia oramai immanente o strutturale al sistema, vi è evidentemente un problema di protezione sociale dei lavoratori coinvolti che concerne innanzitutto l'integrazione del reddito e la conseguente copertura previdenziale.

Nella l. n. 247 del 2007 v'è una delega per la riforma degli ammortizzatori sociali contenente, come principio direttivo, quello del disboscamento della giungla dei trattamenti e della creazione di un unico strumento indirizzato al sostegno del reddito (e al reinserimento) dei soggetti disoccupati, senza distinzione di tipologia di contratti di lavoro. Ma la stessa legge ha nel frattempo elevato l'indennità di disoccupazione e il relativo periodo di godimento anche per i lavoratori che abbiano effettuato almeno settantotto giornate di lavoro, riconoscendo la contribuzione figurativa per tutto il periodo di fruizione dell'indennità di disoccupazione. Ci si comincia dunque a muovere nella linea della flessicurezza, volta a coniugare flessibilità e sicurezza.

6. La formazione

L'altro nervo scoperto è quello relativo alla formazione: il modello flessibile dei *contingent workers* (ovvero dei lavoratori atipici) mette in crisi l'interesse delle imprese ad investire in formazione: e ciò mentre quello di cui il sistema ha più bisogno è una società meglio educata. A questo proposito, però, a parte che per le tipologie per le quali vi è comunque un datore di lavoro interessato per definizione ad investire in formazione, in particolare il lavoro somministrato (cfr. in proposito l'art. 12 del d.lgs. n. 276), poco si può fare dal punto di vista legislativo.

Questa è una questione che attiene alle politiche e alle strutture della formazione professionale (in particolare continua) e che riguarda, a ben vedere, anche se con modalità diverse, in generale tutta la forza lavoro, pure i lavoratori a tempo indeterminato. Pure per questi lavoratori – in un mercato del lavoro aperto in cui i lavoratori possono sempre andarsene e portare il loro *skill* con loro – c'è una minore propensione delle imprese a investire in formazione, per l'incertezza della ritenzione, vale a dire di recuperare i relativi costi. Tant'è che stanno acquistando sempre più rilevanza nella prassi strumenti di fidelizzazione anche di tipo forte, come clausole di stabilità a favore dei datori di lavoro e patti di non concorrenza.

Bibliografia

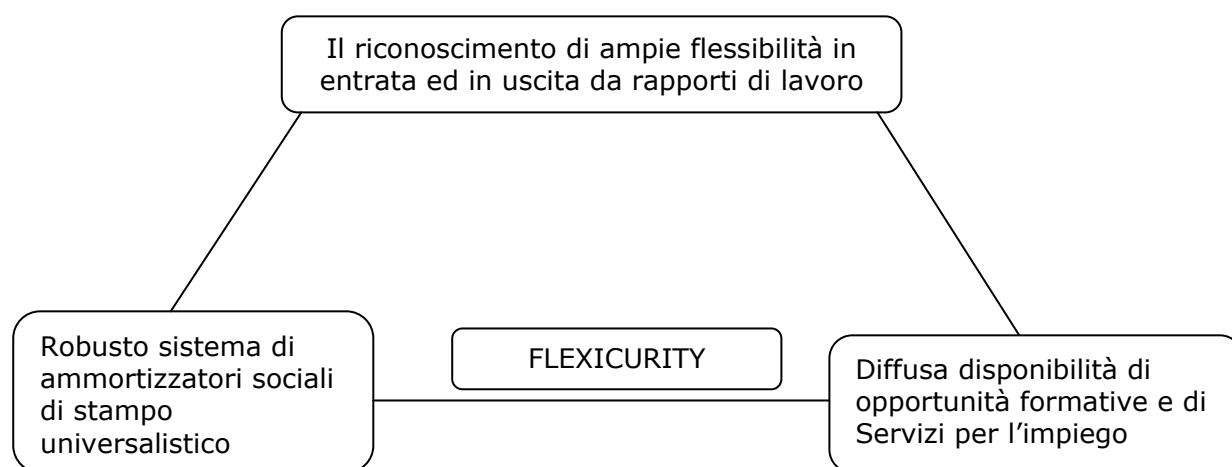
- MAGNANI - VARESI, *Organizzazione, mercato del lavoro e tipologie contrattuali*, Giappichelli, 2005
- MAGNANI – PANDOLFO – VARESI, *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Giappichelli, 2008

LAVORI *NON-STANDARD* E SERVIZI PER L'IMPIEGO

1. Le politiche del lavoro italiane: le ondegianti linee di sviluppo.

L'articolazione delle forme di lavoro in un'ampia gamma di contratti rende necessario il ripensamento della tradizionale strumentazione di promozione e tutela dei lavoratori, onde evitare che la "flessibilità" si trasformi nella "trappola" della precarietà.

I Paesi che più sono impegnati in quest'opera (penso ai Paesi del nord - Europa ed in particolare mi riferisco al modello più noto, quello adottato in Danimarca e conosciuto con il nome di *flexicurity*) hanno sviluppato sistemi basati su tre punti di riferimento: in particolare il c.d. "triangolo virtuoso" (o d'oro) della Danimarca prevede:



Notate che i tre sottosistemi sono strettamente connessi e il buon funzionamento del mercato del lavoro è dato dall'indissolubile legame tra gli interventi nei tre comparti descritti: è vero che in un contesto normativo che lascia ampia flessibilità in entrata ed in uscita il lavoratore corre più facilmente il rischio di perdere il posto di lavoro, ma questo rischio è bilanciato da adeguati sostegni al reddito (che lo accompagnano per alcuni mesi) e da servizi di formazione e di accompagnamento al lavoro facilmente accessibili.

Richiamo la vostra attenzione sul fatto che Vi è dunque un equilibrio complessivo che non può essere ignorato (ad esempio pretendendo di importare solo le parti gradite del modello danese).

Anche l'Italia si è incamminata nell'ultimo decennio (più precisamente a partire dal 1997) nella direzione del "triangolo virtuoso".

In parte ciò è avvenuto spontaneamente, in parte su forte sollecitazione dell'Unione europea: ricordo il documento del Consiglio straordinario di Lussemburgo del novembre 1997, con la individuazione dei quattro pilastri della politica occupazionale europea (occupabilità – adattabilità – imprenditorialità e pari opportunità), ricordo inoltre la strategia di Lisbona del 2000, per far divenire l'Europa, nell'arco di dieci anni, "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo", con annessa l'indicazione di precisi obiettivi quantitativi per il 2010:

- tasso di occupazione generale: pari almeno al 70%;
- tasso di occupazione femminile: pari almeno al 60%;
- tasso di occupazione degli ultra cinquantacinquenni: 50%.

Ricordo infine le due programmazioni FSE 2000-2006 e 2007-2013 a sostegno finanziario di queste linee politiche.

Non possiamo nascondere che i risultati raggiunti dal nostro Paese sono invero molto disomogenei rispetto ai tre comparti citati in precedenza: ed inoltre, a mio avviso, il decisore politico è ora travolto da una crisi finanziaria ed economica non prevista, colto da una onda anomala a metà del guado.

Per quanto riguarda la flessibilità (e in particolare l'ampliamento della gamma dei contratti di lavoro), il nostro Paese si è collocato tra i primi in Europa quanto a varietà di contratti di lavoro: una "bulimia" legislativa di cui il mercato per primo, ha fatto giustizia (tant'è vero che alcune forme di lavoro non sono state utilizzate) così da indurre il legislatore, in più recenti provvedimenti ad abrogare alcuni tipi di contratti: quello di somministrazione a tempo indeterminato (c.d. *staff-leasing*) e quello di lavoro ripartito (abrogati peraltro senza rimpianti). Rispetto ai Paesi con regole molto flessibili la principale differenza resta nella disciplina dei licenziamenti, e più precisamente in quell'area in cui si applica la reintegrazione in caso di licenziamento illegittimo (l'art. 18 dello statuto dei lavoratori).

Sul punto è stato già detto molto e non ritengo di dover aggiungere altre riflessioni alle illuminanti conclusioni della professoressa Magnani. Pertanto soffermerò la mia attenzione sugli altri due comparti: ammortizzatori sociali e servizi per l'impiego e formazione.

Per quanto riguarda gli ammortizzatori sociali (cioè i sostegni al reddito in caso di sospensione del rapporto di lavoro o di perdita del posto di lavoro) permane l'iniquità del nostro sistema, fortemente differenziato in relazione ai diversi settori produttivi, ai tipi di rapporto di lavoro, all'entità dei sostegni ed alla durata degli stessi.

Il cammino percorso in questo campo nel decennio considerato si è caratterizzato per interventi utili (innalzamento dell'entità e durata dell'indennità di disoccupazione ordinaria ed a requisiti ridotti, timida inclusione nel sistema di protezione di gruppi di lavoratori in precedenza non considerati) ma molto parziali (spesso destinati ad aumentare ulteriormente la frammentazione, come nel caso della CIG in deroga). Provvedimenti certamente inadeguati ad implementare una riforma generale di stampo universalistico, cioè capace di assicurare a tutti i lavoratori disoccupati (in tutti i settori ed a prescindere dal tipo di rapporto di lavoro svolto in precedenza) trattamenti almeno omogenei a fronte di eventi identici. Utili provvedimenti tampone, ma non una riforma generale.

Per ragioni di tempo non posso entrare nei dettagli, ma consentitemi almeno di segnalare due problemi che mi sembrano un po' in ombra nel pur vivace dibattito tuttora aperto sulla riforma degli ammortizzatori sociali:

1. La questione delle risorse.

La riforma di stampo universalistico è da tutti invocata, ma non sono altrettanto frequenti i richiami ai suoi costi e chi deve accollarseli:

- Se è lo Stato il soggetto prescelto, occorre fare i conti se non altro con i vincoli del bilancio pubblico o con la necessità di aumentare le tasse. - Se si propende per il classico sistema basato su assicurazioni obbligatorie, occorre pensare a oneri contributivi a carico dei lavoratori e dei datori. Il coinvolgimento degli enti bilaterali mi sembra una forma interessante, in questa fase, delicata, per corresponsabilizzare le parti sociali, i lavoratori e le imprese.

2. Il collegamento tra ammortizzatori sociali e servizi per l'impiego.

Tutti affermano che vi deve essere un collegamento stretto tra i due interventi: ma per ottenere questo risultato occorre che esistano dei servizi per l'impiego e, come diremo meglio più avanti, il settore è caratterizzato da elementi di grave debolezza.

Fatte queste premesse mi accingo ora a delineare il tema generale con riferimento ai due temi che mi sono stati affidati:

- Collocamento/Servizi per l'impiego;
- Formazione professionale dei lavoratori.

2.1 Collocamento/servizi per l'impiego.

È un'area caratterizzata da alcune luci e da molte ombre. Il superamento dei vincoli alla libertà di scelta del lavoratore da assumere è stato accompagnato dal tentativo di dare vita ad un sistema di servizi pubblici per l'impiego e dall'apertura a soggetti privati delle attività di somministrazione di lavoro, intermediazione, ricerca e selezione e sostegno alla ricollocazione dei lavoratori. Questo ambizioso disegno ad oltre 10 anni dall'avvio non ha ancora prodotto i cambiamenti attesi.

I dati del Rapporto ISFOL 2008 (invero un po' ingenerosi) segnalano che solo una piccola quota degli incontri tra domanda e offerta di lavoro sono mediati da soggetti pubblici o privati specializzati:

- Centri Per l'Impiego 3,2%;
- Agenzie del lavoro private 1,8%;

per cui circa il 95% degli incontri tra domanda ed offerta di lavoro risultano avvenire mediante i canali informali (rete di conoscenze parentali, amicali, ecc.).

I dati 2004 offerti da una ricerca condotta da Carcano, Reyneri e Belloni su circa 10 Province del centro – nord ¹⁴, sono più confortanti, ma comunque non esaltanti (tab.11 pag.71):

- Centri Per l'Impiego: 6,3%
- Agenzia del lavoro private: 5,9%.

Lo scarto rispetto ad altri paesi europei è enorme; basti pensare che in Francia quasi il 30% degli incontri domanda-offerta è mediato dall'agenzia pubblica (ANPE), e a questo dato vanno aggiunte le mediazioni dei soggetti privati.

Questi dati indicano una condizione di svantaggio delle nostre imprese e dei nostri lavoratori rispetto ai concorrenti europei: gli imprenditori di altri paesi possono avvalersi di servizi gratuiti nel reclutamento del personale, servizi di qualità e presenti capillarmente sull'intero territorio nazionale. In Italia i servizi pubblici, come abbiamo visto, incidono relativamente poco sul funzionamento del mercato del lavoro ed i servizi per l'impiego erogati da soggetti privati sono concentrati nelle aree e nei settori più promettenti sotto il profilo economico; inoltre i servizi erogati da agenzie private costano e questo, secondo studi basati su interviste a datori di lavoro, è considerato un limite insuperabile per un accesso diffuso, in particolare da parte delle piccole e medie imprese (che come sapete costituiscono gran parte del nostro sistema produttivo). Non a caso l'ANPE francese ha una linea di servizi "privilegiata" per le PMI, il che dimostra che in Francia vi è la consapevolezza che i servizi pubblici vanno rivolti prioritariamente ai lavoratori in condizione di svantaggio occupazionale e alle imprese più deboli.

Da quanto detto non emerge, su questo comparto, una qualche carenza del quadro normativo; si coglie invece la debolezza strutturale dell'organizzazione del sistema.

In particolare i servizi pubblici per l'impiego sono sottodimensionati rispetto alla quantità e qualità degli operatori (il confronto con l'Agenzia federale tedesca e l'Agenzia francese fa impallidire). Inoltre anche in questo campo si pone il problema delle risorse. Le risorse per realizzare gli interventi formativi e di accompagnamento al lavoro che sarebbero necessari,

¹⁴ Cfr. CARCANO – REYNERI – BELLONI, *Come si trova e come si cerca lavoro*, Angeli, Milano, 2005, tab.11 pag. 71.

dipendono quasi totalmente dalle risorse Comunitarie (FSE) e sono quindi legate a decisioni assunte a Bruxelles più che a Roma.

Non solo: una quota consistente di queste risorse (quelle del FSE) sta per essere dirottata verso gli ammortizzatori sociali.

2.2 Formazione e lavoro

Concludo con alcune osservazioni sulla Formazione Professionale connessa al rapporto di lavoro.

Nel decennio trascorso si segnalano nella legislazione del lavoro due interventi particolarmente interessanti in materia:

- la nuova disciplina dell'apprendistato;
- il sostegno alla formazione continua (quella rivolta ai lavoratori già occupati) mediante l'istituzione dei fondi interprofessionali per la formazione continua.

L'apprendistato si è fino ad ora rivelato un terreno di revisione continua (quasi ossessiva) della legislazione in materia, nel tentativo di avvicinare il nostro Paese all'impostazione accolta dai principali Paesi Europei: l'apprendistato come contratto di lavoro che favorisce l'inserimento al lavoro dei giovani mediante l'alternanza studio/lavoro. Opportunità particolarmente apprezzata (dalle imprese e dai giovani) laddove consente di acquisire non solo qualifiche ma anche titoli di studio (diploma di scuola media superiore o laurea breve come in Germania e in Francia).

L'ultimo rapporto ISFOL (2008) purtroppo ci segnala che meno del 20% degli apprendisti italiani è in formazione. Per il restante 80% si tratta di un contratto di lavoro incentivato, forse male, privo di opportunità di acquisizione di abilità, mediante affiancamento da parte di personale esperto. Si configura dunque solo come un'esperienza addestrativa, non in grado di accrescere adeguatamente le competenze del lavoratore, né, ove le competenze siano acquisite, di certificarle. Quindi probabilmente utile, se si resta a vita nella stessa azienda. Ma poco utile se si è destinati ad affrontare le discontinuità lavorative che caratterizzano l'attuale mercato del lavoro. La recente legge n°133/2008 affronta il problema individuando due canali (alternativi) di formazione in apprendistato, posti in competizione tra loro:

1. il primo (tradizionale) affidato alle Regioni;
2. il secondo totalmente affidato alla contrattazione collettiva e agli enti bilaterali.

La validità (o meno) di questa "competizione" tra sistemi alternativi, potrà essere verificata solo nei prossimi anni.

Mi pare comunque interessante segnalare come la stessa legge intenda promuovere la diffusione dell'apprendistato "alto" (quello decisamente più innovativo): "in assenza di regolamentazioni regionali, l'attivazione dell'apprendistato di alta formazione è rimessa ad apposite convenzioni stipulate dai datori di lavoro con le Università e le altre formazioni amministrative".

Il lavoro (in veste di apprendisti) e lo studio (anche universitario) sono dunque facilitati ed anzi il legislatore sembra spingere gli studenti universitari che lavorano ed i datori di lavoro che hanno alle dipendenze studenti a ricorrere all'apprendistato, con tutti i vantaggi connessi (ad esempio è possibile, mediante una semplice convenzione tra datore di lavoro ed Università, che la partecipazione del lavoratore a corsi universitari venga considerata utile per l'assolvimento da parte del datore di lavoro degli obblighi formativi connessi al contratto di apprendistato).

2.3. Formazione e lavoro *non standard*

Il rapporto tra formazione professionale e lavoro *non standard* trova una sua precisa configurazione nel caso della somministrazione di lavoro. Proprio in ragione della necessità di rafforzare le competenze dei lavoratori somministrati (per evitare che la flessibilità diventi precarietà) è previsto che le Agenzie autorizzate alla somministrazione versino un contributo (pari

al 4% della retribuzione corrisposta ai lavoratori somministrati) ad un fondo bilaterale che dovrà utilizzare tali risorse per promuovere percorsi di qualificazione e riqualificazione dei lavoratori.

3. Conclusioni

Il legislatore statale ha dettato nuove regole (sia nel campo delle politiche attive del lavoro che in quello delle politiche passive), ma non è apparso in grado, fino a ora, di perseguire un disegno organico di riforma sui tre fronti.

Sempre meno la pubblica Amministrazione appare in grado di assicurare la “protezione sociale” richiesta e si affida a volte ai privati, a volte al privato-sociale (vedi i soggetti bilaterali), sia per valorizzare il principio di sussidiarietà orizzontale, sia per integrare le (scarse) risorse pubbliche a disposizione.

Bibliografia

- RAPPORTO ISFOL 2008
- CARCANO – REYNERI – BELLONI, *Come si trova e come si cerca lavoro*, Angeli, Milano, 2005.

ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – Soddisfazione del cliente e brand equity, R. Fiocca (Aprile 2004).
- n. 2 – Ripensare il lavoro, E. Beltramini (Maggio 2004).
- n. 3 – Il mercato del credito al consumo in Italia: alcune considerazioni, F. Poli (Novembre 2004).
- n. 4 – L'efficacia della comunicazione aziendale, E.T. Brioschi (Aprile 2005).
- n. 5 – Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, G. Panzeri (Gennaio 2006).
- n. 6 – Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi, G. Pavan (Febbraio 2006)
- n. 7 – Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto, R. Sebastiani (Gennaio 2007)
- n. 8 – Innovazione tecnologica e coordinate etiche, A. Longo, N. Patrignani (Gennaio 2007)
- n. 9 – Il Reclutamento e la Selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali, R. Zuffo (Giugno 2008)
- n. 10 – Il Codice del consumo: riflessioni ed esperienze a due anni dall'entrata in vigore, G. Giordano (Settembre 2008)
- n. 11 – Economia di mercato e forme del dono, S. Macchi (Febbraio 2009)
- n. 12 – Le forme di lavoro non standard alle soglie della XVI legislatura, A. Tursi (Aprile 2009)

Finito di stampare da
centro stampa

BOLLO

MILANO - 02 86451767
nel mese di Aprile 2009