

# Quaderni rassegna sindacale



lavori  
2025

## 1 Tempi moderni e orari antichi

- Il tempo di lavoro  
in una prospettiva di genere
- Le tutele nelle economie  
delle piattaforme
- Aspirazioni e lavoro

# Quaderni rassegnasindacale

*Ideata da Aris Accornero*

Lavori

## 90 **Tempi moderni e orari antichi**

- Il tempo di lavoro  
in una prospettiva di genere
- Le tutele nelle economie  
delle piattaforme
- Aspirazioni e lavoro

PROPRIETARIO ED EDITORE

**Futura s.r.l.**

Corso d'Italia 27

00198 Roma

Tel. 06 44888229

E-mail: [segreteria@futura.cgil.it](mailto:segreteria@futura.cgil.it)

E-mail: [qrs@futura.cgil.it](mailto:qrs@futura.cgil.it)

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Rossella Basile

Tel. 345 7011231

TARIFFE ABBONAMENTO ANNUO

Italia: 50,00 euro

E-mail: [abbonamenti@futura.cgil.it](mailto:abbonamenti@futura.cgil.it)

GRAFICA

Futura editrice s.r.l.

Iscritto al n. 110/2021 del Registro Stampa  
del Tribunale di Roma in data 23 giugno 2021

*Il numero è stato chiuso in redazione  
nel mese di maggio 2025*

Egregio Abbonato, ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società, nonché da enti e società esterne a essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla nostra attività. La informiamo inoltre che Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i Suoi dati od opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione del suddetto decreto legislativo.

**Q**

COMITATO EDITORIALE

*Mimmo Carrieri (coordinatore),  
Gabriele Ballarino, Vincenzo Bavaro,  
Luigi Burroni, Antonio Cantaro,  
Bruno Caruso, Gian Primo Cella,  
Paolo Feltrin, Francesco Garibaldo,  
Donata Gottardi, Fausta Guarriello,  
Salvo Leonardi, Liborio Mattina,  
Guglielmo Meardi, Enrica Morlicchio,  
Laura Pennacchi, Adolfo Pepe,  
Anna Ponzellini, Ida Regalia,  
Marino Regini, Mario Ricciardi,  
Annamaria Simonazzi,  
Paolo Terranova, Tiziano Treu*

**Q**

COMITATO SCIENTIFICO  
INTERNAZIONALE

*Lucio Baccaro, Pere J. Beneyto,  
Reinhard Bispinck, Colin Crouch,  
Roland Erne, Richard Hyman,  
Maarten Keune, Philippe Pochet,  
Valeria Pulignano, Udo Rehfeldt,  
Wolfgang Streeck*

COMITATO DI REDAZIONE

*Adolfo Braga (caporedattore),  
Maria Concetta Ambra,  
Andrea Bellini, Davide Bubbico,  
Andrea Ciarini, Maria Paola Del Rossi,  
Luisa De Vita, Daniele Di Nunzio,  
Francesca della Ratta-Rinaldi,  
Lisa Dorigatti, Silvia Lucciarini,  
Simona Marchi, Marina Mastropierro,  
Alberto Mattei, Edmondo Montali,  
Angelo Moro, Marcello Pedaci,  
Fabrizio Pirro, Andrea Signoretti,  
Paolo Tomassetti, Micaela Vitaletti*

DIRETTORE RESPONSABILE  
*Stefano Milani*

La Rivista si avvale della procedura  
di valutazione e accettazione degli articoli  
*double blind peer review*

## INDICE

TEMA: TEMPI MODERNI, ORARI ANTICHI  
a cura di Matteo Gaddi e Tania Toffanin

Matteo Gaddi, Tania Toffanin <i>Introduzione</i>	5
Stefano Musso <i>Tempo, orario e lavoro salariato. Una ricostruzione storica</i>	13
Giuseppe Bronzini <i>Il garantismo sociale europeo e la sfida della regolazione dell'orario lavorativo</i>	23
Corinne Gaudart, Serge Volkoff <i>Dentro gli orologi: rendere visibili i «tempi che contano» nella vita lavorativa</i>	35
Tania Toffanin <i>Il tempo di lavoro in una prospettiva di genere</i>	47
Giovanni Bonifati <i>Orario di lavoro, salari, occupazione e distribuzione del reddito</i>	59
Matteo Gaddi <i>Orario di lavoro e produttività nel settore metalmeccanico</i>	71
Massimo Cuomo <i>I tempi di lavoro nel settore del commercio</i>	85
Massimiliano D'Alessio <i>Lavoro degli operai agricoli e florovivaisti: riflessioni in merito all'orario di lavoro</i>	97
TENDENZE	
Marina Mastropierro <i>Aspirazioni e lavoro. Leggere le «dimissioni volontarie» attraverso Karl Polany</i>	111

Venera Protopapa

*Tutelare il lavoro nell'economia delle piattaforme: dal contenzioso alla contrattazione*

123

Michelangela Di Giacomo

*Un intenso percorso locale*

135

## TEMA

***Tempi moderni, orari antichi***  
*a cura di Matteo Gaddi e Tania Toffanin*





## Introduzione

Matteo Gaddi, Tania Toffanin\*

Il titolo di questo numero tematico, dedicato all’orario di lavoro, è preso dall’opera del sociologo Pietro Basso (1998). In *Tempi moderni, orari antichi. L’orario di lavoro a fine secolo*, Basso esaminava le contraddizioni allora esistenti tra la rappresentazione sociale di un tempo di lavoro progressivamente ridotto e adattato al venir meno della produzione di massa dell’era fordista, e quella di un tempo progressivamente liberato dal lavoro, derivante dall’affermazione di altri regimi di produzione e di consumo tipici del cosiddetto «post-fordismo». L’esame dell’orario di lavoro in diverse aree del mondo già alla fine del Novecento induceva ad affermare la presenza di una dinamica di segno contrario, convergente nell’aumento medio della giornata lavorativa e nell’intensificazione dei ritmi di lavoro, con rilevanti differenze su scala globale, a riprova di dinamiche neocoloniali mai assopite. Con l’inizio del nuovo millennio, gli effetti tangibili della destrutturazione del tempo di lavoro confermano quell’analisi.

Fin dalla prima rivoluzione industriale, la definizione dell’orario di lavoro è stata al centro della lotta tra capitale e lavoro. L’analisi di Marx sulla giornata lavorativa nell’Inghilterra di metà Ottocento mostra come l’introduzione di limiti orari giornalieri attraverso i *Factory Acts* a partire dal 1833 non abbia risolto il problema dello sfruttamento dei lavoratori da parte delle imprese. Così è stato anche nel Novecento. Sebbene, infatti, la legislazione abbia ridotto forme diffuse e gravi di sfruttamento nei paesi più industrializzati, le limitazioni all’estensione della giornata lavorativa sono state aggirate dal capitale attraverso continui cicli di ristrutturazioni che a partire dalla seconda metà degli anni Settanta hanno tratto particolare vantaggio dalla nuova divisione internazionale del lavoro. Da allora si sono succeduti esperimenti di riduzione dell’orario di lavoro che però sembrano aver lasciato inalterato il problema di fondo: il perdurante conflitto tra l’esigenza di riappropriazione di tempo da parte del lavoratore e l’esercizio del controllo per l’estensione e l’intensificazione della giornata lavorativa da parte degli imprenditori. Tuttavia, anche laddove si ipotizzano riduzioni di orario, le stesse sovente avvengono su richiesta delle imprese per incrementare la produttività, senza l’aumento dell’occupazione. È un conflitto che di fatto lascia immutata l’organizzazione del lavoro. Riflettere sull’orario di lavoro significa infatti esaminare l’organizzazione del lavoro, i suoi ritmi, i suoi carichi, le saturazioni, le dimensioni delle squadre di lavoro. Non solo: significa anche tematizzare il tempo liberato dai vincoli contrattuali e la ripartizione del lavoro non retribuito tra i generi.

\* Matteo Gaddi è ricercatore presso il Centro Studi Fiom-Cgil; Tania Toffanin è ricercatrice al Consiglio Nazionale delle Ricerche, presso l’Istituto di Studi sul Mediterraneo (Unità di ricerca di Ferrara).

L'avvento della pandemia da Covid-19 ha imposto, seppur temporaneamente, la dislocazione di alcuni lavoratori dal *panopticon* del luogo di lavoro alle abitazioni e una ridefinizione dell'orario di lavoro; anche questa tuttavia non senza criticità. Durante il blocco delle attività dovuto alla diffusione della pandemia, la sospensione dei normali orari di lavoro ha incoraggiato i lavoratori a ripensare la propria condizione esistenziale, nel quadro delle preesistenti disparità di genere del tutto impermeabili all'ondata pandemica. Tuttavia, un autentico ripensamento che produca un cambiamento della propria condizione esistenziale impone, necessariamente, la presenza di un quadro di possibilità che l'attuale struttura economica e sociale non permette: alla rigidità degli orari imposta dalle imprese fa eco la ridotta offerta di politiche e servizi pubblici a sostegno nelle attività di cura, riproponendo l'eterno dilemma del bilanciamento vita-lavoro e le disparità di genere ad esso collegate. Allo stesso modo, la destrutturazione del tempo di lavoro porta in alcuni settori alla diffusione del part time involontario mentre in altri all'estensione *ad libitum* della giornata lavorativa, e ostacola lavoratori e lavoratrici nel soddisfacimento di bisogni che vanno oltre quelli espressi dal mercato, non solo quelli legati alla cura degli altri, ma anche quelli relativi alla crescita personale e alla vita di relazione slegata dall'ambito familiare.

Nel quadro economico e politico incerto anche l'azione del sindacato mostra difficoltà: proporre soluzioni che riducano l'orario di lavoro in una fase di crescita del lavoro povero può risultare problematico. Nella fase economica attuale, i lavoratori sono sovente costretti a prestare ore di lavoro straordinario o a svolgere più lavori per ottenere un salario di sussistenza. Il tema dell'orario di lavoro, inevitabilmente, rimanda, quindi, a quello del salario e, più in generale, alla ripartizione del prodotto sociale.

Questo numero tematico si propone di trattare il tema dell'orario di lavoro andando oltre la semplice parola d'ordine di una sua riduzione a parità di salario. Affinché la riduzione dell'orario di lavoro sia efficace per la crescita dell'occupazione, per il miglioramento delle condizioni di lavoro, e per una diversa distribuzione del reddito, il nodo della produttività è centrale, e va affrontato smontando analisi superficiali e luoghi comuni.

Si assiste oggi ad una tendenza: alcune imprese concedono riduzioni dell'orario di lavoro ma solamente a patto che non vari né l'organico né l'ammontare della produzione. Mantenere invariato il livello di output con lo stesso organico impiegato per un numero inferiore di ore, significa una sola cosa: incrementare la quantità prodotta per ora lavorata, cioè, aumentare la produttività. Si tratta di una strategia che il capitale ha sempre perseguito, riuscendo anche a far passare l'idea che la crescita della produttività sia un obiettivo positivo in sé, da perseguire congiuntamente da imprese e sindacati.

Marx ripercorre la storia della legislazione inglese sulla giornata lavorativa tra il 1833 e il 1864, evidenziando come ad ogni provvedimento di limitazione oraria corrisponda una risposta del capitale. La *giornata lavorativa normale* venne regolata in Inghilterra con l'*Atto sulle fabbriche* del 1833, rivolto in particolare a normare il lavoro di adolescenti (12 ore) e fanciulli (8 ore); a questo il capitale rispose con il sistema a *relais* in modo da impiegare i fanciulli per l'intera durata della giornata, pari a 15 ore. Ad un successivo *Atto* (1847) di riduzione della giornata lavorativa a dieci ore per adolescenti e donne, i capitalisti risposero con il preventivo taglio dei salari per imporre la necessità di un maggior numero di ore di lavoro, con il taglio delle pause per il pranzo e con una diversa articolazione oraria e del sistema a *relais*. Oltre un secolo di analisi sul tema ci ha mostrato che con il procedere di ulteriori regolazioni della giornata lavorativa e dell'orario di lavoro, il capitale deve

escogitare ulteriori strumenti di estrazione di plusvalore: se gli viene preclusa o, meglio, limitata, la possibilità di estrarre plusvalore assoluto, la sua attenzione deve volgersi al plusvalore relativo. Al capitale non può più bastare impadronirsi del processo produttivo nella sua forma in cui è esso si è storicamente tramandato ed ottenere pluslavoro allungando la giornata lavorativa. Il modo di produzione non può più essere assunto come *dato*, al contrario: deve essere rivoluzionato utilizzando trasformazioni organizzative e tecnologiche. La storia dell'organizzazione del lavoro, da un punto di vista di classe, deve essere letta attraverso queste lenti.

Il taylorismo, ad esempio, costituì un potente strumento di incremento della produttività tramite lo studio dei tempi e dei metodi da imporre a lavoratrici e lavoratori: se alla *Bethlehem Steel Company* 75 operai caricavano al giorno sui vagoni ferroviari in media 12,5 tonnellate di ghisa a testa, intensificando la loro prestazione si poteva arrivare a 47 tonnellate (Taylor 1975). L'introduzione dei sistemi di incentivo economico (cattimo) ha evidenziato come possa cambiare la concezione stessa del tempo di lavoro. Se l'operaio riesce a realizzare la produzione programmata in un minor tempo rispetto a quello assegnato, significa che ha lavorato con un rendimento maggiore rispetto a quello *normale*. Il rapporto tra tempo assegnato e tempo effettivamente impiegato consente di calcolare la percentuale di rendimento maggiorato: questo costituisce tempo risparmiato per l'impresa. Di fatto, è come se il lavoratore avesse realizzato, ad esempio, in 8 ore la produzione di 9 ore e mezza (Cgil 1967). L'incentivo economico premia l'operaio per questo risparmio di tempo, ma prevalgono i vantaggi per il capitalista: se è vero che la retribuzione aumenta con l'incremento della produzione, la prima cresce ad un tasso inferiore rispetto a quello dell'aumento del ritmo di lavoro – e quindi a quello dell'aumento della produzione (Dobb 1965).

L'intensificazione dei ritmi di lavoro, dettata o meno dal cattimo, ha conseguenze immediate sui livelli occupazionali e sulle condizioni di lavoro. L'effetto sull'occupazione è evidente: se lavorando ad un rendimento più elevato rispetto a quello *normale* si ottiene una produzione maggiore con lo stesso organico, l'impresa non ha la necessità di fare nuove assunzioni; anzi, potrebbe persino incrementare il livello di prodotto con un numero inferiore di lavoratori. Mentre per quanto concerne le condizioni di lavoro, riprendiamo quanto sottolineato dal medico del lavoro Ivar Oddone che, con la famosa dispensa redatta per la Fiom sull'ambiente di lavoro (1969), individuava uno specifico gruppo (il quarto) di fattori di rischio per la salute e la sicurezza proprio nei sistemi di organizzazione del lavoro finalizzati a massimizzare rendimento e produttività.

In funzione del controllo sui tempi di lavoro, nel tempo si sono affermati sistemi più equivoci, presentati come modelli organizzativi finalizzati alla qualità, al miglioramento continuo, al coinvolgimento dei lavoratori. Si tratta dei modelli di *Lean Production*, la cui finalità reale è quella di incrementare la profittabilità d'impresa attraverso aumenti di produttività. Prendiamo ad esempio proprio la *Toyota Motor Company*: nel 1983 produceva 3.376.224 veicoli con 58.706 dipendenti diretti (132.085 con quelli indiretti presenti nelle imprese dell'indotto). Nello stesso anno alla *General Motors* occorrevano 463.000 dipendenti per produrre 5.098.330 veicoli, alla Ford 163.400 per produrne 2.476.458, alla Chrysler 140.000 per produrne 1.051.955 (Cusumano 1985).

Questi modelli di organizzazione del lavoro sono diventati ormai egemoni, tanto nei settori manifatturieri quanto in quelli dei servizi, investono sia il lavoro operaio sia quello impiegatizio. Gli aumenti di produttività che derivano da questi modelli organizzativi rendono possibile per le imprese concedere riduzioni di orario di lavoro, anche a parità di salario: si riducono le ore (riduzione oraria giornaliera) o i giorni lavorati (riduzione dell'orario settimanale, es. settimana corta), ma il

livello di produzione rimane invariato con lo stesso organico. Per l'impresa non cambia il costo salariale in rapporto al volume dell'output prodotto, anzi può persino guadagnare in termini di risparmi (es. meno consumi energetici per il minor numero di ore di attività). In questo caso i risultati occupazionali sarebbero pari a zero e le condizioni di lavoro potrebbero sensibilmente peggiorare per l'incremento dei ritmi e dei carichi di lavoro: ad esempio, la stessa quantità di output prodotta in otto ore dovrebbe essere realizzata in 7 o 6 ore, o quella di 5 giorni dovrebbe essere prodotta in 4.

Sul tema del rapporto tra orario di lavoro, produttività del lavoro, occupazione e condizioni di vita e di lavoro si soffermano i diversi contributi di questo numero tematico che abbiamo pensato come necessariamente interdisciplinare: storia, diritto, ergonomia, sociologia, economia, organizzazione del lavoro e lavoro sindacale concorrono ad analizzare il presente.

Nella ricostruzione storica del rapporto tra tempo di lavoro e lavoro salariato, Stefano Musso sottolinea la lunga continuità che caratterizza la tendenza da parte del capitale all'allungamento della giornata lavorativa. Sulla base dell'analisi svolta da Maitte e Terrier (2020) sul tempo di lavoro in Europa occidentale dal XIV al XIX secolo, si sottolinea la presenza di sistemi di razionalizzazione della produzione anche in epoca precapitalistica, precedenti all'organizzazione scientifica del lavoro, che ha poi uniformato il rapporto tra tempo di lavoro e tempo di vita a partire dal Novecento. Nel periodo preindustriale, lavoro e vita erano strettamente intrecciati. Con l'industrializzazione si è sviluppata una netta separazione tra tempo di lavoro e tempo di vita, con orari sempre più standardizzati. Tuttavia, contrariamente ad una vasta schiera di studi che hanno rimarcato la discontinuità presente tra i diversi regimi di regolazione del lavoro, si sottolinea come la stretta osservanza dei tempi di lavoro non sia una prerogativa dell'organizzazione del lavoro di fabbrica. Uno sguardo di lungo periodo ci consegna uno scenario nel quale prevalgono elementi di stabilità seppure in trasformazione su scala globale, anche nella misurazione del lavoro retribuito, basti pensare alla diffusione e alla continuità del cottimo, presente anche nel lavoro delle piattaforme, e ci permette di analizzare con una prospettiva più ampia la destrutturazione attuale dell'orario di lavoro.

Nel contributo di Giuseppe Bronzini l'orario di lavoro viene trattato nella prospettiva della regolazione europea. L'Unione europea, sin dagli anni Novanta, si è impegnata a definire una serie di disposizioni, di governo della flessibilità, in relazione sia all'orario lavorativo settimanale sia alle tipologie contrattuali non standard, in una fase di profonda trasformazione e accelerazione dei processi di divisione del lavoro su scala globale. Il tentativo operato dalla legislazione comunitaria ha finora conosciuto esiti altalenanti: esso si è dapprima risolto in un'ampia offerta di deroghe per convergere poi verso l'elaborazione di una nozione sovranazionale di orario di lavoro. Tuttavia, definire cosa sia il tempo di lavoro impone necessariamente di ragionare sul rapporto che lega il tempo vincolato agli obblighi contrattuali e quello liberato da tali obblighi, ma anche sul luogo di lavoro. Ne esce uno scenario articolato che tuttavia, nella sua sostanza, ripropone l'antica contrapposizione tra il bisogno di controllo dei tempi e dei modi della prestazione lavorativa esercitato dalle imprese e il bisogno di bilanciamento tra tempi di vita e tempi di lavoro rivendicato dai lavoratori. Questa contrapposizione è sottoposta oggi alla tensione prodotta dalla diffusione e dall'intensificazione della tecnologia nei processi lavorativi e dell'intelligenza artificiale nello specifico, nella determinazione dei tempi di lavoro e, quindi, nelle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. L'analisi della legislazione europea sull'orario di lavoro mostra in sintesi le tensioni, i conflitti

e le sfide che accompagnano i tentativi di dare piena materialità ai diritti sociali che sono alla base degli accordi che hanno sostenuto il progetto di Unione Europea.

Un aiuto alla comprensione degli effetti prodotti dalla densificazione dei ritmi di lavoro viene dal contributo di Corinne Gaudart e Serge Volkoff. Osservando le dinamiche lavorative in tre diversi settori (industria automobilistica, un dipartimento della pubblica amministrazione e un reparto ospedaliero) essi osservano l'affermarsi di un modello di organizzazione del lavoro basato sulla fretta, prodotta sia dall'estensione dell'orario di lavoro, sia dall'intensificazione dei ritmi di lavoro. La conseguenza di questa organizzazione del lavoro imperniata sull'accelerazione dei ritmi sia nelle attività di produzione che in quelle di servizio alle persone è il progressivo peggioramento delle condizioni di lavoro, con conseguenze pure tracciabili nei risultati delle imprese e delle amministrazioni pubbliche. Contro questo modello disumanizzante, viene proposto di ripensare radicalmente non al tempo di lavoro ma ai *tempi* di lavoro, e nello specifico di porre l'attenzione su alcuni aspetti: il tempo della trasmissione, necessario ad accompagnare il passaggio di conoscenze tra lavoratori senior e neoassunti; il tempo per costruire il lavoro collettivo, indispensabile per condividere la cultura professionale e costruire strumenti di mediazione dei conflitti; il tempo per creare, utile ad immaginare modi alternativi di svolgere l'attività lavorativa; il tempo per sviluppare il proprio percorso, finalizzato a riflettere sui bisogni e sulle aspettative di sviluppo professionale; ed infine, il tempo per criticare, funzionale a porre in evidenza le problematicità prodotte da l'organizzazione del lavoro.

A partire dalla decostruzione del lavoro in una prospettiva di genere, il contributo di Tania Toffanin esamina il rapporto tra il tempo del lavoro retribuito e quello del lavoro domestico e di cura non retribuito e i dilemmi ad esso associati. Questa decostruzione si rende necessaria per comprendere le disparità di genere presenti al lavoro e in società, sovente attribuite, nel caso italiano, all'assenza di una legislazione che, invece, è piuttosto composita. L'analisi svolta pone in luce il forte legame esistente, ma spesso trascurato, tra le disparità di genere nell'uso del tempo e quelle retributive. Non giova al bilanciamento vita-lavoro e ad un'equa ripartizione del lavoro domestico e di cura tra i generi l'elevata incidenza del part time involontario che imponendo di fatto una limitazione salariale obbliga il lavoratore che lo accetta a rimediare altre soluzioni, non sempre possibili peraltro, per giungere ad un salario di sussistenza. La crescente destrutturazione del tempo di lavoro e la limitatezza di politiche e misure di sostegno per il lavoro di cura sollevano interrogativi cruciali per i decisori politici e le parti sociali, esortandoli a esaminare accuratamente la qualità del lavoro e specificamente il rapporto tra vita e lavoro. Per migliorare la qualità del lavoro occorre che le lavoratrici e i lavoratori possano disporre di un'adeguata autonomia nella pianificazione dei percorsi di vita e di lavoro, nonché nel bilanciamento tra le due sfere.

Nel contributo di Giovanni Bonifati la riduzione dell'orario di lavoro viene trattata assieme alla variazione della produttività e alla distribuzione del reddito, individuando le due condizioni necessarie all'espansione occupazionale. La prima attiene alla relazione tra occupazione, produzione, prodotto per ora lavorata e orario di lavoro, analizzati in termini dinamici, cioè, guardando alla variazione nel corso del tempo di queste grandezze. Ipotizzando un determinato saggio di crescita della produzione, l'incremento dell'occupazione è influenzato negativamente dall'aumento del prodotto per ora lavorata che rende necessario un numero inferiore di lavoratori poiché ciascuno di essi è in grado di produrre di più, ed è influenzato positivamente dalla riduzione dell'orario di lavoro annuo pro-capite, che abbassando le ore lavorate pro-capite, rende necessario un maggior

numero di lavoratori. Ne consegue che l'occupazione può crescere allo stesso saggio di crescita del prodotto soltanto se l'orario di lavoro si riduce della stessa grandezza di quanto aumenta il prodotto per ora lavorata. La seconda condizione attiene alla distribuzione del reddito tra salari e profitti: la riduzione della quota dei salari ha un effetto negativo sui consumi, e quindi sulla domanda aggregata e sulla produzione. Per cui, anche qualora fosse soddisfatta la prima condizione, la riduzione della quota salari e la corrispondente crescita della quota profitti, avrebbe un effetto negativo sulla crescita dell'occupazione: da qui l'importanza di intervenire sulla distribuzione del reddito per conseguire effetti occupazionali positivi.

Lo schema analitico di Bonifati viene ripreso nel contributo di Matteo Gaddi, nel quale viene evidenziato come l'andamento del prodotto per occupato dipenda dalle variazioni della produttività. Dall'analisi della letteratura risulta che il saggio di variazione dell'occupazione è positivamente correlato al saggio di crescita del prodotto, e negativamente a quello della produttività e delle ore lavorate. Più in particolare è il rapporto tra l'andamento della produttività e delle ore lavorate ad essere decisivo: se il valore assoluto del saggio di crescita della prima è maggiore di quello della riduzione delle ore lavorate il rischio è che non si determini nessun effetto di espansione dell'occupazione (a meno che non si dia una notevole crescita del prodotto). La parte empirica conferma l'impianto teorico: in Italia nel settore metalmeccanico tra il 1999 e il 2022 la produttività oraria del lavoro è cresciuta più del valore del prodotto totale e di quello della riduzione delle ore lavorate e questo ha avuto un impatto negativo sull'occupazione del settore. A questo esito sono state decisive le innovazioni organizzative e tecnologiche introdotte dalle imprese metalmeccaniche. La posizione di Federmeccanica nella negoziazione per il rinnovo del Ccnl dei metalmeccanici è attestata sulla posizione che un'eventuale, e non certo facile, accettazione della riduzione dell'orario di lavoro debba avvenire in contemporanea alla crescita della produttività, in modo che avvenga a costo zero per le imprese.

Il contributo di Massimo Cuomo, focalizzato sul settore del commercio, conferma come le scelte organizzative e tecnologiche delle imprese siano improntate alla massimizzazione della produttività, anche a compensazione della larga diffusione di contratti part-time che caratterizzano queste attività. In questo caso il danno per lavoratrici e lavoratrici è duplice: a ritmi e carichi di lavoro molto pesanti, corrisponde un basso salario, proporzionato al minor numero di ore lavorate dei contratti part-time che non costituiscono certo una libera scelta delle lavoratrici (soprattutto) e dei lavoratori del settore. Le condizioni di lavoro, caratterizzate da elevato sforzo fisico, pressione psicologica, bassi salari ed elevata precarietà, sono descritte con particolare riferimento alla grande distribuzione organizzata (Gdo). I grandi insediamenti commerciali hanno invaso fisicamente gli spazi delle città e degli hinterland, impattando pesantemente su urbanistica e mobilità, mentre la dilatazione degli orari di apertura ha imposto nastri orari e turnazioni che hanno invaso la vita di lavoratrici e lavoratori, piegati alle esigenze aziendali anche mediante organizzazioni del lavoro sempre più strutturate tramite l'uso padronale di algoritmi e tecnologie digitali. A fronte di decisioni politiche il più delle volte accomodanti con i grandi gruppi del commercio, è la contrattazione sindacale che cerca di introdurre elementi di tutela del lavoro, come nel caso del recente Protocollo per l'internalizzazione di circa 2.000 lavoratrici e lavoratori che operavano in appalto per una grande impresa della distribuzione commerciale.

Nel settore primario sono le specifiche caratteristiche del lavoro agricolo a determinare la necessità di una contrattazione articolata degli orari di lavoro e delle flessibilità, come analizzato nel

contributo di Massimiliano D'Alessio. In agricoltura, la natura biologica dei fattori utilizzati impone una rigida struttura temporale dei processi produttivi e una particolare sequenza delle colture per preservare la fertilità del terreno. I processi produttivi agricoli sono caratterizzati da forte stagionalità, e condizionati sia dal tempo metereologico che da quello climatico. Inoltre, poiché non va interrotto il processo di accrescimento biologico dell'organismo vegetale o animale, ed essendo gli output organismi viventi soggetti a veloce deperimento, devono essere adottate soluzioni organizzative specifiche. Ad alcuni elementi rigidità, quindi, se ne associano altri estremamente variabili: questo porta le imprese agricole a ricercare flessibilità organizzativa e strutturale. Questa flessibilità deve essere fortemente contrattata dalle organizzazioni sindacali, per evitare abusi nei confronti dei lavoratori del settore: questo avviene tramite il diverso ruolo della contrattazione nazionale e di quella provinciale. In agricoltura la contrattazione degli orari di lavoro costituisce un argine fondamentale alle situazioni di irregolarità lavorativa, di sfruttamento lavorativo e caporalato.

Un'ultima notazione: nel pensare, strutturare e scrivere questo numero abbiamo cercato di tenere assieme il necessario rigore scientifico con linguaggi, esempi e tematiche attinenti all'attività sindacale di delegati e funzionari. L'auspicio è che questo numero tematico possa quindi costituire uno strumento utile all'attività sindacale.

## Riferimenti bibliografici

- Basso P. (1998), *Tempi moderni, orari antichi. L'orario di lavoro a fine secolo*, Milano, Franco Angeli.
- Cgil (1967), *Tempi e cottimi*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Cusumano M.A. (1985), *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Harvard University Press, in Revelli M. (2004), *Introduzione*, in Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Dobb M. (1965), *I salari*, Torino, Einaudi.
- Fiom (1969), *L'ambiente di lavoro*, Roma, Ciclostilato.
- Maitte C., Terrier D. (2020), *Les rythmes du labeur. Enquête sur le temps de travail en Europe occidentale XIV-XIX siècle*, Parigi, La Dispute.
- Taylor F.W. (1975), *Principi dell'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Franco Angeli.





# Tempo, orario e lavoro salariato.

## Una ricostruzione storica

Stefano Musso\*

### 1. Gli effetti della rivoluzione industriale

Osservare il tempo di lavoro nella storia, mettendo a confronto le età preindustriale, industriale e postindustriale, implica considerare le variazioni dei tempi sociali, scansionati da orari di lavoro e tempo libero, e il tenore di vita e la qualità del lavoro in termini di contenuto professionale delle mansioni, con il suo riflesso sul grado di soddisfazione dei lavoratori e delle lavoratrici. Entra pertanto in gioco l'insieme dei conflitti e dei comportamenti sociali connessi all'uso del tempo.

Nel dibattito tra gli storici intorno agli effetti della rivoluzione industriale sulle condizioni di vita dei lavoratori, la questione della lunghezza dei tempi di lavoro ha trovato posto, ancorché non centrale. Marx ed Engels hanno sostenuto, nel quadro di un peggioramento generale, l'allungamento degli orari di lavoro con l'avvento del sistema di fabbrica. Va tenuto conto che l'illuminazione a gas, a partire da inizio Ottocento, aveva consentito di sganciare la giornata di lavoro dalla luce solare. Sulla scia degli autori del *Manifesto del partito comunista* e de *Le condizioni della classe operaia in Inghilterra*, numerosi studi hanno confermato questa interpretazione, considerando come fattore di deterioramento delle condizioni materiali, oltre ai salari e ai livelli di consumo, anche il disagio derivante dalla rottura dei modelli socio-culturali precedenti (Hobsbawm 1972). Al contrario, studiosi di indirizzo liberale hanno proposto un'apologia della rivoluzione industriale, affermando che il tenore di vita sarebbe immediatamente migliorato (Clapham 1950). Gli studi di storia economica recenti tendono a confermare una iniziale regressione delle condizioni di operai e artigiani (chiamata *Engels' pause*), largamente sostituiti da donne e minori con la meccanizzazione; questi studi collocano il momento della svolta verso un graduale e duraturo miglioramento, chi a partire dal 1820 (Clark 2005), chi dal 1840 (Frey 2020), chi dal 1860 (Allen 2009). Quanto agli orari di lavoro, sono stati rilevati, tra fine Settecento e Ottocento inoltrato, orari da 14 a 18 ore giornaliere che, pur nella differenziazione delle situazioni, confermerebbero l'allungamento, anche in relazione al maggior impiego di donne e minori, categorie più facilmente disciplinabili (Mantoux 1971; Kuczynski 1967).

Il più recente e ampio studio del tempo di lavoro in Europa occidentale dal medioevo all'Ottocento, che considera in dettaglio la giornata, la settimana, l'anno, e i ritmi di lavoro (Maitte, Terrier 2020), mette in discussione l'idea diffusa di una cesura storica collocata intorno alla metà dell'Ottocento: la tendenziale diminuzione della durata del lavoro viene da questi autori posticipata alla

\* Stefano Musso già docente di Storia contemporanea presso l'Università di Torino.

fine dell'Ottocento, quando dai primi studi sulla fatica prende corpo l'idea che orari troppo lunghi danneggiano la produttività del lavoro, mentre il movimento operaio fa della giornata di otto ore l'obiettivo di fondo delle sue rivendicazioni e il simbolo del riscatto dei lavoratori. Anche riguardo all'intensificazione dei ritmi connessi al macchinismo e all'organizzazione scientifica del lavoro, Maitte e Terrier sottolineano che la ricerca del modo migliore di lavorare si sviluppò in un numero crescente di imprese ben prima del taylorismo, già a partire dal Seicento. Da questa osservazione sul lungo periodo essi avanzano una critica alle conclusioni di opere di vasta risonanza, in particolare quelle di Edward Palmer Thompson e di Jan de Vries. Thompson (1981) descrive un'età preindustriale nella quale i lavoratori, non ancora legati alle scansioni dell'orologio, mantengono margini di autonomia nell'organizzazione del proprio tempo, nel quadro di una «economia morale» precapitalistica; egli si pone nella scia di Werner Sombart (1967), per il quale la razionalità temporale è caratteristica propria del capitalismo moderno, e di Lewis Mumford (1968), che considera l'orologio, e non la macchina a vapore, il fondamento della rivoluzione industriale. Jan de Vries (1994) ha teorizzato una «rivoluzione industriosa», avviata a metà Seicento nei paesi protestanti, fondata sull'aumento dell'offerta di lavoro salariato da parte delle famiglie nell'industria rurale a domicilio, sotto la spinta del desiderio di migliorare le proprie condizioni; ha così sostenuto che la crescita della produzione è potuta avvenire senza innovazione tecnologica, e ha posto la maggior cesura alla metà del Seicento. Maitte e Terrier mostrano casi nei quali l'allungamento del tempo di lavoro era ben precedente, risalendo al XV secolo e per di più in paesi cattolici. Il confronto tra mondo cattolico e protestante mette inoltre in discussione il peso della religione e ridimensiona l'interpretazione di Max Weber sullo stretto legame tra protestantesimo e spirito del capitalismo, perché l'possessione calvinista per l'uso del tempo non si discostava troppo dalla cura con la quale prelati e capicantiere cattolici sin dal medioevo organizzavano il tempo di lavoro dei loro operai.

Gli indubbi elementi di continuità tra età preindustriale e prima industrializzazione quanto alla durata del tempo di lavoro si riferiscono peraltro al lavoro dipendente nei cantieri e nelle manifatture accentrate precedenti l'avvento della fabbrica moderna. Non si può, però, non considerare che la grande maggioranza della popolazione in età preindustriale era attiva nell'agricoltura e nell'artigianato. In agricoltura il lavoro era condizionato dalle stagioni, dalle precipitazioni, dalle variazioni climatiche. Nell'artigianato, come sottolinea Thompson, la realtà era lontana da quella del lavoro misurato attraverso il tempo dell'orologio (*timed labour*), in quanto dominava il tempo misurato dal compito (*task-oriented labour*). Inoltre, Thompson ricorda quanto siano stati lenti il processo di costruzione di un nuovo senso del tempo, così come il superamento dell'economia morale e il disciplinamento della manodopera. In effetti, le vecchie abitudini e le forme tradizionali di autonomia sono sopravvissute a lungo, estendendosi a Novecento inoltrato, con i lavoratori intenzionati a mantenere pratiche quali il San Lunedì, a lottare contro la durezza dei primi regolamenti di fabbrica tesi a imporre nuove abitudini di regolarità e puntualità, a difendere strenuamente conquiste quali le tolleranze sui ritardi di ingresso negli stabilimenti.

## 2. Tempo di lavoro e tempo di vita

Riguardo al tempo dedicato al lavoro, tanto nel periodo preindustriale quanto nella prima industrializzazione, nel lavoro contadino e artigiano non si configurava una netta separazione tra orario

di lavoro e tempo libero. Sia in campi e cascine, sia nelle botteghe artigiane, sia nelle attività proto-industriali a domicilio, il lavoro durava dall'alba al tramonto, ma era inframmezzato da momenti di pausa, interruzione, chiacchiere con i compaesani dei terreni vicini o con i clienti delle botteghe, magari invitati a bere un bicchiere all'osteria. L'unità di lavoro era la famiglia, eventualmente allargata, che consentiva socialità interna al gruppo. Specie nelle campagne, momenti di lavoro collettivo di tipo comunitario erano basati sulla reciprocità dello scambio di aiuto tra gruppi familiari per le operazioni ottimizzabili con l'impiego simultaneo di manodopera più numerosa (tipicamente, mietitura, trebbiatura, monda del riso, vendemmia, raccolta delle olive). Alcune attività, nelle cascine, erano organizzate mescolando lavoro e festa (come nella spannocchiatura serale del grano-turco nei cortili attorno a un fuoco, o in occasione della tosatura delle pecore, delle attività di acquisizione e trasporto materiali di lavoro). Non si configurava dunque una netta separazione tra lavoro e vita. Come scrive Thompson, in questa realtà il termine tempo libero è anacronistico: in una società rurale «ove persistevano le piccole coltivazioni e l'economia popolare, e in vaste aree dell'industria manifatturiera, l'organizzazione del lavoro era così varia e irregolare che è scorretto porre una netta distinzione fra *lavoro* e *tempo libero*» (Thompson 1981, p. 288). Il tempo effettivamente libero era limitato alle domeniche e alle feste laiche e religiose. Queste ultime, peraltro, con l'affermarsi delle esigenze capitalistiche sostenute dai governi, furono soggette a ripetute cancellazioni che ne ridussero il numero;<sup>1</sup> inoltre, in tempi recenti la Chiesa ha sostanzialmente perso la battaglia contro il lavoro domenicale.

Nelle prime fasi dell'accenramento in fabbrica si lavorava con orari lunghissimi che occupavano tutto il tempo che si poteva sottrarre al sonno. Tuttavia, spesso l'occupazione non era continuativa. Permanevano non poche caratteristiche del lavoro extra-agricolo preindustriale. Tra queste, l'instabilità occupazionale era condizione molto diffusa sia per la forte stagionalità di molte produzioni, sia per il susseguirsi irregolare delle commesse, tanto che solo pochissime delle prime società operaie di mutuo soccorso includevano tra i propri sussidi quello di disoccupazione: gli oneri sarebbero stati insopportabili dato l'alternarsi, anche per gli operai di mestiere, di periodi di occupazione e disoccupazione.

Il tempo di lavoro poteva interrompersi ed essere affiancato dal tempo di non lavoro. Le condizioni del mercato del lavoro erano tali da rendere difficile per i riformatori sociali attivi tra fine Ottocento e inizio Novecento trovare rimedi contro quello che consideravano il principale male sociale: la disoccupazione. Avevano finalmente scoperto che la disoccupazione non era dovuta a comportamenti devianti ma poteva essere involontaria; tuttavia, era per loro difficile arrivare a una precisa definizione di disoccupazione, poiché la realtà più diffusa era piuttosto descrivibile come generalizzata sottoccupazione (Musso 2004). A questa situazione i lavoratori facevano fronte con il ricorso alla pluriattività, individuale e familiare: quando veniva a mancare l'occupazione principale si incrementavano quelle secondarie. L'obiettivo era, ovviamente, garantirsi fonti di reddito che sommate fossero sufficienti ad assicurare la sussistenza. La pluriattività funzionava per i lavoratori come il più efficace sistema di assicurazione contro la disoccupazione, in assenza di sistemi previdenziali. Gli uffici di collocamento successivamente creati non hanno scalfito se non molto marginalmente i canali tradizionali di accesso al lavoro, vale a dire il ricorso individuale alle relazioni familiari e sociali, con buona pace dei tentativi di garantire priorità sulla base dello stato di bisogno.

<sup>1</sup> Processo che ha avuto prosecuzione in Italia con le festività sopprese nel 1977.

I comportamenti individuali e collettivi in relazione all'uso del tempo e ai cambiamenti degli assetti socio-economici tradizionali riguardo all'organizzazione del lavoro vanno considerati con attenzione, per le diversità degli atteggiamenti e le potenziali contraddizioni. Il sistema industriale ha disciplinato il lavoro e lo ha progressivamente separato dalla vita. Questa separazione – che dati i regimi orari di fine Ottocento e la limitatezza delle risorse economiche ancora non configurava la nascita del tempo libero – era ottenuta attraverso nuove forme organizzative che, tra l'altro, tendevano a eliminare il tradizionale gruppo di lavoro composto su base familiare/comunitaria. Paradossalmente ma non troppo, contro le prime leggi inglesi che limitavano l'orario di lavoro dei fanciulli (i *Factory Acts* del 1819), non furono poche le proteste dei lavoratori, perché sottraevano il contributo dei bambini alla squadra di lavoro, prevalentemente retribuita a cottimo, mettendo al contempo in crisi il controllo parentale sui minori (Smelser 1974).

### **3. Il conflitto sul tempo: le otto ore**

A fronte dell'ampliamento del lavoro dipendente attraverso la proletarizzazione di contadini e artigiani, il nascente movimento operaio ha rivendicato con forza la riduzione dell'orario di lavoro a parità di retribuzione. La lotta per le otto ore prese avvio negli Stati Uniti e in Inghilterra, ovvero i Paesi all'avanguardia dei cambiamenti economici, per poi diffondersi e diventare l'obiettivo del movimento operaio internazionale; per questo obiettivo si lottò per quasi un secolo, a partire dalle primissime agitazioni a Filadelfia e in Inghilterra sin dagli anni Trenta dell'Ottocento. Ma laddove il rapporto di lavoro salariato era già diffuso dall'età medievale, i conflitti sulla definizione della giornata di lavoro non mancavano, e si riflettevano negli statuti delle corporazioni, che puntavano a regole uguali per l'equità delle condizioni tra le botteghe (de Vries 1994), con soluzioni che in qualche caso ridefinivano la giornata dall'alba al tramonto, ovvero da sole a sole, assumendo il tempo della Chiesa, da sole a vespro (Maitte, Terrier 2020, pp. 50-53). Anche lo slogan del movimento operaio, otto ore per il lavoro, otto per il riposo, otto per lo svago, la socialità, la militanza, lo studio e il miglioramento professionale, riprendeva una tripartizione non nuova: le otto ore di lavoro ricorrevano «in testi filosofici, nella narrativa a sfondo sociale e nella pubblicistica teologica a partire dall'epoca moderna», ma sarebbero state «oggetto di esperimenti sociali e iniziative di legge di singoli sovrani a partire, quanto meno, dal tardo Medioevo» (Marchetti 2010, p. 172).

Quando, all'indomani della Prima guerra mondiale, furono conquistate le otto ore, i lavoratori metallurgici italiani protestavano per l'abolizione dei minuti di tolleranza all'entrata conquistati a inizio Novecento, mentre gli imprenditori lamentavano che la riduzione d'orario veniva utilizzata per il secondo lavoro. Non pochi, infine, erano i timori espressi dalle élite che le ore libere portassero a un incremento del consumo di alcolici e a comportamenti in senso lato devianti.

Con le otto ore – rafforzate dal sabato inglese laddove previsto contrattualmente e dall'introduzione di una settimana di ferie – inizia a porsi in forma compiuta il tema del tempo libero per i lavoratori. Prima della Grande guerra, quando gli orari erano passati dalle 12-14 ore di fine Ottocento a 10-12 ore, già si erano moltiplicate le occasioni alternative alle tradizionali taverne, presso le quali, tradizionalmente, anarchici e socialisti cercavano contatti e adepti. Già nella seconda metà dell'Ottocento, le società di mutuo soccorso, nate ora su iniziativa borghese o aristocratica, ora socialista o cattolica, promuovevano attività sociali ma soprattutto l'alfabetizzazione e l'apprendi-

mento professionale, con finalità politiche differenti: per le iniziative delle élite tali attività erano interpretate come integrazione, miglioramento individuale e pace sociale; per le società socialiste erano invece viste come acquisizione di strumenti di autonomia e forza contrattuale nei confronti dei padroni, da mettere al servizio della militanza. Le proposte associative per i lavoratori crebbero nel primo Novecento, ma gli orari lunghi, gli straordinari e il secondo lavoro continuaron a dominare la scena, né scomparvero dopo la guerra; tuttavia, negli anni Venti e Trenta non erano più pervasivi. La cesura del primo dopoguerra è «ineludibile, perché coinvolse quasi tutti i paesi industrializzati» (Brizzi 2019, p. 70), benché fosse limitata dalla ristrettezza dei redditi disponibili: il consumo del tempo libero era di là da venire, almeno in un Paese *last joiner* quale l'Italia, mentre negli Stati Uniti e in Inghilterra anche i lavoratori erano sollecitati da molteplici offerte commerciali per impiegare le ore libere. L'accresciuta disponibilità di tempo non mancò di ingigantire le preoccupazioni delle élite sull'uso che i lavoratori ne avrebbero fatto: da qui il moltiplicarsi dei dopolavoro aziendali, variamente collegati ai servizi sociali forniti dalle imprese medio-grandi; le attività dopolavoristiche servivano anche alla «manutenzione sociale» della manodopera, a fronte dell'intensificazione dei ritmi di lavoro connessi all'introduzione di sistemi tayloristici (De Grazia 1981). I regimi totalitari promossero e coordinarono i dopolavoro (Opera Nazionale Dopolavoro in Italia, *Kraft durch Freude* in Germania), utilizzandoli per il controllo dei lavoratori e la propaganda politica.

I dopolavoro erano appetibili per i dipendenti perché, negli anni tra le due guerre, e ancora negli anni Cinquanta, i bilanci delle famiglie operaie erano ancora in larga misura destinati a consumi essenziali, benché, soprattutto i giovani delle città, potessero accedere a sale da ballo, cinematografi, parchi, centri sportivi (Corbin 1996; Capuzzo 2006; Cavazza, Scarpellini 2006). Solo nel secondo dopoguerra inoltrato, nella *golden age* del capitalismo occidentale, si generalizzò il tempo libero, un tempo non definito solo in negativo come tempo di non lavoro, ma inteso come tempo riempito da attività e passatempi liberamente scelti.

#### 4. Strategie del movimento operaio nell'età dell'industria matura

Se ci volle un cinquantennio di lotte e una guerra mondiale per ottenere la settimana di 48 ore, un altro cinquantennio trascorse prima che si diffondesse una ulteriore diminuzione di orario, intorno alle 40 ore, con sabato non lavorativo. Nel frattempo, proseguirono i conflitti, che investivano soprattutto, a parte l'aumento delle giornate di ferie annuali, gli straordinari e i ritmi. Le strategie del movimento operaio riguardo al tempo di lavoro ebbero infatti la finalità non solo di migliorare le condizioni di vita e di lavoro delle classi lavoratrici, ma anche di promuovere l'aumento dell'occupazione, che poteva verificarsi attraverso la riduzione di orario, ma anche la lotta contro i ritmi eccessivi e la limitazione del lavoro straordinario. Contro quest'ultimo, in particolare, si puntava a fissare tetti e a renderlo costoso, facendo opera di convinzione nei confronti dei lavoratori affinché non lo accettassero. Ma questa linea d'azione non riscuoteva grande successo: la rinuncia agli straordinari non era facile, specie per chi aveva età inoltrata e famiglia, perché i salari non bastavano alle esigenze crescenti. Proprio sulla strategia della Cgil intorno a cottimo/premi e agli straordinari si consumò, ad esempio, la storica sconfitta alle elezioni di commissione interna della Fiom-Cgil del 1955 e 1956 alla Fiat e in altre imprese medio grandi del Nord: gli operai immigrati avevano l'esigenza di guadagnare il più possibile nel più breve tempo per cercare una

situazione abitativa decente ed, eventualmente, richiamare in città i familiari rimasti al paese d'origine; per loro era difficile rinunciare agli straordinari; a ciò si aggiungeva la contrarietà alla strategia di contenimento di guadagni di cottimo e premi di produzione, in assenza della capacità di ottenere aumenti in paga base. Sui regimi di orario non sono sempre stati facili i rapporti tra lavoratori giovani e anziani. Sistemi di riduzione con turnazioni tese al miglior utilizzo degli impianti, quali il cosiddetto 6 per 6 o i sistemi a più squadre per coprire giornate festive e gestire i picchi di attività si sono spesso scontrati con il malcontento dei giovani che, più sensibili alle esigenze di socialità, aborriscono gli orari che occupano sabati, domeniche e serate, nonostante gli scaglionamenti.

A partire dalla fine degli anni Settanta, l'incepparsi del meccanismo virtuoso dell'età dell'oro del miracolo economico, le crescenti difficoltà del sistema fordista, l'automazione incombente, i processi di terziarizzazione dell'occupazione spinsero a riprendere con forza le richieste di riduzione d'orario per fronteggiare una disoccupazione che si presentava come strutturale. Lo slogan «lavorare meno per lavorare tutti», inteso come una prospettiva di medio/lungo periodo, ebbe fortuna nel movimento operaio, anche se non tutte le forze in campo lo ritenevano sin da subito centrale: nella Cgil la riduzione di orario era intesa come uno degli strumenti di una iniziativa più articolata e complessa di intervento sui processi di ristrutturazione, sul mercato del lavoro, per la reindustrializzazione nelle zone di crisi. La posizione tiepida di un sindacalista intellettuale quale Bruno Trentin derivava anche dal suo disaccordo con i più accesi sostenitori del «lavorare meno», cioè gli esponenti del movimento francese della *révolution du temps choisi*, i quali affermavano che il lavoro nelle grandi macchine burocratico-organizzative era inevitabilmente eterodiretto e alienante (Gorz 1992). Trentin chiedeva piuttosto maggior attenzione alla lotta per accrescere il contenuto professionale delle mansioni e ottenere un maggior peso dei lavoratori nelle decisioni relative all'organizzazione del lavoro, imputando al movimento operaio, soprattutto politico ma anche sindacale, l'errore di aver condotto una politica dei due tempi, limitandosi a lotte redistributive del reddito, ovvero al risarcimento per il lavoro alienato nella società capitalista, e rinviando la liberazione del lavoro alla futura società rivoluzionata. Le nuove tecnologie e le soluzioni organizzative del postfordismo sembravano aprire nuove opportunità in direzione di un lavoro di qualità (Trentin 1997; Gramolati, Mari 2018; Mari 2019).

La mobilitazione per la riduzione dell'orario si è concretizzata in Francia con le 35 ore imposte per legge nel 1998 (con entrata in vigore nel 2000 per le imprese con più di 20 dipendenti, nel 2002 per le più piccole), e in Germania con successive tornate contrattuali; in Italia, invece, è caduta nel 1998, con il primo governo Prodi, la richiesta di Rifondazione comunista, che all'approvazione di una legge sulle 35 ore aveva subordinato il proprio sostegno al governo stesso. Controversa è stata la valutazione dell'impatto della riduzione d'orario sui livelli occupazionali, con critiche aspre da parte delle imprese e posizioni, anche da sinistra, assai dubbiose sulla possibilità che lavorare meno possa accrescere la domanda di lavoro (Marazzi 2001). Stati Uniti e Giappone mantengono il primato delle ore annue lavorate nel mondo di antica industrializzazione, sia per gli orari settimanali più lunghi, sia per l'ampia diffusione degli straordinari, sia per la minor durata delle ferie, spesso neppure godute.

## 5. Conclusioni

Nel nuovo millennio, il cumularsi degli effetti della globalizzazione con la recessione indotta dalla crisi scoppia nel 2007 ha messo la sordina alle richieste di riduzione d'orario: sembra essere

così venuta meno questa rivendicazione plurisecolare. Si registra ovunque una tendenza al prolungamento del tempo di lavoro, specie attraverso gli straordinari, con spinte all'eliminazione dei tetti o al loro sforamento, per di più incentivati attraverso la riduzione degli oneri. Vengono fatte prevalere dai governi le esigenze di flessibilità delle imprese a fronte di mercati concorrenziali, altalenanti e poco prevedibili, mentre i lavoratori subiscono una sorta di ricatto occupazionale, per i rischi di delocalizzazione in paesi a basso costo del lavoro e con minori tutele. Deregolazione, finalizzazione delle imprese alla creazione di valore per gli azionisti (*shareholder value*), strategie di breve termine intese a sostenere il corso delle azioni anziché a potenziare l'attività produttiva nel medio-lungo periodo (*short-termism*), tutte tendenze deleterie che sono diventate il credo insegnato nelle scuole di management. Tutto ciò ha prodotto un grande accrescimento delle diseguaglianze sociali. L'indebolimento della forza contrattuale dei sindacati ha determinato una svalutazione relativa dei salari (Panara 2010), che sua volta spinge ad accettare il lavoro straordinario.

Le opportunità di incidere sul tempo di lavoro sembrano limitarsi alla contrattazione dei regimi di orario, per contemperare i bisogni di flessibilità delle aziende e delle persone. Una recente ricerca sulle modalità con le quali i lavoratori vivono le novità legate a nuove tecnologie e modelli organizzativi, ha rilevato scarso ottimismo quanto al miglioramento della qualità delle mansioni, ma prospettive più positive riguardo alla possibilità di flessibilità di orari e conciliazione delle esigenze personali (Bartezzaghi *et al.* 2022).

Anziché lavorare meno per lavorare tutti, si è affermato un generale aumento dell'orario di lavoro, pur nel quadro di una estrema differenziazione delle situazioni legate alla domanda di flessibilità che crea occupazioni saltuarie e part time involontario. All'aumento del tempo dedicato al lavoro per buona parte della popolazione attiva concorrono vari fattori: l'incremento della quota di lavoratori autonomi, che sfiora ormai il 20 per cento della popolazione attiva, propensi a lavorare a lungo per necessità di reddito o di soddisfacimento delle esigenze della committenza; la pletora di piccole imprese nelle quali le dinamiche non sono diverse da quelle del lavoro autonomo; il *mismatch* tra domanda e offerta per la carenza di competenze relative alle nuove tecnologie, soprattutto dal lungo lavoro di chi le possiede; la precarietà dei giovani che riescono a sbucare il lunario solo assommando diverse occupazioni, in una versione moderna della tradizionale pluriattività.

## Riferimenti bibliografici

- Allen R.C. (2009), *Engels' Pause: Technical Change, Capital Accumulation, and Inequality in the British Industrial Revolution*, in *Explorations in Economic History*, vol. 46, n. 4, pp. 418-435, doi: 10.1016/j.eeh.2009.04.004.
- Bartezzaghi E., Della Rocca G., Pero L., Ponzellini A.M., (2022, a cura di), *Organizzazione e lavoro in un'epoca di incertezze*, in *Quaderni di Biblioteca della libertà*, <https://www.centroinaudi.it/biblioteca-della-libertà/quaderni-bdl/9671-organizzazione-e-lavoro-in-un-epoca-di-incertezze.html>.
- Brizzi A. (2019), *Tempo di lavoro, tempo libero. Politiche e dibattiti tra l'Italia e l'Organizzazione internazionale del lavoro (1919-1939)*, Tesi di laurea magistrale, Università di Pisa, relatore Luca Baldissara.
- Capuzzo P. (2006), *Culture del consumo*, Bologna, il Mulino.
- Cavazza S., Scarpellini E. (2006, a cura di), *Il secolo dei consumi. Dinamiche sociali nell'Europa del Novecento*, Roma, Carocci.
- Clapham J.H. (1950), *An Economic History of Modern Britain 1820-1850*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Clark G. (2005), *The Condition of the Working Class in England, 1209-2004*, in *Journal of Political Economy*, vol. 113, n. 6, pp. 1307-1340.

- Corbin A. (1996, a cura di), *L'invenzione del tempo libero*, Roma-Bari, Laterza.
- De Grazia V. (1981), *Consenso e cultura di massa nell'Italia fascista. L'organizzazione del Dopolavoro*, Roma-Bari, Laterza.
- De Vries J. (1994), *The Industrial Revolution and the Industrious Revolution*, in *Journal of Economic History*, vol. 54, n. 2, pp. 249-270.
- Frey C.B. (2020), *La trappola della tecnologia. Capitale, lavoro e potere nell'era dell'automazione*, Milano, Franco Angeli.
- Gorz A. (1992), *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Gramolati A., Mari G. (2018, a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività produttive*, Firenze, Firenze University Press.
- Hobsbawm E.J. (1972), *Studi di storia del movimento operaio*, Torino, Einaudi.
- Kuczynski J. (1967), *Nascita della classe operaia*, Milano, Il Saggiatore.
- Maitte C., Terrier D. (2020), *Les rythmes du labeur. Enquête sur le temps de travail en Europe occidentale XIV-XIX siècle*, Parigi, La Dispute/Snédit.
- Mantoux P. (1971), *La rivoluzione industriale*, Roma, Editori Riuniti.
- Marazzi C. (2001), *Tempo di lavoro e finanziarizzazione: due questioni controverse del paradigma post-fordista*, in Favilli P., Tronti M. (a cura di), *Classe operaia. Le identità: storia e prospettive*, Milano, Franco Angeli, pp. 92-103.
- Marchetti A. (2010), *Il tempo e il denaro. Saggi sul tempo di lavoro dall'età classica all'epoca della globalizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Mari G. (2019), *Liberità nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale*, Bologna, il Mulino.
- Mumford L. (1968), *Tecnica e cultura*, Milano, Il Saggiatore.
- Musso S. (2004), *Le regole e l'elusione. Il governo del mercato del lavoro nell'industrializzazione italiana (1888-2003)*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Panara M. (2010), *La malattia dell'Occidente. Perché il lavoro non vale più*, Roma-Bari, Laterza.
- Smelser N.J. (1974), *Lavoro in fabbrica e famiglia operaia inglese*, in Manoukian A. (a cura di), *Famiglia e matrimonio nel capitalismo europeo*, Bologna, il Mulino, pp. 257-263.
- Sombart W. (1967), *Il capitalismo moderno*, Torino, Utet.
- Thompson E.P. (1981), *Tempo, disciplina del lavoro e capitalismo industriale*, in Grendi E. (a cura di), *Società patrizia cultura plebea. Otto saggi di antropologia storica sull'Inghilterra dell'Ottocento*, Torino, Einaudi, pp. 3-55.
- Trentin B. (1997), *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Milano, Feltrinelli.

## ABSTRACT

*L'orario di lavoro è aspetto fondamentale del rapporto di lavoro, in quanto incide profondamente sulla vita dei lavoratori e sulla strutturazione della società stessa. Si offre qui una sintesi, basata sulla storiografia in tema, di come si sono strutturati nella storia orari, ritmi, organizzazione del lavoro, rivendicazioni, contrattazione, conflitti, tutele, occupazione, pluriattività, tempo libero strategie individuali e collettive. A partire dal dibattito intorno agli effetti della rivoluzione industriale sulle condizioni di lavoro e di vita degli operai, si ricostruiranno le conquiste successive analizzando i corsi e i ricorsi storici nelle le politiche messe in atto da istituzioni, organizzazioni sindacati e imprenditoriali, nonché i comportamenti sociali connessi all'uso del tempo.*

## TIME, WORKING HOURS AND WAGE LABOUR. A HISTORICAL RECONSTRUCTION

*Working time is a fundamental aspect of the employment relationship, as it profoundly affects the lives of workers and the structuring of society itself. A synthesis is offered here, based on the historiography on the subject, of how working hours, rhythms, work organisation, claims, bargaining, conflicts, guarantees, employment, multi-activity,*

*leisure time individual and collective strategies have been structured in history. Starting with the debate on the effects of the industrial revolution on the working and living conditions of workers, the subsequent achievements will be reconstructed by analysing the historical courses and recurrences in the policies implemented by institutions, trade union and entrepreneurial organisations, as well as the social behaviours related to the time use.*





## Il garantismo sociale europeo e la sfida della regolazione dell'orario lavorativo

Giuseppe Bronzini\*

### 1. Il significato della direttiva sull'orario di lavoro nella lenta costruzione di un modello sociale europeo

L'Unione europea è giunta ad assumersi il compito – rivelatosi sempre più complesso in tempi di transizione digitale (Fenoglio 2018) e di moltiplicazione dei «tempi grigi» (Monterossi 2024) – di disciplinare l'orario di lavoro solo nella sua imponente fase di sviluppo, a vocazione costituzionale, degli anni Novanta connotata dall'avvio delle politiche monetarie e l'introduzione della nozione di «cittadinanza europea» (Trattato di Maastricht), la riforma ed il rafforzamento delle politiche sociali (Trattato di Amsterdam) e, da ultimo, con la decisione del 1998 di nominare un Convenzione per la formulazione di una Carta dei diritti fondamentali (inclusiva, diversamente dalla Cedu, dei diritti socio-economici appartenenti alle tradizioni costituzionali comuni). Si tratta di un periodo di straordinario decollo del processo di integrazione che, influenzato dalla figura di Jacques Delors e dall'egemonia dei governi a conduzione social-democratica, ha conosciuto l'avvio della costruzione di un efficace contrappeso (o più esattamente di un «correlato regolativo») sociale alle politiche economiche comunitarie in un sistema di tutele individuali e collettive di matrice sovranazionale, orientate allo sviluppo nel progresso e all'occupazione, sviluppando così le intuizioni del *Manifesto di Ventotene* (1941) che prefigurava, sia pure in modo molto generico, un federalismo di stampo solidaristico e inclusivo (Ricci 2009; Arrigo 2018; Roccella *et al.* 2024).

Gli anni Novanta hanno visto l'affermarsi di una legislazione dell'Unione chiaramente orientata ad indirizzare l'economia continentale verso un bilanciamento tra le esigenze di maggiore flessibilità nei rapporti e nelle condizioni di lavoro delle imprese, tipiche nella maturità della produzione post-fordista, con la salvaguardia dei diritti sociali consolidati negli stati membri e nelle loro Carte, attraverso la definizione di minimi di trattamento comuni e il contrasto di ogni forma di discriminazione al lavoro. Nonostante il fallimento del progetto di Costituzione europea, bocciato dei referendum del 2004 in Francia ed Olanda, queste conquiste garantiste hanno esercitato un'influenza di lungo periodo nella società europea. Le più importanti direttive degli anni Novanta hanno, infatti, riguardato proprio il *governo della flessibilità* in particolare il tempo della prestazione (orario, riposo e ferie) o la durata dei rapporti (contratti a termine e part-time), con un forte coinvolgimento

\* Giuseppe Bronzini già presidente della sezione lavoro della Corte di Cassazione; segretario generale del Movimento europeo-Italia.

delle parti sociali chiamate a partecipare al progetto di una flessibilità *regolata* o preferibilmente *concertata*, anche utilizzando gli inediti strumenti istituzionali del dialogo sociale europeo (Trattato di Amsterdam).

Con la prima direttiva, la n. 104 del 1993 l'Unione interviene finalmente ed esplicitamente<sup>1</sup> a disciplinare uno degli aspetti cruciali del diritto del lavoro moderno, già coperto da numerose Convenzioni OI, ma con un approccio (che ispira anche gli altri interventi del periodo) molto elastico e a bassa efficacia armonizzante che rinuncia a perseguire, anche solo programmaticamente, un *orario continentale* per concentrarsi sui rischi di danni alla salute e sicurezza delle persone. Mentre la *ratio* delle discipline nazionali ed internazionali condividevano una visione della riduzione quantitativa dell'orario<sup>2</sup> come un risultato in sé razionale ed auspicabile (in coerenza con le grandi dottrine dell'emancipazione umana da Karl Marx a John Maynard Keynes per le quali<sup>3</sup> la tendenza del capitale a sviluppare i processi di automazione avrebbe portato alla tendenziale liberazione dalla schiavitù dal bisogno e dal lavoro per conto altrui) un simile obiettivo *quantitativo* non sembra accolto dalla legislazione comunitaria che punta a proteggere i lavoratori da utilizzazioni smodate e rischiose per la salute autorizzando al tempo stesso un insieme di deroghe individuali, e soprattutto collettive, anche per gli stessi limiti fissati nella direttiva. Forte è, quindi, l'apertura per la flessibilità oraria e ai regimi di deroga che consentono l'articolazione dei limiti su archi temporali più ampi di quelli standard e la differenziazione per settori; rispetto a molte legislazioni nazionali questi limiti risultavano persino meno favorevoli di quelli nazionali già stabilizzati, ad esempio, con le 40 ore settimanali (che a fine millennio diventeranno 35 in Francia con le leggi Aubry) in luogo delle 48 (compreso lo straordinario) sulle quali nel 1993 si orienta la direttiva. Ancora, la direttiva sembrava accogliere una ferrea logica duale confinando nel mondo del *riposo* anche attività *ibride* che alcune legislazioni e orientamenti giurisprudenziali interni talvolta avvicinavano al *tempo di lavoro* anche formulando regimi compensativi intermedi.

Una certa diffidenza della dottrina nei confronti degli interventi sociali sovranazionali dell'epoca, nel tempo sopiti, derivò anche dalla nota sentenza del 25 luglio 1991, *Stockel*, C-345/89 di stigmatizzazione della proibizione del lavoro notturno (solo) femminile di cui non si apprezzò la *ratio* parificatrice. Tuttavia, non vi è dubbio che il primo atto legislativo Ue sull'orario di lavoro abbia generato una, a volte tortuosa, dinamica virtuosa di approfondimento ed intensificazione

<sup>1</sup> Limitazioni d'orario, riposi e diritto alle ferie già erano oggetto di protezione da parte della Corte di Giustizia attraverso la giurisprudenza pretoria inaugurata con la sentenza del 17 dicembre del 1970 (causa 11/70, *Internationale Handelsgesellschaft*) in quanto tutele rientranti nel patrimonio costituzionale comuni.

<sup>2</sup> L'art. 2 della Carta sociale europea del 1961 impegna gli stati sottoscrittori a «fissare una durata ragionevole del lavoro giornaliero e settimanale, dovendo la settimana lavorativa essere progressivamente ridotta nella misura in cui lo permetteranno l'aumento della produttività e gli altri fattori che entrano in gioco». Cfr. Allamprese (2001).

<sup>3</sup> Cfr. Marx (1964) e Keynes (2009). Il testo marxiano pubblicato nei *Quaderni Rossi* nel 1964, noto come *Frammento sulle macchine*, ebbe un valore incendiario negli anni Settanta ed individua i processi di automazione, indotti dalle lotte operaie, come vettori prioritari per la transizione nel regno della libertà. Il testo keynesiano in modo non molto dissimile prefigura una riduzione graduale del tempo di lavoro ed invita la società a riorganizzarsi chiave umanistica per investire razionalmente e secondo schemi condivisi il tempo guadagnato ai processi riproduttivi. Certamente le due celeberrime riflessioni hanno il limite di guardare alla giornata lavorativa sociale come una quantità data, omogenea e riducibile in modo lineare e predeterminato secondo schemi produttivi di natura industriale ormai sorpassati dall'innovazione tecnologica, ma il loro messaggio evocativo rimane ancora formidabile.

delle tutele, destinate negli anni a valere per l'imponente gruppo di paesi nuovi membri molto indietro in questa materia, con il recupero ad opera della Corte di Giustizia (Cgve) di aspetti di inderogabilità e l'elaborazione di una *nozione sovranazionale di orario di lavoro* con l'ambizione di arrivare ad una delimitazione di zone di confine precise con lo spazio di sovranità temporale individuale per la cura dei propri interessi (che recupera l'*ethos* marxiano e keynesiano sull'attività libera da dominio in quanto affrancata da doveri lavorativi di sorta).

La stessa flessibilità dell'orario nel dibattito successivo al 1993 ha consentito di enucleare una dimensione soggettiva e promozionale della sua durata con l'avvio delle politiche di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro che si è irradiata in numerosi provvedimenti sia di *soft* che di *hard law*, tra i quali l'ultima direttiva sulla trasparenza del 2019 che mira a mantenere il controllo sulle dinamiche contrattuali che coinvolgono l'orario, presupposto per condivise decisioni politiche o anche solo sindacali di disciplina più dettagliate. Questa narrazione si è resa sempre più incisiva con la costituzionalizzazione delle tutele nell'art. 31 della Carta dei diritti che ha portato anche ad una razionalizzazione della legislazione con la direttiva (di cosiddetta codificazione) n. 88 del 2003 (che ha assorbito anche un *restatement* estensivo con la direttiva 34/2000), attualmente in vigore con copertura quasi-universale salvo specifici provvedimenti per i settori come la navigazione marittima, aerea e per gli autotrasportatori. Fulcro di questo processo ci sembra l'avvenuto conferimento, di cui parleremo, da parte della Cgve all'art. 31.2 della Carta di Nizza con le tre sentenze sulle ferie del 2018<sup>4</sup> della natura di diritto sociale fondamentale direttamente applicabile dai giudici comuni superando così l'efficacia solo verticale delle direttive.

I passi in avanti degli anni Novanta con le direttive sull'orario di lavoro, sul lavoro part-time, sul lavoro a termine, le direttive antidiscriminatorie del volgere di millennio, dotate anche quest'ultime di una caratura costituzionale con l'obbligatorietà della Carta (ex art. 6 Tue), rappresentano ancora aspetti salienti del progetto di un modello di vita europeo di cui le protezioni individuali e collettive di natura sociale rappresentano una qualità irrevocabile come, da ultimo, ribadito con una certa solennità anche da Draghi (2024) che pur mira a rilanciare la competitività economica del sistema economico continentale. Non sono mancati ostacoli all'estensione delle tutele con l'abbandono dei progetti di revisione della direttiva del 2003 (oggi nuovamente in fase di consultazione tra parti sociali e nuova Commissione dopo una comunicazione interpretativa di questa del 2017 che ha cercato di sopperire alla stasi legislativa)<sup>5</sup>, nello stop nell'implementazione dello schema di direttiva sul *diritto alla disconnessione* approvato nella Risoluzione deliberativa<sup>6</sup> del 21.1.2021 del Parlamento europeo, nel disciplinare il regime dei riposi del lavoro autonomo, ma l'Unione certamente oggi possiede una serie di principi e di orientamenti consolidati che possono essere il piedistallo per ulteriori, ambiziosi, passi in avanti.

Sempre in Europa (anche nel silenzio istituzionale, salvo qualche Risoluzione del Parlamento europeo) si stanno nuovamente sperimentando, seppure a livello nazionale, strumenti di riduzione, a carattere prevalentemente promozionale ma condivisi dalle parti sociali, dell'orario di lavoro (talvolta con salvaguardia dei salari acquisiti) come una delle risposte possibili alla trasformazione tecnologica.

<sup>4</sup> Si tratta delle sentenze *Bauer*, C-269/2016; *Max Planck*, C-284/2016 e *Kreuziger*, C-616/2016 i cui principi sono stati ribaditi anche successivamente.

<sup>5</sup> In Guue 17.5.2017.

<sup>6</sup> [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_IT.html).

## 2. Le protezioni della direttiva sull'orario

Riassumeremo molto sinteticamente gli aspetti più significativi della direttiva 88/2003, che ha un impianto regolativo pressoché identico a quello delle precedenti direttive (Doronzo 2023, p. 476) e le principali linee di evoluzione giurisprudenziali, soprattutto per gli interventi estensivi della Cgue alla luce delle disposizioni della Carta di Nizza.

La base giuridica rimane quella fissata nel 1993 dell'art. 137 (già 118, lettera a) del Trattato Ce ora art. 153 TfUe) che consente l'adozione di prescrizioni minime per il miglioramento in particolare dell'ambiente di lavoro, per proteggere salute e sicurezza dei lavoratori, ma in vista del raggiungimento degli obiettivi molto più generali posti all'art. 136 (ora 151 TfUe), tra i quali spiccano la promozione del dialogo sociale, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, una protezione sociale adeguata, la lotta contro l'emarginazione: tutti aspetti che trascendono la mera tutela della salute e sicurezza e che sembrano in realtà riguardare la valorizzazione della cittadinanza *lavorosa* in una prospettiva olistica di protezione ben più ampia.

Gli scopi generali dell'intervento Ue sono attestati dal considerando n. 4 ove si afferma che «il miglioramento della sicurezza, dell'igiene e della salute dei lavoratori durante il lavoro rappresenta un obiettivo che non può dipendere da considerazioni di carattere puramente economico», un radicamento solido con le finalità essenziali connesse al benessere del lavoratore risulta anche dal permanere (cfr. art. 1.4) degli obblighi derivanti dalle disposizioni della direttiva 89/391/Cee (su salute e sicurezza). Ci ricorda l'ultima, vigorosa, decisione della Cgue del 19.12.2024, C-531/23, *HJ* sul dovere di verifica dell'orario anche per i lavoratori domestici gli obblighi che derivano dalla direttiva: «gli stati sono tenuti da un lato, conformemente alle disposizioni degli articoli 3 e 5, ad adottare le misure necessarie affinché ogni lavoratore benefici, rispettivamente, nel corso di ogni periodo di ventiquattro ore, di un periodo minimo di riposo di undici ore consecutive e, per ogni periodo di sette giorni, di un periodo minimo di riposo ininterrotto di ventiquattro ore e, dall'altro, conformemente al disposto dell'articolo 6, lettera b), di tale direttiva, di prevedere un limite massimo di quarantotto ore per la durata media settimanale di lavoro, ivi incluse le ore di straordinario». La nozione presupposta è quella di orario di lavoro che viene costruita con logica dicotomica all'art. 2: per «orario di lavoro» si intende: «qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni, conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali» contrapposto al «periodo di riposo» definito come qualsiasi periodo che non rientra nel primo.

Come sottolineato dalla dottrina *pro-labour* la definizione di orario finisce con l'essere troppo rigida perché prevede tre elementi che, sul piano letterale, sembrerebbero a carattere cumulativo, il che trasferisce ogni attività per la quale non si verifichino contestualmente tali elementi nell'Eden del periodo di riposo. Da qui è partita una complessa e progressiva rimeditazione della Cgue che ha finito con l'adottare una visione duttile dell'orario a carattere funzionale che ha, al suo centro, il grado di interferenza che il datore di lavoro esercita anche su periodi *grigi* non rientranti esplicitamente nell'attività produttiva. I tre elementi di cui sopra nella giurisprudenza formatasi nel corso degli anni sono stati ridotti a meri indici per valutare il grado di compressione della libertà del lavoratore di organizzare il proprio tempo per finalità personali, familiari, sociali e culturali. Il giudizio della Cgue si è senz'altro fatto più casistico e meno formale, più attento alle particolarità del caso, a cominciare dalle disposizioni di natura contrattuale e dalle prassi di remunerazione dei

compiti non univocamente riconducibili al salario dovuto per l'orario strettamente *di lavoro* in senso tradizionale. Il luogo di lavoro è diventato «qualsiasi luogo in cui il lavoratore è chiamato a svolge un'attività su ordine del suo datore di lavoro»<sup>7</sup>. Tuttavia, questa maggiore incertezza si è combinata con un ribaltamento, cruciale dal punto di vista valoriale, dell'ottica utilizzata per inquadrare il rapporto tra tempi *liberi* e tempi assoggettati agli obblighi contrattuali; mentre prima i riposi venivano individuati per sottrazione a quelli di lavoro oggi è prevalsa una metodologia opposta. È il tempo libero il criterio prioritario nella sua connotazione esistenziale di spazio di libertà e di auto-determinazione individuale, mentre il tempo di lavoro diventa quello in cui viene compresa questa libertà primaria in modo significativo anche con modalità diverse da quelle connesse direttamente al processo produttivo, come la richiesta di momenti di vigile attenzione ed eventuale pronta reazione che affievoliscono il godimento pieno di un periodo di sospensione dagli impegni contrattuali. Da qui si è dipanata la contesa giurisprudenziale, ancora in corso di approfondimento, per la qualificazione del tempo *di reperibilità*; mentre la presenza del lavoratore in un luogo stabilito dal datore sembra ormai portare univocamente a considerare la durata della disponibilità pretesa come orario di lavoro, è ancora piuttosto incerto come qualificare questa interferenza se il dipendente si trova nella sua abitazione o in altra situazione da lui prescelta. In quest'ultimo caso rilevano i tempi di reazione e di intervento richiesti al soggetto e quindi una intrusione nei momenti di riposo con lesione significativa del diritto del dipendente anche a programmare in anticipo le proprie scelte in modo da valorizzare compiutamente i propri legittimi spazi di libertà. Altra linea di espansione della nozione comunitaria di orario di lavoro è quella che riconduce ad essa il lasso di tempo durante il quale un lavoratore segue una formazione professionale richiesta dal datore al di fuori del luogo abituale di attività<sup>8</sup>.

Discorso più complesso riguarda il godimento dei vari periodi di riposo (cui si aggiunge la disposizione sull'obbligo di concedere un periodo di pausa oltre le sette ore e prescrizioni piuttosto esigenti anche dal punto di vista medico-sanitario sul lavoro notturno), che sin dal 1993 sono stati ampiamente discussi per la loro derogabilità non solo collettiva ma anche individuale, che autorizza la determinazione in concreto di tali limiti con riguardo a medie su archi temporali piuttosto lunghi a cominciare dalle 48 ore settimanali (compreso lo straordinario) sino a 4 mesi, elevabili ulteriormente se sussistono ragioni obiettive, dalla contrattazione collettiva. A ciò si aggiungono le deroghe previste all'art. 17 «quando l'attività esercitata, non è misurata e/o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi come nel caso dei dirigenti e di altre figure enumerate» ed in caso di lavori discontinui o a turni. Queste prescrizioni troppo permissive sono state emendate da importanti interventi della Cgue<sup>9</sup> che valorizzano l'art. 31 della Carta dei diritti e che stabiliscono il principio per cui devono esistere comunque sistemi affidabili ed oggettivi (anche diversi da quelli che vigono per la generalità dei dipendenti) per accertare, anche nei casi difficili di cui all'art. 17, la durata della prestazione lavorativa; altrimenti verrebbe ad essere compromesso l'accesso a prestazioni che il *Bill of Rights* Ue definisce diritti sociali fondamentali; l'ultima piuttosto eclatante (già citata) estende il principio anche al lavoro domestico sino ad oggi escluso da quasi tutte le normative lavoristiche dei paesi membri.

<sup>7</sup> Cgue 9.3.2021, C-344/19, R.J.

<sup>8</sup> Cgue 28.10.2021, C-909/21, BX.

<sup>9</sup> La più nota e determinante Cgue 14.5.1919, C-55/2019, *Comisiones Obreras*.

Si tratta, comunque, di una iper-complessa materia che andrebbe riordinata in senso più garantista ed obiettivo (la Comunicazione interpretativa del 2017 è di oltre 100 pagine), anche se le macroscopiche violazioni accertate negli anni in tutti gli stati sembrerebbero attestare il rilievo che anche prescrizioni così a maglie larghe continuano ad avere. Anche su questo piano va dato atto di una certa evoluzione giurisprudenziale verso una maggiore rigidità dei limiti fissati indicativamente dalla direttiva laddove il loro superamento potrebbe pregiudicare il benessere dei singoli lavoratori, così come nell'intimare al datore di concedere i riposi maturati con immediatezza.

Di straordinaria forza ed incisività si è rivelato l'art. 7 della direttiva sul diritto alle ferie secondo cui «ogni lavoratore benefici di ferie annuali retribuite di almeno 4 settimane, secondo le condizioni di ottenimento e di concessione previste dalle legislazioni e/o prassi nazionali. Il periodo minimo di ferie annuali retribuite non può essere sostituito da un'indennità finanziaria, salvo in caso di fine del rapporto di lavoro», recepito all'art. 31 della Carta. La Cgue ha, in sostanza, gemmato dall'art. 31 un'altra pretesa o diritto sociale fondamentale per il quale il lavoratore ha diritto ad essere idoneamente informato di aver maturato le ferie e di poterne usufruire entro un certo termine. Senza questo avviso il diritto può sempre essere richiesto anche in forma monetizzata se non è più usufruibile e non può maturare alcuna prescrizione. Nelle già citate sentenze del 2018, la Cgue afferma che il diritto alle ferie è direttamente applicabile dal giudice comune che deve disapplicare anche nei rapporti orizzontali disposizioni che comprimano tale diritto subordinandolo ad oneri di prova e di deduzione da parte del lavoratore. Proprio la nuova concezione del tempo libero come situazione normale dell'individuo porta la Corte a stabilire che spetta alla parte forte del contratto di dimostrare di avere avvertito il dipendente e di averlo messo in condizione di fruire delle ferie maturate. Va sottolineato che questa applicabilità diretta sino ad oggi non è stata riconosciuta ad altri diritti sociali della Carta e segnatamente al diritto all'informazione e consultazione sul luogo di lavoro. La Cgue, invece, ha riconosciuto, su rinvio pregiudiziale della Corte di Cassazione, il diritto alle ferie anche per lavoratori illegittimamente licenziati, poi reintegrati ma senza il ripristino del rapporto, in quanto l'attività lavorativa non si era svolta per colpa del datore di lavoro<sup>10</sup>.

### 3. Trasparenza, orari, algoritmi

La direttiva n. 1152/2019 (che ha come fonti anche la direttiva del 2003 e l'art. 31 della Carta) mira ad obbligare il datore di lavoro a comunicare tempestivamente (al massimo entro una settimana) gli aspetti cruciali del rapporto che si vuole instaurare, di cui quelli orari sono forse i più preziosi sottolineando svariate premesse (in particolare n. 8, 11 e 35) della direttiva l'intenzione di far emergere questo aspetto nei lavori non standard con obblighi di reperibilità e di prestazione ambigui e di incerta classificazione come i *riders*, le prestazioni a *voucher* e per l'attività intermediata dalle piattaforme ecc. L'art. 4 precisa che le informazioni comprendono «il luogo di lavoro; in

<sup>10</sup> Cgue 25.6.2020, C-762/2018, *Qb*. Per l'orientamento interno le ferie non spettavano perché, pur non avendo colpevolmente il datore di lavoro reintegrato il lavoratore illegittimamente licenziato dopo l'ordine del giudice, la prestazione lavorativa non c'era stata. La giurisprudenza interna individua le ferie come un mero periodo riposo dal lavoro in attesa della sua ripresa. Se, quindi, non si è lavorato non si può pretendere nulla. La Corte di Giustizia invece concepisce il periodo di ferie come un diritto allo svago assoluto, la cui mancata fruizione va comunque risarcita tutte le volte che non vi sia stata attività di per colpa del datore di lavoro.

mancanza di un luogo di lavoro fisso o prevalente, il principio che il lavoratore è impiegato in luoghi diversi o è libero di determinare il proprio luogo di lavoro, nonché la sede o, se del caso, il domicilio del datore di lavoro». Come già ricordato si tratta di un elemento o indizio rilevante per stabilire il confine tra tempo di lavoro e riposo. Ancora: «se l'organizzazione del lavoro è interamente o in gran parte prevedibile, la durata normale della giornata o della settimana di lavoro del lavoratore nonché eventuali condizioni relative al lavoro straordinario e alla sua retribuzione e, se del caso, eventuali condizioni relative ai cambi di turno»; oppure «se l'organizzazione del lavoro è interamente o in gran parte imprevedibile, il datore di lavoro informa il lavoratore riguardo: i) al principio che la programmazione del lavoro è variabile, all'ammontare delle ore retribuite garantite e alla retribuzione per il lavoro prestato in aggiunta a dette ore garantite; ii) alle ore e ai giorni di riferimento nei quali può essere imposto al lavoratore di lavorare». Eventuali modifiche di questi aspetti devono essere fornite dal datore di lavoro al lavoratore sotto forma di documento scritto quanto prima possibile e al più tardi il primo giorno di decorrenza degli effetti della modifica; informazioni supplementari sono previste per i lavoratori distaccati.

Cruciale per l'effettività delle tutele appare l'art. 10 che stabilisce che «gli stati provvedono affinché, qualora l'organizzazione del lavoro di un lavoratore sia interamente o in gran parte imprevedibile, il datore di lavoro non imponga al lavoratore di lavorare a meno che non siano soddisfatte entrambe le seguenti condizioni: a) il lavoro è svolto entro ore e giorni di riferimento predeterminati e b) il lavoratore è informato dal suo datore di lavoro di un incarico con un preavviso ragionevole stabilito in conformità del diritto, dei contratti collettivi o delle prassi nazionali». Misure antiabusive sono previste dall'art. 11 per gli stati che consentono forme di lavoro a chiamata. L'art. 13 sembra voler recepire la giurisprudenza della Cgue nel sancire che «gli stati provvedono affinché, qualora un datore di lavoro sia tenuto ad erogare a un lavoratore formazione ai fini dello svolgimento del lavoro per il quale è stato assunto, tale formazione sia erogata gratuitamente al lavoratore, sia considerata come orario di lavoro e, ove possibile, abbia luogo durante l'orario di lavoro». Una informazione ancora più penetrante sulle condizioni di lavoro e quindi di orario e di ritmo dell'attività spetta ai sensi della recentissima direttiva sul lavoro intermediato dalle piattaforme (n. 2831/2024) a chi opera tramite quest'ultime ai sensi di numerosi articoli della seconda parte della direttiva che stabilisce criteri piuttosto severi per il monitoraggio delle prestazioni e, soprattutto, per le cosiddette decisioni automatizzate che possono condurre ad una variazione di compiti, orari e di intensità operativa. Ad esempio, l'art. 12.3 stabilisce «che le piattaforme di lavoro digitali non utilizzano i sistemi di monitoraggio automatizzati o i sistemi decisionali automatizzati in alcun modo che metta indebitamente sotto pressione i lavoratori delle piattaforme digitali o ne metta altrimenti a rischio la sicurezza e la salute fisica e mentale». In ogni caso, in relazione a qualsiasi cambio di orario deciso (da una piattaforma) in via automatica può chiedersi una spiegazione e sussiste il diritto ad una revisione umana della decisione: l'aspetto davvero innovativo della direttiva è che, in linea generale, i diritti alla *trasparenza algoritmica*<sup>11</sup> possono essere vantati anche dai

<sup>11</sup> Sulla scia della legislazione sul lavoro su piattaforma anche il regolamento sull'Ai n. 1689 del 2024, nonostante l'assenza di una base giuridica a carattere sociale, considera i monitoraggi in ambito lavorativo condotti attraverso sistemi di Ai ad alto rischio con la conseguenza che i lavoratori potranno chiedere le ragioni di decisioni adottate da questi sistemi, che l'introduzione di essi dovrà essere comunicata ai lavoratori e ai loro rappresentanti e che, nel settore pubblico, dovrà essere svolta una preventiva valutazione d'impatto sui diritti fondamentali, tra i quali ovviamente anche il rispetto dei limiti d'orario.

lavoratori autonomi mentre le tutele della direttiva del 2019 sono limitate ai soli dipendenti pur con una particolare attenzione e rigore per i contratti atipici.

#### 4. Dalla trasparenza all'autodeterminazione della giornata lavorativa sociale

Le ultime direttive del 2019 e del 2024 tendono a cercare di mantenere il controllo (almeno in termini di conoscenza) sulle dinamiche disgregatrici dell'antica sincronia tra i tempi produttivi che si sprigionano nella transizione digitale ed oggi con la rivoluzione dell'intelligenza artificiale che rendono più evanescenti gli stessi confini tra lavoro e non lavoro, soprattutto nelle nuove para-professioni che si irradiano nella rete (Pulignano, Domacka 2025).

L'ultima legislazione Ue (cui va aggiunta la direttiva n. 1760/2024 sulla *due diligence* nelle filiere produttive che cerca di mantenere un *file rouge* prescrittivo connesso indirettamente ai principi di trasparenza, correttezza e buona fede) costituisce una risposta di alto profilo etico ma a carattere prevalentemente rimediale ed antiabusivo, incapace di per sé di rovesciare i rapporti di forza che propendono sempre di più per una configurazione elastica della durata dell'attività produttiva nella sua imperiosa soggettivazione e privatizzazione di cui il *crowd work* e *on demand* sulle piattaforme in rete è certamente il prototipo. A ciò si aggiungono due profonde debolezze della legislazione sovranazionale: l'impossibilità di incidere direttamente sull'aspetto retributivo stante il divieto (solo attenuato dalla Cgue) di cui all'art. 153.5 TfUe<sup>12</sup> e la sfera di operatività delle prescrizioni destinate ai soli lavoratori dipendenti, salvo l'originale, ma isolato, tentativo di universalizzare le tutele informative per tutti coloro che operano tramite le piattaforme. Mentre ovunque appaiono in crisi i sistemi di qualificazione del lavoro subordinato, caparbiamente l'Ue continua a rivolgere il suo sguardo protettivo proprio al settore alla fine meno esposto alle turbolenze tecnologiche, ma in qualche misura ancora sindacalizzato forse per salvaguardare la via del dialogo sociale come strumento di attuazione dei *fundamental rights* di matrice europea.

In questi ultimi anni per effetto della rivoluzione produttiva in atto, nel suo allarmante riflesso sui livelli occupazionali, sono sembrati – soprattutto in Europa – essere tornati in agenda i temi che hanno appassionato il dibattito a sinistra negli anni Ottanta le due grandi linee di riprogettazione della società (di fronte alla spettro della disoccupazione strutturale per automazione): la riduzione generalizzata dell'orario di lavoro e la protezione di una pari dignità sociale attraverso un reddito di base (di cui un'articolazione pragmatica è l'erogazione di un sostegno per coprire i *basic needs* per i soli bisognosi).

A fronte di interventi incentrati sui trattamenti minimi di riposo e sul godimento delle ferie ci si è chiesto se non fosse necessario rilanciare la sfida di una ripartizione equa e razionale, stabilita o promossa per legge, di quei tempi che Marx chiamava del «ricambio uomo-natura» (lavoro necessario) che oggi può contare davvero sull'apporto delle macchine intelligenti e di innumerevoli altre invenzioni collettive. Si tratterebbe, peraltro, di una distribuzione dell'incremento enorme di produttività realizzato per le innovazioni tecnologica che non ha provocato incrementi salariali

<sup>12</sup> Tabù per la legge che la direttiva sui salari minimi ha cercato di aggirare, ma ancora sotto impugnazione della Cgue.

significativi, non solo in Italia, generando anzi un'intensificazione degli indici di disuguaglianza. In vari paesi (Belgio, Portogallo, Spagna, Olanda, Gran Bretagna) è cresciuta l'attenzione istituzionale, grazie anche alla mobilitazione del Sindacato europeo (Etui 2018) per la contrazione degli orari promossa da schemi legislativi di sostegno soprattutto con incentivi fiscali. Una convergenza, dopo quella sul salario minimo, sul punto è intervenuta anche tra le opposizioni al Governo Meloni con la proposta di legge 2067/2024 Fratoianni ed altri, con la quale, in sintesi, si propone un periodo di sperimentazione di 36 mesi agevolata con gravi fiscali per una riduzione dell'orario di lavoro sino a 32 ore settimanali (a parità di salario) con accordi collettivi tra le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative. In assenza di contratti in tal senso il 20% dei dipendenti può richiedere un referendum per ottenere una concordata riduzione di orario. La proposta di legge prevede l'istituzione di un osservatorio, di studio e di monitoraggio dell'iniziativa, che dovrà anche avanzare proposte di riduzione dell'orario massimo legale al termine del periodo sperimentale. Questa iniziativa è convergente, per prudenza e pragmaticità, con quanto emerge in Europa limitandosi spesso il legislatore a fornire alle parti sociali un sostegno fiscale e una intelaiatura procedurale che cerchi anche di risolvere anticipatamente le questioni che potrebbero sorgere sul piano rappresentativo. Non mancano, però, esempi più decisi di contrazione legale della giornata lavorativa come quello del governo spagnolo che ha compiuto il primo passo legislativo verso la riduzione dell'orario legale settimanale da 40 a 37,5 ore, con il consenso dei soli sindacati dei lavoratori. Quelli che allo stato mancano sono strumenti, anche solo promozionali, dell'Unione per rendere questa tensione limitativa davvero una vocazione ed un compito europeo, una preferenza istituzionale come tale incentivata. Eppure, non sono mancati accenni in tal senso: dall'ormai definanziato Fondo per le vittime della globalizzazione economica al più recente Sure<sup>13</sup> che consente per i settori in crisi per la pandemia, previo accordo sindacale, una contrazione d'orario sia pure per finalità formative, finanziata però con l'emissione di debito pubblico europeo.

È comprensibile che, nell'ambito del mondo del lavoro, non si sia sviluppata ancora un'onda emotiva favorevole simile a quella di fine millennio; non solo perché questa operazione illuministica di riordino degli orari finirebbe inevitabilmente per coinvolgere più che altro la sempre più limitata cittadella dell'impiego standard, ma anche perché si teme che la riduzione sia solo un'anti-camera di compensazione sociale per tagli occupazionali indotti dalla transizione in atto. L'Unione da tempo ha imposto agli stati anche altri strumenti indiretti per influire sulle condizioni di lavoro: attraverso l'istituto, oggi costituzionalizzato del reddito minimo garantito (Rmg) all'art. 34.3 della Carta dei diritti gli stati sono stati indotti sino ad oggi attraverso la *soft law* del metodo aperto di coordinamento con le Raccomandazioni previste in materia dall'art. 153 TfUe, a dotarsi di sistemi di garanzia dei minimi vitali che le Raccomandazioni vorrebbero coprissero (come faceva anche l'archiviato reddito di cittadinanza) anche il lavoro povero (al di sotto della soglie di povertà) integrando i salari corrisposti.

Senza volere approfondire il tema molto noto e discusso esaminando in dettaglio le varie esperienze europee che vanno dal riconoscimento di uno *ius vitae* al cittadino in quanto tale (Svezia) sino ai più blandi sostegni alla povertà estrema gravati da un'arcigna condizionalità a qualsiasi tipo di attività (Italia dopo la controriforma del Rdc) va comunque osservato che se venisse codificato in una direttiva (come richiesto dal Parlamento europeo) quanto le Raccomandazioni e le *best*

<sup>13</sup> Cfr. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/qanda\\_20\\_572](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/qanda_20_572).

*practices* europee indicano da almeno trent'anni sull'inclusività e tendenziale universalità dei sistemi di garanzia di base e sulla loro prioritaria funzione di sostegno e promozione delle persone i cittadini europei avrebbero una schermatura esistenziale per scegliere occasioni di lavoro non mortificanti ed espropriative e, soprattutto, con un impegno orario non abnorme, il più possibile coerente con i propri piani di vita.

Come videro già nel 1941 Guido Rossi e Altiero Spinelli nel *Manifesto di Ventotene*, un *reddito minimo europeo* può consentire di rifiutare offerte di lavoro iugulatorie. Insomma, l'Unione ha già un patrimonio di strumenti giuridici (che si misurano anche con l'innovazione produttiva) e di scambi di esperienze e di progetti garantistici nel dialogo multilivello tra stati, organi comunitari, parti sociali e rappresentanti della società civile per potere aspirare a gestire con equità una nuova e più efficace regolazione del tempo di lavoro che sia coerente con le trasformazioni degli ultimi anni e con i progetti di vita degli individui (Bronzini 2017; Standing 2014).

Solo un'Europa che voglia davvero aggiornare il proprio *welfare* ed attuare il programma garantistico del *Social Pillar* peraltro avrebbe la possibilità di reperire le risorse necessarie per programmi e scelte che colgano le possibilità emancipative di questa fase di transizione attraverso una tassazione rigorosa dell'appropriazione privatistica, sostanzialmente gratuita, del nuovo petrolio produttivo e cioè i dati prodotti dalla comunicazione sociale, un disegno di utopia concreta che qualcuno ha chiamato *webfare* (Ferraris 2021).

## Riferimenti bibliografici

- Allamprese A. (2001), *Riduzione e flessibilità dell'orario di lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 1, pp. 1000-1058.
- Arrigo G. (2018), *Diritto del lavoro dell'Unione europea. Parte generale*, Varazze, PM Edizioni.
- Bronzini G. (2017), *Il diritto ad un reddito di base: il welfare nell'età dell'innovazione*, Torino, Edizioni Gruppo Abele.
- Doronzio A. (2023), *Orario di lavoro e riposo. La direttiva 2003/88/CE. Il lavoro notturno e a turni*, in Cosio R., Curcuruto F., Di Cerbo V., Mammone G. (a cura di), *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, Milano, Giuffrè, pp. 475-512.
- Draghi M. (2024), *Il Rapporto sul futuro della competitività europea*, <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/AT033.pdf>.
- Etui (2018), *Perché e come ridurre l'orario di lavoro*, [https://www.etui.org/sites/default/files/2020-07/Perch%C3%A9%20e%20come%20ridurre%20l%E2%80%99orario%20di%20lavoro\\_2019.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2020-07/Perch%C3%A9%20e%20come%20ridurre%20l%E2%80%99orario%20di%20lavoro_2019.pdf).
- Fenoglio A. (2018), *Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, vol. 1, n. 4, pp. 625-650.
- Ferraris M. (2021), *Documentalità. Filosofia del mondo nuovo*, Bari-Roma, Laterza.
- Keynes J.M. (2009), *Prospettive economiche per i nostri nipoti*, Milano, Adelphi.
- Marx K. (1964), *Frammento sulle macchine*, in *Quaderni rossi*, 4, pp. 289-300.
- Monterossi L. (2024), *I tempi grigi nel lavoro che cambia*, Torino, Giappichelli.
- Pulignano V., Domacka M. (2025), *The Politics of Unpaid Work*, Oxford, Oxford University Press.
- Ricci G. (2009), *Orario di lavoro*, in Sciarra S., Caruso B. (a cura di), *Il lavoro subordinato, Trattato di diritto privato dell'Unione europea*, vol. V, Torino, Giappichelli, pp. 145-215.
- Spinelli A., Rossi E. (1941), *Per un'Europa libera e unita. Progetto d'un Manifesto Ventotene*. Disponibile a: <https://www.istitutospinelli.it/download/il-manifesto-di-ventotene-italiano/>.
- Standing G. (2014), *Diventare cittadini*, Milano, Feltrinelli.

## ABSTRACT

*Il saggio esamina il contributo che la direttiva sull'orario di lavoro del 1993, pur elaborata secondo una filosofia regolativa favorevole alla flessibilità delle regole, ha offerto alla costruzione di un insieme di tutele e garanzie per i cittadini-lavoratori dell'Unione europea. Nel corso degli anni le sue prescrizioni, soprattutto dopo l'entrata in vigore della Carta di Nizza, sono state interpretate dalla Corte di Giustizia in modo più stringente e più estensivo attenuandone la derogabilità. La direttiva del 2019 sulla trasparenza nelle condizioni di lavoro e quella sul work on platform del 2024 hanno ulteriormente rafforzato l'impatto dei limiti d'orario, del diritto ai riposi ed alle ferie negli stati nazionali. Il saggio esamina infine la ripresa di un dibattito europeo – a fronte della transizione digitale e dell'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi lavorativi – su come ripartire equamente gli effetti della rivoluzione tecnologica in atto, con una nuova discussione, ancora molto aperta, sulla riduzione ex lege dell'orario di lavoro e sulla tutela dei bisogni primari attraverso un reddito garantito come forma, anche indiretta di contrasto allo sfruttamento.*

## THE EUROPEAN SOCIAL GUARANTEES AND THE CHALLENGE OF REGULATING WORKING TIME

*This article explores the role of the Working Time Directive of 1993, which was developed with a regulatory philosophy that supports flexibility, in establishing a series of protections and guarantees for Eu citizen-workers. Over time, its guidelines, particularly after the adoption of the Nice Charter, have been interpreted by the Court of Justice in a more rigorous and comprehensive way, leading to a reduction in its derogation. Directive (Eu) 2019/1152 on transparent and predictable working conditions and Directive (Eu) 2024/2831 on improving working conditions in platform work have further strengthened the impact of working time limits, rest and annual leave entitlements in member states. Finally, the article examines the resurgence of a European debate – in the face of the digital transition and the introduction of artificial intelligence in work processes – on how to fairly share the effects of the ongoing technological revolution, with a new discussion, still very much open, on the ex lege reduction of working time and the protection of basic needs through a guaranteed income as a form, even indirectly, of countering exploitation.*





## Dentro gli orologi: rendere visibili i «tempi che contano» nella vita lavorativa

*Corinne Gaudart, Serge Volkoff\**

### 1. I tempi di lavoro sotto attacco

Negli ultimi trent'anni circa è stata evidenziata una tendenza dominante nell'organizzazione del lavoro in tutti i paesi industrializzati, sia da indagini statistiche (Adascalitei *et al.* 2022) sia da ricerche in diverse discipline delle scienze sociali (Gallie 2017). Questa tendenza viene spesso riassunta con il termine «intensificazione». Essa riflette il crescente desiderio delle imprese o degli enti pubblici di adeguare le risorse lavorative in tempo reale all'oggetto o al servizio prodotto e di adattarlo, sempre in tempo reale, alle richieste dei clienti, dei committenti o delle unità produttive a valle. Questa reattività prescritta ha i suoi principi guida: flessibilità, produzione diversificata, riduzione del magazzino, prontezza nel rispondere alla domanda, innovazione rapida, personale «ridotto all'osso». L'applicazione di questi precetti, o addirittura la loro ricorrente affermazione, riconfigura la vita lavorativa secondo orientamenti in parte contraddittori. Ai lavoratori vengono affidate maggiori responsabilità, ma i risultati del loro lavoro vengono attentamente monitorati. Essi vengono incoraggiati ad accelerare ma senza commettere errori. Molteplici vincoli temporali (scadenze, risposte immediate alle richieste, stretta dipendenza dai ritmi dei colleghi, ecc.) si accumulano ma spesso non concordano. Ne consegue che essi avvertono sempre più sul piano fisico, psicologico e sociale, l'accelerazione del tempo e la sua urgenza ripetuta, persino in modo permanente.

È questo regime temporale, ormai radicato in tutti i settori, che abbiamo chiamato «lavoro di fretta», elencando i numerosi studi ergonomici che ci hanno portato a fare questa osservazione (Gaudart, Volkoff 2022). I suoi effetti si fanno sentire su tutte le scale temporali: istantaneamente nell'attività quotidiana, come abbiamo appena detto, ma anche nella destabilizzazione delle ore e dei giorni di lavoro (con l'estensione dell'orario di lavoro o con il lavoro nei giorni di riposo) e nell'aumento della frequenza dei cambiamenti nell'organizzazione, negli obiettivi, nelle tecniche, nei gruppi di lavoro, nella gestione o persino nei datori di lavoro. Come molti altri autori che hanno esaminato le conseguenze a più o meno lungo termine (Docherty *et al.* 2002), riteniamo che questo «modello della fretta» sia difficile da sostenere, perché compromette o esclude la possibilità di mantenere allo stesso tempo il rispetto delle cadenze o degli orari, la qualità del lavoro, il confronto

\* *Corinne Gaudart*, ergonoma, è direttrice di ricerca al Cnrs (Lise-Cnam) e componente del Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail (Creapt); *Serge Volkoff* è statistico ed ergonomo presso il Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail (Creapt).

nei gruppi di lavoro, l'anticipazione degli eventi futuri, la costruzione delle competenze e la prevenzione del logorio professionale.

Di fronte a questi sviluppi, spesso presentati come inevitabili, riteniamo che sia necessario un approccio alternativo. Ciò significa prestare attenzione non solo al «tempo di lavoro» (il tempo degli orologi, dei cartellini e dei badge), ma ai *tempi del lavoro* al plurale: le loro durate, la loro diffusione e sovrapposizione, e soprattutto i loro contenuti e le loro finalità. Sulla scia delle ricerche del sociologo francese William Grossin sull'ecologia temporale (Grossin 1996), riteniamo che affermare l'esistenza di questa molteplicità temporale, in contrapposizione a un unico tempo imposto, abbia una dimensione emancipatoria nell'organizzazione dei nostri ritmi di vita – allo stesso modo, ad esempio, dei dibattiti sociali sull'orario di lavoro giornaliero o settimanale. Secondo Grossin, la prospettiva dell'armonizzazione temporale meritava di formare un programma di ricerca nelle scienze sociali, nel quale ogni disciplina poteva contribuire. Egli sosteneva una posizione epistemologica comune, che noi ergonomi condividiamo (Barcellini, Cerf e Lacomblez 2024): è l'azione (in questo caso, l'attività lavorativa) che precede la temporalità, è proprio l'azione che crea la temporalità. Abbiamo seguito questo principio guida nel nostro lavoro citato in precedenza e lo riprenderemo qui. Per farlo, dobbiamo innanzitutto caratterizzare concretamente le forme del «lavoro di fretta» – più precisamente, le tensioni che esso induce tra una concezione quantitativa e una qualitativa del tempo – citeremo, a titolo di esempio, tre situazioni in contesti lavorativi molto diversi.

## 2. Le ambiguità del «ritmo»: un esempio dall'industria dell'assemblaggio di automobili

Negli anni successivi alla crisi finanziaria del 2007, il settore dell'industria automobilistica, insieme ad altri, è stato duramente colpito. In uno dei siti di un produttore francese, le linee di assemblaggio stavano rallentando a causa del calo degli ordini. Il turno serale era scomparso e non c'era più bisogno di volontari che lavorassero il sabato, né di personale temporaneo. In questo contesto, quindi, di vincoli temporali a priori meno stringenti in termini di cadenza e orari, le parole di questo caporeparto: «un precario di 1,70 m e 70 kg, sarebbe una boccata d'aria fresca!», o quelle di questo operatore esperto: «meno ordini abbiamo, più lavoriamo», potrebbero sembrare a prima vista incomprensibili. Eppure, si possono spiegare, a patto che si guardi al complesso delle situazioni lavorative e si veda come la flessibilizzazione e la ricerca di un rapido adattamento alle condizioni di mercato abbiano da tempo influenzato l'attività lavorativa in officina.

Questa flessibilizzazione aveva di fatto instaurato una modalità organizzativa basata sull'immediatezza, ad almeno due livelli, come dimostrano i commenti appena citati (Gaudart, Chassaing 2012). In termini di reclutamento, l'utilizzo di manodopera temporanea su richiesta era stato accompagnato da una riduzione delle assunzioni a tempo indeterminato. Le conseguenze a medio-lungo termine non erano state ben previste, con l'invecchiamento degli operatori «che restano», la cui salute si è indebolita nel tempo a causa delle difficili condizioni di lavoro. La presenza di lavoratori temporanei più giovani e in buona salute aveva rappresentato una preziosa risorsa immediata per questi operatori anziani e per la direzione, ma ora mancava. In termini di contenuto del lavoro, disporre di uno strumento di produzione flessibile e gestibile in base agli ordini significa che una

linea di produzione può adattarsi a diversi modelli di veicoli, allo stesso ritmo, indipendentemente dalla complessità dei compiti da svolgere. Per questo motivo, quando il tempo ciclo si allunga, c'è una contropartita: è più probabile che questo ciclo comprenda compiti eterogenei, da svolgere sistematicamente o solo su alcuni modelli, il che aumenta le difficoltà. In altre parole, la flessibilità aumenta la complessità del lavoro in un quadro temporale che rimane standardizzato.

In queste condizioni, a breve termine, rallentare i ritmi non serve ad alleggerire gli operatori; e a medio-lungo termine, l'inserimento di nuove persone, temporanee o meno, non cambia gli effetti di questo modello della fretta sulla salute. Qualche anno dopo, in un contesto di reclutamento più favorevole, l'aumento del numero di persone «inadatte alla linea di produzione» ha mostrato i limiti, anche economici, di tale modello. Tuttavia, da allora esso è ben lungi dall'essere scomparso.

### **3. Il cambiamento tecnologico e i suoi effetti destabilizzanti: un esempio da un dipartimento amministrativo**

Il nostro secondo esempio riguarda l'attivazione di un nuovo software di gestione nelle casse per gli assegni familiari (Caf)<sup>1</sup>, uno dei settori della protezione sociale in Francia. Il software era stato progettato per rendere più uniformi le operazioni in tutto il Paese, migliorare il monitoraggio della contabilità e, di conseguenza, controllare meglio le spese. Il software era stato presentato al personale come un modo per limitare l'incertezza e persino gli errori nel loro lavoro.

Nella fase iniziale dello studio, abbiamo potuto analizzare il lavoro svolto con il vecchio software. Le nostre osservazioni (Gaudart 2000) hanno evidenziato delle strategie anticipatrici da parte delle operatrici tecniche, volte a conciliare abilmente le regole del diritto sociale, la complessità delle pratiche, le scadenze spesso ravvicinate (le prestazioni erogate costituiscono talvolta le uniche risorse dei beneficiari) e il coordinamento delle azioni all'interno dei gruppi di lavoro, sfruttando le risorse offerte dal sistema informatico. Per citare solo un aspetto, possiamo menzionare il «blocco note informatico»: nel sistema era prevista un'area di testo libero, che le operatrici tecniche utilizzavano spesso e in modo visibilmente concertato. In quest'area, le operatrici inserivano le informazioni che ritenevano importanti per la corretta gestione del caso (esse stesse o le colleghe che potevano essere chiamate in seguito). Queste indicazioni hanno permesso loro di semplificare e «umanizzare» la comprensione del caso, di spiegarne la coerenza nel tempo e di armonizzare gli atteggiamenti all'interno del gruppo di lavoro nei confronti di un particolare tipo di richiedente, garantendo così meglio le scelte future.

Quando è stato introdotto il nuovo software, abbiamo riscontrato difficoltà di apprendimento (come spesso accade in cambiamenti di questo tipo), ma anche una destabilizzazione degli «usi del tempo» che avevamo evidenziato in precedenza. Le operatrici tecniche si sono subito rese conto che alcune delle loro precedenti strategie, che erano state chiaramente trascurate al momento della progettazione del sistema, non potevano essere mantenute così com'erano. Per rimanere all'uso del «blocco note», è emerso che l'area disponibile per il testo libero (non precodificato) era ora

<sup>1</sup> Le Casse per gli assegni familiari (*Caisse d'allocations familiales*, Caf) gestiscono gli assegni familiari nell'ambito del sistema generale di previdenza sociale. Esse offrono alle famiglie assistenza sotto forma di: integrazioni del reddito, materiali, monitoraggio e consulenza.

suddivisa in una decina di spazi angusti, di difficile accesso, e quelli meno angusti erano anche indelebili, il che ne scoraggiava l'uso. Il coordinamento flessibile, tra i periodi di intervento sulla pratica e tra le colleghe, precedentemente reso possibile da quest'area, era ora compromesso.

Inaspettatamente (per noi), tuttavia, le operatrici tecniche hanno sviluppato nuovi modi di fare e sono state in grado di conciliare i loro precedenti obiettivi - darsi tempo, anticipare, facilitare la memorizzazione, coordinare il gruppo, eccetera - con il nuovo contesto tecnico. Per fare questo, esse hanno potuto contare sui loro manager, a loro volta veterani della professione, e su forme di cooperazione consolidate all'interno delle squadre. Per esempio, per la funzione «blocco note», hanno requisito piccoli spazi per i commenti, già presenti nelle periferiche (quelle utilizzate per il controllo amministrativo dei documenti all'interno dell'organizzazione) per depositarci una grande quantità di informazioni in forma abbreviata. Strategie di lavoro in parte comuni a tutti, in parte specifiche per ogni persona, sono riuscite a superare in una certa misura le difficoltà d'uso del nuovo software. L'efficienza dell'organizzazione è stata ridotta solo temporaneamente e alla fine le operatrici hanno trovato la loro nuova situazione più o meno sopportabile.

Questo (relativamente) lieto fine non deve indurci a minimizzare le ripercussioni negative di questo periodo difficile. «Impareremo presto a usare questo nuovo sistema lentamente!», aveva previsto, non senza ironia, una operatrice durante il periodo di formazione. E in effetti, per mesi le code di beneficiari si sono allungate davanti a molti sportelli Caf. Il rischio, percepibile in molte delle interviste che abbiamo condotto all'epoca, era anche che - progettando uno strumento che, sotto diversi aspetti, aveva ignorato l'attività e l'uso effettivo del tempo da parte delle operatrici tecniche - l'organizzazione avesse minato la coerenza dei loro gruppi e l'immagine che avevano del loro lavoro.

#### **4. Tensioni nell'uso dei tempi di lavoro, tra «curare» e «prendersi cura»: un esempio da un ospedale**

Uno dei compiti del personale sanitario ospedaliero è quello di formare i tirocinanti e di accogliere il nuovo personale con diversi livelli di esperienza. Questo compito è importante sotto più punti di vista: per l'ospedale pubblico, che non riesce a trattenere il personale pur essendo cronicamente sotto organico; per i gruppi di lavoro, perché il numero di compiti da svolgere da parte di ciascuno è legato al numero di professionisti e professioniste ben formati-e presenti; per i pazienti, perché la qualità e la sicurezza dell'assistenza devono molto allo sviluppo e alla circolazione delle conoscenze professionali.

Tra le specialità ospedaliere, la gerontologia, che qui prendiamo come esempio, può essere particolarmente esposta a questa carenza di personale, sia infermieristico che di assistenza. Questa specialità è spesso poco apprezzata dalla direzione e dal personale stesso, soprattutto all'inizio della carriera, a causa della minore frequenza delle procedure tecniche e, quindi, delle minori opportunità di apprendimento. Oltre a un rapporto paziente/personale più basso che altrove, c'è un più alto *turnover* del personale e maggiori difficoltà di reclutamento. Per contro, altre infermiere e assistenti sottolineano il loro interesse a rimanere in questi reparti: esse cercano un rapporto a lungo termine con i pazienti, la cui durata può essere calcolata in mesi o addirittura anni. Esse promuovono un concetto di assistenza in cui la dimensione del *prendersi cura* (volta a mantenere, o addirittura

migliorare, la salute dei pazienti in tutte le sue sfaccettature – fisiche, sociali e psicologiche) non è un «servizio in più, quando possiamo», ma una dimensione connessa a quella della *cura* (l’assistenza tecnica focalizzata sulla patologia).

Questo concetto conferisce alla trasmissione delle conoscenze professionali obiettivi specifici, incorporando questo legame (Thébault *et al.* 2012). La carenza di personale è un primo ostacolo: riduce il tempo di trasmissione in sé, ma rende anche più difficile pianificare e stabilizzare il tempo di lavoro comune tra il personale più esperto e quello appena assunto. Tuttavia, l’esame delle situazioni di trasmissione delle conoscenze rivela un’altra questione: l’impossibilità di effettuare una trasmissione di qualità evidenzia l’impossibilità di svolgere un lavoro di qualità su base quotidiana. Questo momento di trasmissione rivela conflitti etici vissuti individualmente e può quindi rivelarsi deleterio, anche se è visto da questo personale come essenziale. Ad esempio, spiegare come curare un paziente anziano diventa spiacevole. L’assistente sanitaria ci spiega l’insormontabile dilemma in cui si trova: insegnare alla nuova assistente come fare la pulizia in 5 minuti è un modo utile per attrezzarla ad affrontare i vincoli di tempo del reparto, ma significa anche consegnarle il «lavoro sporco» – che l’assistente più anziana sa certamente fare – mentre una «buona pulizia» richiede 25 minuti.

È *tempo di qualità*, strutturato su durate, ritmi e obiettivi orientati in questa direzione, che viene impedito (Clot 2010), e questo a sua volta indebolisce il personale. In questo contesto, molti nuovi collaboratori vogliono andarsene alla fine del primo anno di lavoro nel reparto. Questo elevato turnover rende il lavoro ancora più difficile per coloro che restano. È ancora possibile trasmettere le conoscenze professionali, ma a costo di una mobilitazione locale, individuale e collettiva non priva di rischi. In un altro reparto di gerontologia, ad esempio, il gruppo di assistenti sanitarie ha concordato che alcune di loro avrebbero avuto un sovraccarico di lavoro per dare tempo a una coppia assistente anziana/tirocinante. Tuttavia, l’anzianità dell’assistente è relativa: lei e i suoi colleghi hanno poca esperienza nel reparto e non hanno potuto beneficiare di una formazione in cui è presente questo *tempo di qualità*. Quando questa «anziana» assistente si trova nella posizione di «trasmettitrice», lo fa dando la priorità agli atti tecnici, alla *cura*. È stato a questo punto che un’altra componente del personale, entrata da poco nel reparto ma con una lunga esperienza come assistente domiciliare, si è unita al gruppo di lavoro. Dopo averla osservata, si è rivolta alla collega in privato, sottolineando che occorre anche saper parlare con la paziente – «si apprende, il parlare con le persone». Spiega che questo significa parlare con lei della sua famiglia, ma anche verbalizzare ciò che sta facendo e chiedere alla paziente di collaborare. La nuova assistente sanitaria avvierà poi la discussione con delle altre colleghe. È un invito al *tempo di qualità* in un confronto professionale per proporre un modo alternativo di operare collettivamente.

Queste opportunità di confronto sono essenziali, ma fragili perché discrezionali e invisibili. Valorizzarle è quindi un modo legittimo per mettere in discussione la carenza di personale, ma anche per promuovere il suo ruolo, spesso sottovalutato dalla direzione ospedaliera.

## 5. Vincoli sfasati

Le tre situazioni appena descritte riflettono le numerose e complesse combinazioni di tempi che compongono il modello della fretta. Questi hanno come obiettivo principale la redditività immediata (o, nei servizi pubblici, il risparmio immediato di gestione) e la densificazione delle ore

lavorate, *un tempo di lavoro «occupato a tempo pieno»*. Ma il carico di lavoro che ne deriva non è l'unico problema. In uno studio che abbiamo condotto l'anno scorso in un'amministrazione pubblica con diverse migliaia di dipendenti (in corso di pubblicazione), un'indagine statistica ha rivelato che circa il 60% degli intervistati ha dichiarato di «essere spesso obbligato a sveltirsi» nel proprio lavoro, e il 60% di «fare lunghe giornate», mentre meno del 40% ha dichiarato di «dover svolgere una quantità eccessiva di lavoro».

I carichi di lavoro eccessivi non sono l'unica ragione per cui le persone si sentono sollecitate a sveltirsi. A nostro avviso, questa discrepanza può essere chiarita osservando più da vicino l'organizzazione dell'orario di lavoro, sempre più caratterizzata dall'abbinamento di esigenze industriali e di servizio che, in partenza, provengono da mondi professionali molto diversi (Askenazy *et al.* 2006). Il punto chiave è che i requisiti richiesti dalla produzione di massa di beni e quelli formulati da un cliente o utente non sono della stessa natura. Anzi, spesso sono in conflitto.

I requisiti industriali si basano inizialmente su un arco di tempo standardizzato in cui le operazioni conosciute si susseguono, con un livello di variabilità presumibilmente basso. In un certo senso, si tratta di controllare il tempo dell'orologio per massimizzare la redditività, se necessario a scapito della varietà dei prodotti fabbricati. In molti settori industriali - forse in tutti - i clienti sono sempre più coinvolti nelle procedure di produzione. I consumatori non scelgono più tra i prodotti già fabbricati, ma effettuano ordini. Il management vede questa intrusione nelle linee di produzione un modo per risparmiare sui costi di stoccaggio (produzione just-in-time), guadagnare un vantaggio competitivo (diversificazione della gamma di prodotti) e promuovere lo status sociale del personale di produzione (maggiore responsabilità per la qualità, versatilità, opportunità di avanzamento). Tuttavia, come abbiamo visto con l'esempio delle catene di montaggio, se allo stesso tempo si mantengono i metodi industriali di controllo del tempo, ciò richiede flessibilità in ogni unità di tempo. Aumentare la variabilità dei compiti all'interno di un arco di tempo altamente vincolato e con un organico calcolato con la massima precisione possibile, si traduce in una densificazione del tempo.

Dal canto loro, le relazioni di servizio – negli ospedali o negli enti sociali, per restare ai nostri esempi, ma potremmo tranquillamente parlare di commercio – non tollerano la standardizzazione del tempo: le relazioni con gli altri sono imprevedibili e complesse, e la soddisfazione di un utente o il successo di una relazione sono difficili da valutare. La relazione di servizio implica che le persone abbiano tempo a disposizione, non necessariamente per prenderne di più ma perché le relazioni con gli altri sono meno gestibili e richiedono una modulazione della durata temporale. È quindi preoccupante per gli assistenti alle vendite, gli infermieri, gli assistenti domiciliari o i tecnici dei Caf di cui abbiamo parlato, vedere l'introduzione di controlli del tempo basati su criteri industriali, batterie di indicatori di performance o software di gestione progettati per standardizzare. Questo sottende l'idea che una relazione di servizio possa essere misurata e definita secondo criteri quantitativi. Una relazione di qualità è quindi quella che non supera un certo numero di minuti, il che permette di calcolare quanti utenti o clienti è possibile incontrare e trattare, e quanti casi è possibile gestire. Gli strumenti di lavoro (come si è visto, ad esempio, con i lettori di codici a barre utilizzati dalle cassiere dei supermercati) diventano strumenti di controllo delle azioni intraprese. Portata all'estremo, questa standardizzazione del rapporto di servizio elimina ogni soggettività. Ancora una volta, in un contesto di personale ridotto, la cancellazione di questa soggettività è abbastanza funzionale, in quanto permette di sostituire un dipendente con un altro, almeno sulla

carta. Anche in questo caso, la densificazione è sotto gli occhi di tutti, con pochissime pause e nessun tempo morto.

Sviluppi più recenti completano questo modello. Li abbiamo visti comparire nell'esempio del Caf, ma si tratta di una tendenza molto più generale verso trasformazioni ricorrenti, persino illimitate (Fernández-Macías 2018). Diventa impossibile basarsi su ciò che hai imparato. L'innovazione continua trasforma i lavoratori in apprendisti perpetui. In definitiva, «fare la differenza» attraverso la qualità o l'innovazione crea ulteriore pressione e l'organizzazione del lavoro fa quindi affidamento sui gruppi di lavoro per riuscire a uscire da situazioni sempre più difficili. Lavorare collettivamente per fare sempre meglio sta diventando un requisito, anche se i gruppi, coinvolti in molteplici riorganizzazioni e rischi gestionali, stanno diventando sempre meno stabili (Caroly, Barcellini 2018).

Come hanno dimostrato i nostri esempi, il modello della fretta, quando è in atto, prima o poi ha conseguenze dannose, a meno che non si considerino i lavoratori come risorse umane inesauribili o sostituibili a piacimento. Questo modello è dannoso per la salute (anche se non tutti sperimentano gli stessi problemi nello stesso momento) e per la sicurezza sul lavoro (Salminen *et al.* 2017). Per quanto riguarda le performance delle imprese e delle amministrazioni, queste ricadute sono piuttosto discutibili: nell'ottica di una valutazione immediata e quantificata, gli indicatori possono restare «verdi» ma in una prospettiva qualitativa e di lungo periodo, esse deteriorano le condizioni di lavoro. Ciò suggerisce di tracciare i contorni di un'alternativa avvicinandosi «ai» tempi al plurale (Gaudart 2016), poiché essi coesistono in ogni momento senza fluire nello stesso modo o con gli stessi obiettivi, ma con la capacità di rendersi utili gli uni agli altri, come nella dinamica di qualsiasi ecosistema. Secondo il punto di vista dell'ergonomia che sosteniamo, ciò suppone di considerare l'attività umana dispiegata nel lavoro e le pratiche temporali che la costituiscono, nelle loro dimensioni immaginative e negli obiettivi che le persone assegnano loro, tra cui quello di promuovere quelli che abbiamo chiamato «i tempi che contano», come quelli di cui parleremo ora.

## 6. Dai tempi contati ai tempi che contano

L'elenco di questi «tempi che contano» si configura in modo diverso a seconda delle storie di ogni persona e dei contesti lavorativi, ma possiamo menzionare quello che le analisi delle attività portano spesso a evidenziare.

Il primo aspetto da menzionare è il *tempo della trasmissione*, già sottolineato con l'esempio degli assistenti sanitari. La trasmissione delle conoscenze professionali è concepita qui non come un trasferimento unilaterale di conoscenze, una sorta di breve travaso di queste conoscenze da un lavoratore anziano a un neoassunto, ma piuttosto come un confronto collaborativo, un'azione portatrice di identità e cultura che si consolida nel tempo, man mano che si presentano opportunità di apprendimento, con scambi in varie direzioni e il potenziale coinvolgimento di più colleghi (Thébault 2018). Questo lungo periodo mette in risalto la professione e i tempi biografici in cui si trova ogni persona nel suo percorso di vita. In queste circostanze, il tempo della trasmissione e il tempo della produzione non sono concorrenti, ma devono formare un'alleanza duratura e permettere ai collettivi di lavoro di restare in vita, garantendone il rinnovamento. Sostenere la trasmissione significa certamente correre un rischio: quello di vedere svelate le deleterie condizioni di lavoro,

frutto del modello della fretta. Ma è anche un'opportunità per discuterne, anche quando non c'è abbastanza tempo per farlo.

Da una prospettiva simile, possiamo citare il *tempo impiegato per costruire il lavoro collettivo* (Caroly, Barcellini 2018). Per collettivo intendiamo qui non solo i membri di uno stesso gruppo – quello formalizzato in un organigramma, ma anche una rete più ampia di colleghi, pari nella stessa professione appartenenti ad altri dipartimenti o addirittura ad altre imprese, nonché clienti, utenti, pazienti, studenti «con cui lavoriamo» o anche supervisori locali quando è possibile condividere con loro una cultura professionale (come nel nostro esempio alla Caf). Gli obiettivi di ogni persona possono essere diversi e a volte in conflitto. Essi non sono esenti dai rapporti di potere. È tutta una questione di regolazione, che avviene in un tempo nascosto. Quando questa regolazione non può avvenire, è il lavoro collettivo imposto, limitato al gruppo di lavoro, a prevalere, portando ad arrancare non senza rischi per sé stessi e per gli altri.

Possiamo anche concentrarci sul *tempo per creare*, il che apre la strada alla possibilità di «fare diversamente», senza accontentarci di eseguire procedure standard e imitare noi stessi nel lungo periodo, o semplicemente adattarci a una realtà esterna immediata. Per l'ergonomia – e almeno per la progettazione di questa disciplina in cui ci riconosciamo – questo aspetto creativo è l'essenza stessa dell'attività (De Gasparo *et al.* 2018). La possibilità di fare le cose diversamente da quanto prescritto, di provare e testare diversi modi di agire, fa del tempo di lavoro un tempo creativo i cui effetti positivi durano anche oltre i cancelli dell'impresa. Essa offre a ciascuno l'opportunità di sentirsi attivi, di avere il controllo sul contenuto del proprio tempo, di appropriarsene e di riconoscersi in ciò che si fa. Ci sembra utile stabilire qui una netta distinzione tra questa creatività e l'idea di innovazione, sostenuta da alcuni discorsi manageriali. Innovazione e creatività non sono la stessa cosa: la prima fa parte di un progetto aziendale, di un processo di pianificazione temporale; la seconda è personale e si gioca nella mobilitazione di risorse acquisite nel lungo periodo e di invenzioni sul momento per far fronte a ciò che non si prevede, ma anche per affermare i propri standard. Tempo per l'innovazione e tempo per la creatività possono essere conciliati, ma a condizione che l'uno faccia affidamento sull'altro.

Tra i momenti che contano c'è anche il *tempo di sviluppare il proprio percorso*, il momento che offre la possibilità di pensare al futuro, ai cambiamenti che si verificheranno nel lavoro o nell'occupazione, o anche alle capacità di mantenere il proprio attuale impiego. Uno degli effetti del modello della fretta è quello di restringere questa possibilità, di contribuire a una forma di confinamento nel presente o nel prossimo futuro, all'urgenza del momento o a un cambiamento in corso (Gaudart 2016). Tuttavia, forme di anticipazione e di riflessione sul futuro professionale e sulla sua coerenza con le esperienze passate sono essenziali per la costruzione della propria storia. Ciò vale per i giovani, soprattutto quando il loro tempo di apprendimento è ridotto o indebolito (vedi sopra); e notiamo infatti che a volte cercano di liberare un po' di tempo per informarsi su un lavoro che stanno prendendo in considerazione per il futuro, comprenderne l'interesse e le difficoltà – a volte andando ad osservarlo – e acquisire alcune competenze che faciliterebbero questa mobilità (Molinié, Gaudart 2019). Ciò vale anche per i lavoratori più anziani, quando, ad esempio, vincoli fisici, temporali o psicologici diventano difficili da sopportare e si pone il problema di trovare riparo da essi senza compromettere definitivamente le dinamiche della propria carriera professionale (Wolff *et al.* 2015).

L'elenco dei tempi che contano può sicuramente allungarsi, a seconda della varietà delle situazioni professionali, ma vorremmo almeno non tralasciare ancora questo: il *tempo per criticare*, per

mettere in discussione questo o quell'aspetto delle condizioni o dell'organizzazione del lavoro, della gestione di un cambiamento e, soprattutto, dell'uso dei tempi in questo contesto. A nostro avviso, questa è una componente importante di un obiettivo di «democratizzazione del lavoro», come è stato promosso nelle reti di ricerca internazionali (Ferreras *et al.* 2022), o è stato costantemente negli scritti di Bruno Trentin (2004), al quale aderiamo. Possiamo citare un esempio, osservato in un vicino servizio della Caf di cui abbiamo parlato. Poco dopo un cambiamento organizzativo, le operatrici tecniche si sono rammaricate del fatto che questo era stato presentato loro «tutto in una volta», in una riunione del personale di mezza giornata. Secondo loro, le presentazioni erano chiare e hanno potuto porre tutte le domande che volevano ma sarebbe stato meglio che ci fossero state due sessioni, anche più brevi, con qualche settimana di pausa: nel frattempo avrebbero ripreso il lavoro nell'attuale organizzazione, tenendo presenti le linee generali di quella successiva. Esse avrebbero individuato situazioni particolari che forse il nuovo sistema non aveva previsto e ne avrebbero discusso tra loro, verificato che le loro domande non fossero assurde e poi le avrebbero sollevate senza imbarazzo durante la seconda sessione. Questa diversa tempistica sarebbe stata sia il mezzo sia la garanzia del loro diritto a interventi critici. Si rammaricarono che – come spesso accade – ciò non fosse stato previsto.

## 7. Conclusioni

Abbiamo indicato all'inizio di questo articolo che il modello della fretta, anche se i suoi effetti non sono uniformi o simultanei per coloro ai quali viene imposto, è «difficilmente sostenibile». Al termine degli esempi e delle riflessioni che abbiamo qui presentato, torniamo a questa nozione di sostenibilità ricordando innanzitutto che, per gli autori – ricercatori e sindacalisti svedesi – dell'opera fondativa dedicata a questo tema (Docherty *et al.* 2002), i «sistemi di lavoro sostenibili» devono essere «*basati sull'idea di rigenerazione e sviluppo delle risorse umane e sociali*», che si tratti di salute o di competenze. Ciò li ha portati ad opporsi esplicitamente ai «sistemi di lavoro intensivo».

Condividiamo questo punto di vista e, in linea con i nostri sviluppi precedenti, crediamo che i problemi della temporalità siano al centro di questa contrapposizione. Tra le caratteristiche del «lavoro sostenibile» (assenza di effetti nocivi sulla salute nel più o meno lungo termine, considerazione della grande diversità degli individui, possibilità di mobilità favorevole, ecc.), vi è infatti l'idea che esso stesso debba poter essere «sostenuto» dal libero gioco dell'attività umana (Volkoff, Gaudart 2015). Ciò comporta principalmente porre l'accento sugli usi dei tempi in questa attività, contrariamente al «modello della fretta». Perché dietro i tempi che contano, compaiono donne e uomini spinti dal desiderio di organizzare i tempi per avere il controllo sui propri – sempre che le condizioni e l'organizzazione del lavoro lo consentano.

## Riferimenti bibliografici

- Adascalitei D., Heyes J., Mendonca P. (2022), *The intensification of work in Europe: a multilevel analysis*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 60, n. 2, pp. 324-347.  
Askenazy P., Cartron D., De Coninck F. e Gollac M. (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès Editions.

- Barcellini F., Cerf M., Lacomblez M. (2024), *Developmental foundations of Activity Centered Ergonomics: knowledge encounters to construct both a critical analysis of work and developmental set-ups*, in *Ergonomics*, vol. 68, n. 6, pp. 813-831.
- Caroly S., Barcellini F. (2018), *A Conceptual Framework of Collective Activity*, in *Constructive Ergonomics, 20th Triennial Congress of the International Ergonomics Association (Iea)*, Firenze, pp. 658-664.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- De Gasparo S., Le Dilosquer P.-Y., Hubault F., Sznelwar L. (2018), *When Creativity Meets Value Creation. A Case Study on Daytime Cleaning*, in *20th Congress of the International Ergonomics Association (Iea)*, Firenze, pp. 991-996.
- Docherty P., Forslin J., Shani A.B. (2002), *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practices*, London, Routledge.
- Fernández-Macías E. (2018), *Automation, Digitisation and Platforms: Implications for Work and Employment*, Eurofound research report, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Ferreras I., Battilana J., Méda D. (2022), *Democratize Work: The Case for Reorganizing the Economy*, Chicago, University of Chicago Press.
- Gallie D. (2017), *The Quality of Work in a Changing Labour Market*, in *Social Policy & Administration*, vol. 51, n. 2, pp. 226-243.
- Gaudart C., Chassaing K. (2012), *Formation «in situ» et «école de dextérité» dans l'automobile : analyse des modalités d'apprentissage et de leurs coûts pour les opérateurs*, in Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (a cura di), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès, pp. 75-94.
- Gaudart C., Volkoff S. (2022), *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*, Paris, Editions Les Petits Matins.
- Gaudart C. (2000), *Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants: changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services*, in *Pistes*, 2, 2.
- Gaudart C. (2016), *Activity, time and itineraries: for the integration of multiple times in the ergonomic analysis of work*, in *Le Travail Humain*, vol. 3, n. 79, pp. 209-232.
- Grossin W. (1996), *Pour une science des temps - Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Editions Octarès.
- Molinié A.-F., Gaudart C. (2019), *La santé à l'épreuve de la mobilité : les débuts de parcours des compagnons de l'aéronautique*, in *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 25, n. 1, pp. 16-27.
- Salminen S., Perttula P., Hirvonen M., Perkiö-Mäkelä M. e Vartia M. (2017), *Link between haste and occupational injury*, in *Work*, vol. 56, n. 1, pp. 119-124.
- Thébault J. (2018), *La transmission professionnelle en situation de travail : une approche ergonomique*, in *Formation emploi*, vol. 141, n. 1, pp. 67-87.
- Thébault J., Gaudart C., Cloutier E., Volkoff S. (2012), *Transmission of vocational skills between experienced and new hospital workers*, in *Work*, vol. 41, n. 2, pp. 195-204.
- Trentin B. (2021), *La libertà viene prima. La libertà come posta in gioco nel conflitto sociale*, Firenze, Firenze University Press.
- Volkoff S., Gaudart C. (2015), *Working conditions and «sustainability»: converting knowledge into action*, in *Rapport de Recherche du Centre d'Etude et de l'emploi*, n. 91, [https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/92-working-conditions-sustainability-converting-knowledge-action\\_1510320214897-pdf?ID\\_FICHE=1051254&INLINE=FALSE](https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/92-working-conditions-sustainability-converting-knowledge-action_1510320214897-pdf?ID_FICHE=1051254&INLINE=FALSE).
- Wolff L., Mardon C., Molinié A.-F., Volkoff S., Gaudart C. (2015), *Les changements de conditions de travail au fil des vies professionnelles : plus fréquents, moins favorables*, in *Connaissance de l'emploi* n. 124, [https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/124-changements-conditions-travail-au-fil-vies-professionnelles\\_1507728730795-pdf](https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/124-changements-conditions-travail-au-fil-vies-professionnelles_1507728730795-pdf).

## ABSTRACT

*L'intensificazione del lavoro è ormai ben documentata dalle scienze umane e sociali: nelle sue forme su diverse scale temporali – dall'immediato al percorso di carriera – e nelle sue conseguenze sulla salute – dai disturbi minori alle malattie professionali. Tuttavia, comprendere per agire richiede una lettura attenta di questa progressione, il più*

possibile vicina alle situazioni lavorative, con l'obiettivo di evitare una lettura binaria – avere tempo o non avere tempo – che può portare molti lavoratori a sentirsi impotenti di fronte a un modello dominante di fretta presentato come inesorabile. In quest'ottica, l'articolo propone un approccio qualitativo al tempo, esaminando il tempo trascorso al lavoro che costituisce l'orario di lavoro. Questo approccio rivela due meccanismi che strutturano l'azione. Per prima cosa, nonostante i forti vincoli temporali, ognuno di noi cerca di mettere in atto un «tempo che conta», un tempo che trasmette valori positivi per la salute: tempo per trasmettere informazioni, per costruire collettivamente, per essere creativi, ecc. Secondariamente, questa ingegnerizzazione del tempo è ciò che potenzialmente dà alle persone il potere di agire sul loro lavoro. Questa attività, spesso clandestina, anche se non ignora i problemi di prestazione e di salute, è la base su cui si possono strutturare le azioni trasformative.

### INSIDE THE CLOCKS: MAKING VISIBLE THE «TIMES THAT COUNT» IN WORKING LIFE

*Work intensification is a well-documented phenomenon in the human and social sciences. It manifests across various time scales, from the immediate to the career path, and has significant consequences for health, ranging from minor ailments to occupational diseases. But understanding to act requires a close reading of this progression, as close as possible to work situations. This is to avoid a binary reading – to have time or not to have time – which can lead many workers to feel powerless in the face of a dominant model of haste presented as inexorable. The article proposes a qualitative approach to time, examining the time spent at work that constitutes working time. This approach reveals two mechanisms that structure action. Firstly, despite strong time constraints, each of us tries to put in place «time that counts». This is time that conveys positive health values: time to transmit information, to build collectively, to be creative, etc. Secondly, this engineering of time is what potentially gives people the power to act on their work. This clandestine activity is the basis on which transformative actions can be structured.*

(Traduzione di Tania Toffanin)



# Il tempo di lavoro in una prospettiva di genere

*Tania Toffanin\**

## 1. Una (necessaria) rilettura di genere del tempo di lavoro

Con la strutturazione del processo di industrializzazione, la linea di demarcazione tra vita e lavoro si è fatta sempre più spessa e conflittuale. Tra gli studi più interessanti sul tema, quello di Edward P. Thompson (1969) sulla formazione della classe operaia in Inghilterra tra il 1780 e il 1832, ci offre una ricca analisi dei fattori e delle dinamiche che hanno accompagnato il disciplinamento dei lavoratori al sistema di fabbrica. Questo disciplinamento si è fondato principalmente sull'adeguamento delle persone in età da lavoro ai ritmi di fabbrica ed è stato tutt'altro che pacifico e lineare<sup>1</sup>. Anzi, esso è stato (e continua ad essere) talmente violento da perpetuare ribellioni e proteste come estesamente osservato con riferimento a epoche e contesti eterogenei (Hobsbawm 1952; Thompson 1967; Rancière 1981; Ngai 2005; Ong 2010).

Quello che non si sottolinea a sufficienza è che al disciplinamento di parte della popolazione al lavoro in fabbrica si è, necessariamente, associato il disciplinamento di altra parte della popolazione al lavoro domestico e di cura. La piena disponibilità al lavoro retribuito fuori casa ha richiesto infatti che a casa qualcuno provvedesse in toto all'assolvimento del lavoro riproduttivo. Quest'ultimo si compone di una vasta gamma di compiti, che vanno dal lavoro di cura di soggetti non autosufficienti (non solo bambini, specie in un paese demograficamente vecchio come l'Italia, ma anche anziani e disabili) e di animali, al lavoro domestico e di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'abitazione. Questi compiti, analizzati in termini disaggregati, implicano un elevato dispendio di tempo. La gratuità che li caratterizza e l'assegnazione di essi in misura maggiore alle donne derivano dalla naturalizzazione e dalla sessualizzazione del lavoro domestico e di cura.

La cura della casa e della famiglia è lavoro a tutti gli effetti ma esso non entra nella contabilità nazionale<sup>2</sup>. Esso è contabilizzato quando viene attribuito a soggetti terzi, estranei all'*entourage*

\* Tania Toffanin è ricercatrice al Consiglio Nazionale delle Ricerche, presso l'Istituto di Studi sul Mediterraneo (Unità di ricerca di Ferrara).

<sup>1</sup> Si veda l'articolo di Stefano Musso in questo numero tematico.

<sup>2</sup> Come osservava Rosa Luxemburg: «Fino a quando il capitalismo e il sistema salariale domineranno, il solo tipo di lavoro considerato produttivo sarà quello che produce plusvalore, che crea profitto. Da questo punto di vista, la ballerina di varietà le cui gambe portano profitto nelle tasche dell'impresario è un lavoratore produttivo, mentre tutta la fatica delle donne e madri proletarie fra le quattro mura domestiche è considerata improduttiva. Ciò suona brutale e folle, ma corrisponde esattamente alla brutalità e alla insensatezza della nostra attuale economia capitalistica. E cogliere chiaramente e nettamente questa brutale realtà è il primo compito della donna proletaria» (Suriano 2015, p. 102).

familiare, attraverso il corrispettivo di un salario e di un contratto di lavoro. Nella sua condizione di gratuità, esso non è, quindi, nemmeno tracciabile in termini di tempo di lavoro e questo limite ha dirette ripercussioni nella rappresentazione sociale del lavoro, nel suo riconoscimento economico, nelle definizioni statistiche, a partire dalla divisione tra la popolazione «attiva» e quella «inattiva» (Folbre 1991; Patriarca 1998), e nella riduzione del presente conflitto tra vita e lavoro.

Come osserva Silvia Federici in *Il punto zero della rivoluzione* (2014), proprio in relazione al riconoscimento economico – mentre nel caso del lavoro retribuito «il salario crea l'impressione di uno scambio equo» all'interno di un rapporto che equo non è – la gratuità del lavoro domestico e di cura implica il disconoscimento del valore dei compiti ad esso associati. Il capitalismo ha quindi trasformato questo specifico lavoro in un «lavoro d'amore», parte della «personalità femminile» (2014, p. 32), escludendolo quindi da qualsiasi contrattualizzazione e contabilizzazione. Tuttavia, è fuorviante pensare che questa divisione del lavoro sulla base dell'appartenenza di genere danneggi solamente le donne, costrette sovente all'interno di ruoli subordinati e svilenti, a dipendere dalla famiglia di origine prima e dai rispettivi partner poi. Come osserva Federici, essa danneggia anche gli uomini, ingabbiati nel ruolo di procacciatori di reddito e quindi maggiormente assoggettati ai precetti imprenditoriali.

Allargando quindi la definizione di «lavoro» a tutte quelle attività – dapprima naturalizzate e sessualizzate, poi invisibilizzate – che accrescono il benessere delle persone e la ricchezza nazionale cambia necessariamente la stessa prospettiva di analisi del tempo di lavoro. Senza questo allargamento prospettico, qualsiasi ragionamento sulla durata della giornata lavorativa e sulla produttività del lavoro, è del tutto parziale e non può che contribuire a riprodurre le asimmetrie di genere già presenti in ambito lavorativo e nella società nel suo complesso. In questa direzione, dagli anni Trenta, e con maggiore efficacia dagli anni Settanta, del secolo scorso, una vasta (seppur sovente ignorata) schiera di studiose femministe ha ampiamente mostrato il ruolo giocato dal lavoro riproduttivo nell'affermazione e nello sviluppo del capitalismo, e la necessità di riconoscerlo (Reid 1934; Boserup 1970; Mies 1986, per citarne alcune).

Più recentemente, la *United Nations Economic Commission for Europe* (United Nations 2017) ha elaborato un approccio concordato a livello internazionale per la valutazione del lavoro domestico non retribuito, ripreso dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (2023) nell'ambito della revisione delle statistiche sul lavoro, l'occupazione e la sottoccupazione. Obiettivo di questo approccio è rendere comparabili sul piano internazionale le statistiche sul lavoro domestico non retribuito e comprendere, quindi, la sua rilevanza all'interno delle singole economie nazionali. Questo approccio metodologico è stato presentato solo di recente e sconta, serve sottolinearlo, un ampio disinteresse da parte dei governi ma anche delle organizzazioni non governative. In una economia di mercato tutto quello che non ha valore di scambio immediato è occultato. Tuttavia, serve continuare a dibattere su questo tema, per giungere a cambiare la rappresentazione sociale e, quindi, anche statistica del lavoro.

## 2. Il conflitto tra i tempi di cura e i tempi di lavoro

L'asimmetria di genere, presente nella divisione del lavoro domestico e di cura non retribuito, ha delle precise implicazioni su come uomini e donne si rapportano con la stessa durata della

giornata lavorativa e la disponibilità ad eventuali trasferte, con gli avanzamenti di carriera e con la durata stessa del rapporto di lavoro (e quindi del futuro trattamento pensionistico).

La Convenzione Oil sui lavoratori con responsabilità familiari del 1981 (n. 156) ha posto l'accento sulla necessità di attuare una effettiva parità di trattamento tra lavoratori e lavoratrici con responsabilità familiari e gli altri lavoratori. In particolare, in essa si evidenziava la necessità di consentire ai lavoratori con responsabilità familiari di esercitare il diritto alla libera scelta dell'impiego, salvaguardando le loro condizioni di lavoro e di sicurezza sociale (art. 4). Contestualmente, la convenzione invitava i governi nazionali a sviluppare servizi pubblici e privati per sostenere il lavoro familiare (art. 5).

L'offerta di servizi pubblici a sostegno del lavoro familiare ha un ruolo cruciale nella promozione di condizioni di maggiore egualianza tra i generi e nella riduzione delle disegualanze sulla base dell'appartenenza di classe che necessariamente originano dal ricorso al mercato (Esping-Andersen 2002, 2011). Parimenti, sono cruciali misure e politiche per rimuovere le disparità di genere che traggono alimento dalla stratificazione di stereotipi, che sono causa ed effetto dell'attribuzione del maggior carico di cura dei familiari e della casa alle donne e della piena disponibilità al lavoro fuori casa agli uomini. Questi stereotipi sono diffusi su scala globale e contribuiscono ad allargare il divario di genere, innescando un corto circuito. I problemi posti in particolare dal bilanciamento cura-lavoro graveranno, infatti, sempre sulle donne finché non si ridurrà il divario retributivo di genere: poiché a limitare, sospendere o escludere la partecipazione al lavoro retribuito sarà colui o colei che all'interno della coppia ha la retribuzione minore o minori prospettive di riconoscimento professionale. Tuttavia, questo divario è a sua volta alimentato dalla minore disponibilità delle donne al lavoro retribuito conseguente alla diseguale distribuzione del carico di lavoro familiare.

Con la fine dei cosiddetti «Trenta Gloriosi», i tagli o il mancato sviluppo dello stato sociale, sostenuti dall'interiorizzazione di precetti neoliberisti anche da parte di governi di ispirazione progressista, hanno comportato l'esternalizzazione dei costi della riproduzione sociale alle famiglie e alle donne in particolare. In Italia, il limitato sviluppo dello stato sociale e il retaggio della cultura patriarcale hanno certamente costituito un deterrente all'attivazione di politiche sociali a sostegno della cura, con l'effetto di generare un sovraccarico di lavoro per le donne, sempre più occupate fuori casa ma ancora troppo gravate dal lavoro in casa.

Con specifico riferimento ad alcuni paesi europei, i dati riportati in tabella 1 mostrano il diverso apporto, in termini di tempo speso, di uomini e donne, per la cura della casa e della famiglia e per l'occupazione ed il tempo accessorio ad essa collegato. È emblematico il divario di genere presente tra le due attività e la condizione che caratterizza l'Italia rispetto ad altri paesi europei.

I dati dell'indagine Istat sull'uso del tempo (2019) mostrano che tra il 2008 e il 2014, gli uomini hanno investito più tempo nella cura della casa e della famiglia. Tuttavia, disaggregando i dati per classi di età (tabella 2), si evince che tra la popolazione in età lavorativa in età compresa tra 25 e 44 anni (più di altre interessata al bilanciamento famiglia-lavoro) permane un ampio divario di genere, esplicitato dal confronto tra l'ammontare di tempo dedicato al lavoro retribuito, al lavoro familiare e al tempo libero da parte di uomini e donne. Come evidenziato da Cannito (2022), si sta assistendo a una trasformazione dei modelli genitoriali, che si riflette anche in una ridefinizione del ruolo degli uomini nell'impegno domestico e più ampiamente nelle attività di cura della famiglia. Tuttavia, le dinamiche che hanno prodotto questa trasformazione potrebbero subire un rallentamento o addirittura un'inversione di tendenza senza un adeguato investimento da parte delle politiche pubbliche.

Tabella 1 – *Tempo dedicato alla cura della casa e della famiglia, al lavoro principale e secondario dalla popolazione di 20-74 anni, in ore e minuti (2010)*<sup>3</sup>

	Cura della casa e della famiglia		Occupazione, attività correlate e viaggi nell’ambito di o durante il lavoro principale e il secondo lavoro	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Belgio	2:24	3:58	3:02	1:58
Germania	2:17	3:46	3:27	2:13
Estonia	2:25	4:00	3:34	2:58
Grecia	1:32	4:22	3:19	1:53
Spagna	2:04	4:33	3:44	2:21
Francia	2:22	3:59	3:33	2:18
Italia	1:39	5:06	4:21	2:06
Lussemburgo	1:51	3:49	4:06	2:44
Ungheria	2:33	4:46	3:19	2:12
Paesi Bassi	2:13	3:30	3:35	2:02
Austria	2:18	4:31	4:40	2:48
Polonia	2:28	4:39	4:14	2:22
Romania	2:10	5:01	4:11	2:40
Finlandia	2:25	3:44	3:13	2:28

Fonte: Eurostat, *Time Use Survey 2009-2015*.

Tabella 2 – *Tempo medio dedicato a determinate attività (durata media generica in ore e minuti) dalla popolazione di 25-44 anni, in base alla condizione occupazionale, in un giorno medio settimanale (2013)*

Tipo di attività	Occupato		Non occupato		Totale	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	Donne
dormire, mangiare e altra cura della persona	10:53	10:59	12:00	11:36	11:06	11:14
lavoro retribuito	6:04	4:30	1:00	0:06	5:06	2:42
istruzione e formazione	0:03	0:04	0:57	0:33	0:13	0:16
lavoro familiare	1:25	3:45	1:47	6:13	1:29	4:46
volontariato, aiuti, partecipazione sociale e religiosa	0:08	0:07	0:20	0:13	0:10	0:10
tempo libero	3:49	3:04	6:18	4:05	4:18	3:29
vita sociale, attività culturali e riposo	1:20	1:08	2:21	1:34	1:31	1:19
sport e attività all’aperto	0:29	0:25	0:41	0:28	0:32	0:26
arti, passatempi, informatica, comunicazione e giochi	0:22	0:12	0:56	0:19	0:28	0:15
letture, tv, radio	1:39	1:19	2:21	1:43	1:47	1:29
spostamenti finalizzati	1:37	1:28	1:37	1:14	1:37	1:22
tempo non specificato	0:01	0:01	0:02	0:01	0:01	0:01

Fonte: Istat, *Multiscopo sulle famiglie: uso del tempo*.

I dati riportati nelle due tabelle confutano le ipotesi formulate sulla riduzione del lavoro domestico e di cura ad opera della tecnologia. Le ragioni che spiegano la persistenza di un elevato

<sup>3</sup> Si tratta di una collezione armonizzata di dati che va dal 2008 al 2015. È stata lanciata una nuova indagine nel 2020 che potrà essere visionata solamente nel 2027.

ammontare di lavoro umano all'interno della casa sono molteplici. In primo luogo, una serie di responsabilità associate alle attività domestiche e di cura non possono essere eliminate o delegate a dispositivi tecnologici. Il nucleo familiare è soprattutto un contesto di *relazioni tra persone* legate da vincoli affettivi e i diversi compiti ad esso associati si conformano a ritualità e pratiche che sono difficilmente standardizzabili e automatizzabili. Questi compiti possono in parte essere delegati a persone estranee a vincoli parentali o di vicinato, come succede per l'accudimento di persone non autosufficienti e alimentare così la catena globale della cura, che sulla divisione internazionale del lavoro riproduttivo trae peculiare giovamento (Parreñas 2000; Hochschild 2000), e la divisione di classe che ne consegue. In secondo luogo, come sottolineato da Judy Wajcman (2020), lo sviluppo della tecnologia domestica non ha seguito le stesse dinamiche di quello applicato ai processi produttivi nelle imprese. Tale differenza è attribuibile ai diversi obiettivi che guidano gli investimenti tecnologici in questi due ambiti. Ruth Schwartz Cowan (1983) – che ha analizzato lo sviluppo della tecnologia domestica negli Stati Uniti tra il 1860 e il 1960 – pone in luce che la meccanizzazione dei compiti domestici ha in realtà generato un'ampia gamma di nuove mansioni che, pur essendo meno impegnative fisicamente, richiedono lo stesso tempo dei lavori che hanno sostituito. Lo possiamo vedere a partire dalla nostra esperienza personale considerando l'accelerazione tecnologica degli ultimi due decenni! In aggiunta, sebbene la tecnologia abbia facilitato molti compiti associati al lavoro domestico, essa è stata accompagnata da aspettative crescenti sul ruolo di gestione della casa e dei familiari da parte delle donne (Wajcman 2020). Di conseguenza, il tempo potenzialmente liberato dall'aumento degli investimenti tecnologici nelle abitazioni non si è tradotto in un tempo effettivo di non lavoro.

L'asimmetria di genere che connota con buona evidenza l'Italia, sia nella cura della casa e della famiglia che nel lavoro retribuito, interroga non solo le istituzioni ma anche le parti sociali sulle azioni da realizzare per giungere ad un riequilibrio. In questa direzione, con preciso riferimento all'Italia, servono a poco le esortazioni a promuovere nuove leggi per incoraggiare l'aumento dei tassi di partecipazione al lavoro retribuito delle donne o per affermare la parità salariale. La Carta costituzionale e i contratti collettivi nazionali di lavoro che ad essa si ispirano vietano in modo esplicito la disparità di trattamento. Le discriminazioni di genere presenti non dipendono da una scarsa legislazione: esse scaturiscono piuttosto dalla sedimentazione di una cultura patriarcale che, nonostante i cambiamenti intervenuti, continua a incidere il solco della divisione del lavoro retribuito e non retribuito sulla base dell'appartenenza di genere.

In Italia, il tasso di occupazione delle donne è di quasi 18 punti percentuali inferiore a quello degli uomini e per le donne che lavorano la retribuzione media giornaliera è più bassa del 20% (con picchi che giungono quasi a superare il 40%) rispetto a quella degli uomini (Inps 2025). Non giova alla riduzione del divario di genere il recupero dell'ideologia maternalista dell'attuale governo che di fatto non sostiene la genitorialità né il lavoro di cura rivolto ai soggetti non autosufficienti<sup>4</sup>. I dati riportati in tabella 3 testimoniano la condizione deficitaria dell'Italia in relazione ad alcuni peculiari capitoli di spesa.

Si osserva la conferma di una tendenza strutturale dei governi italiani a investire scarse risorse nel settore della sanità (Fondazione Gimbe 2019, 2024) e della famiglia (Save the Children 2024),

<sup>4</sup> Si veda il Piano di sostegno alla natalità della Presidenza del Consiglio dei ministri (2024) e la legge n. 207/2024.

nonostante l'aumento del costo dei servizi di cura e di assistenza (Inps 2025), con l'effetto di sovraccaricare il lavoro delle donne.

Tabella 3 – La spesa per la protezione sociale in rapporto al Prodotto interno lordo (2022)

	Sanità e disabilità	Vec- chiaia	Superstiti	Famiglia e figli	Disoccu- pazione	Alloggio	Altre spese	Totale
Belgio	3,7	9,7	1,5	2,2	1,2	0,2	1,9	20,3
Bulgaria	0,7	9,9	:	2,0	0,3	0,1	0,4	13,3
Repubblica Ceca	2,3	7,9	0,5	1,7	0,1	0,2	1,	13,7
Danimarca	4,3	7,2	0,0	3,8	1,4	0,6	1,7	18,9
Germania	3,4	10,0	1,9	1,8	1,5	0,3	1,6	20,4
Estonia	1,9	6,9	0,1	2,4	0,8	0,0	0,6	12,7
Irlanda	1,0	3,1	0,4	0,8	0,8	0,9	0,5	7,5
Grecia	1,5	12,5	2,2	1,2	0,6	0,2	0,8	19
Spagna	2,8	10,2	2,3	1,0	1,6	0,0	0,8	18,8
Francia	3,1	13,0	1,4	2,2	1,7	0,8	1,5	23,8
Croazia	1,4	7,8	1,1	1,9	0,3	0,1	0,2	12,9
Italia	1,8	13,7	2,5	1,4	1,0	0,0	1,6	21,9
Cipro	0,4	6,8	1,5	1,8	0,5	0,0	0,7	11,8
Lettonia	2,6	7,3	0,2	1,3	0,4	0,1	1,4	13,2
Lituania	3,8	6,2	0,3	1,8	0,7	0,1	0,7	13,5
Lussemburgo	3,4	9,7	0,0	3,5	0,9	0,3	1,4	19,1
Ungheria	1,9	6,4	0,7	2,6	0,2	0,1	1,1	13,1
Malta	0,8	6,2	1,0	1,0	0,1	0,1	0,7	10,1
Paesi Bassi	4,1	6,1	0,0	1,9	0,6	0,4	2,5	15,5
Austria	1,7	13,1	1,3	2,1	1,2	0,1	1,3	20,6
Polonia	1,9	9,3	1,5	2,7	0,2	0,0	1,2	16,9
Portogallo	1,3	10,8	1,6	2,1	0,8	0,2	0,6	17,5
Romania	1,2	9,4	0,1	1,5	0,0	0,0	1,0	13,3
Slovenia	2,6	10,3	1,2	2,0	0,4	0,0	1,1	17,6
Slovacchia	3,9	7,8	0,7	1,7	0,3	0,0	1,1	15,6
Finlandia	3,2	13,5	0,6	2,9	1,6	0,6	1,2	23,5
Svezia	3,4	10,4	0,2	2,3	1,0	0,3	0,8	18,4
Ue 27	2,8	10,4	1,5	1,8	1,2	0,3	1,4	19,4

Fonte: Eurostat, *Annual government finance statistics*.

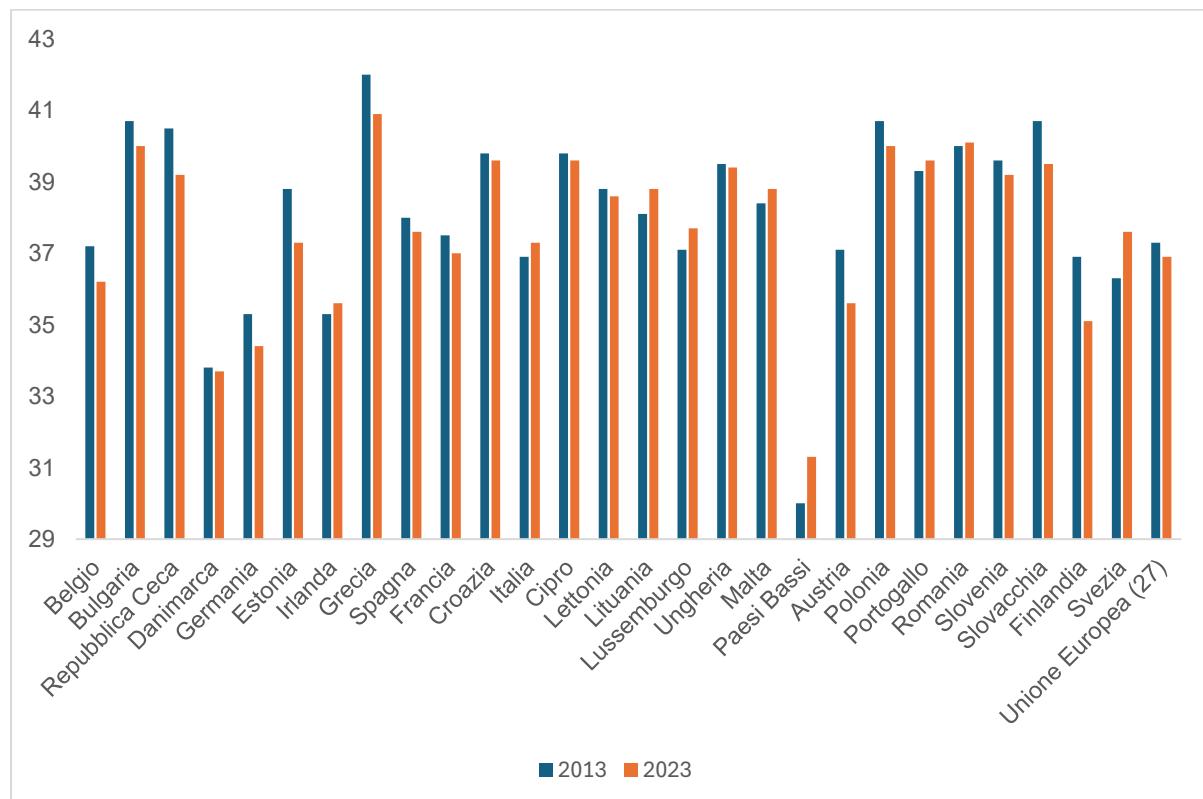
### 3. Il lavoro a tempo parziale: un controverso strumento di bilanciamento vita-lavoro

«Riconoscendo l'importanza di un'occupazione produttiva e liberamente scelta per tutti i lavoratori, l'importanza economica del lavoro a tempo parziale, la necessità che le politiche per l'occupazione tengano conto del ruolo del lavoro a tempo parziale nell'agevolare ulteriori opportunità di occupazione e la necessità di garantire la protezione dei lavoratori a tempo parziale nei settori dell'accesso all'occupazione, delle condizioni di lavoro e della sicurezza sociale». Nel preambolo della Convenzione OIL n. 175 del 1994 sul lavoro a tempo parziale sono in larga parte esplicitate le ragioni che motivano la promozione di questa tipologia contrattuale: favorire l'occupazione delle

persone con responsabilità familiari che proprio a causa di tali responsabilità hanno avuto un rapporto discontinuo con il lavoro retribuito o addirittura sono entrati nell'area dell'inattività statistica<sup>5</sup>. Nello stesso preambolo viene anche posto l'accento sul carattere volontario di questa tipologia contrattuale poiché l'accettazione di una posizione lavorativa a tempo parziale da parte di lavoratori o lavoratrici che invece necessitano di lavorare a tempo pieno determina inevitabilmente una limitazione della retribuzione.

Dall'analisi dei dati Eurostat riferiti alla dinamica che ha interessato il tempo di lavoro in Europa (Ue 27) tra il 2013 e il 2023, come mostra il grafico 1, tra gli addetti di tutti i settori economici con un contratto a tempo pieno, emerge che la riduzione media dell'orario di lavoro è stata di quasi un'ora, con l'eccezione della Danimarca (+0,1), dell'Italia (+0,1), della Lituania (+0,4), e della Svezia (+0,7). Stabili rimangono Irlanda (40,1) e Lussemburgo (40,8).

*Grafico 1 – Numero medio di ore di lavoro settimanali abituali nel lavoro principale, per addetto a tempo pieno con oltre 15 anni di età, 2013, 2023*



Fonte: Eurostat, *Labour Force Survey*.

Ben diversa è stata invece la dinamica che ha riguardato l'orario medio di lavoro per gli addetti a tempo parziale nello stesso periodo osservato all'interno dell'Unione europea. I dati Eurostat mostrano che tra gli addetti di tutti i settori economici con un contratto a tempo parziale, l'orario abituale medio di lavoro è aumentato di oltre 1 ora (1,2), passando da 20,2 ore del 2013 a 21,3 del 2023. A fronte dell'aumento dell'orario di lavoro, la dinamica retributiva del lavoro a tempo parziale pone più di qualche interrogativo. Dall'analisi dei dati Eurostat sulla struttura delle

<sup>5</sup> Per quanto evidenziato nel primo paragrafo il lavoro domestico e di cura non retribuito è lavoro a tutti gli effetti. Tuttavia, per la statistica chi lo svolge a tempo pieno, senza compenso economico, è considerato inattivo.

retribuzioni<sup>6</sup> si evince, infatti, che nell'Unione europea (Ue 27) la retribuzione media oraria del lavoro a tempo parziale era pari a 17,16 euro nel 2022: è aumentata mediamente del 27,1% dal 2010 al 2022. Nello stesso periodo, in Italia essa è cresciuta solo del 10,9%. Peggio dell'Italia: la Grecia (-19,7%), la Spagna (6,8%) e Cipro (4,3%).

Al contenimento sul fronte retributivo, si aggiunge l'aumento del part time involontario. Dal 2003 al 2023, in alcuni paesi dell'Unione europea, tra cui l'Italia, il part time involontario ha conosciuto un considerevole aumento, sebbene dal 2013 al 2023 si sia registrata una riduzione media di 11,4 punti percentuali. Come indicano i dati riportati in tabella 4, l'Italia è al primo posto in Europa per numero di lavoratori occupati a tempo parziale involontario: oltre la metà (53,4%) non ha quindi scelto questa tipologia contrattuale.

*Tabella 4 – Lavoratori occupati involontariamente a tempo parziale in percentuale dell'occupazione part-time totale, uomini e donne, 15 anni o più, 2003, 2013, 2023 e variazione 2003-2023*

	2003	2013	2023	Variazione 2003-2023
Belgio	17,5	9,2	17,3	-0,2
Bulgaria	59,0	58,4	38,0	-21,0
Repubblica Ceca	14,2	14,3	16,8	+2,6
Danimarca	14,8	17,2	6,5	-8,3
Germania	14,9	14,8	5,1	-9,8
Estonia	23,2	18,3	15,0	-8,2
Irlanda	14,1	40,9	8,8	-5,3
Grecia	43,1	66,4	41,2	-1,9
Spagna	19,6	62,6	48,5	+28,9
Francia	29,2	38,7	23,1	-6,1
Croazia	19,7	20,1	22,7	+3,0
Italia	32,6	61,4	53,4	+20,8
Cipro	21,3	52,7	42,6	+21,3
Lettonia	39,5	38,0	23,3	-16,2
Lituania	54,6	30,6	14,1	-40,5
Lussemburgo	8,7	10,4	9,9	+1,2
Ungheria	26,0	40,7	17,8	-8,2
Malta	16,8	15,4	4,5	-12,3
Paesi Bassi	3,3	9,5	2,1	-1,2
Austria	9,6	11,3	6,5	-3,1
Polonia	29,6	27,9	10,0	-19,6
Portogallo	18,7	36,4	35,3	+16,6
Romania	45,4	47,7	53,7	+8,3
Slovenia	9,5	9,7	6,9	-2,6
Slovacchia	11,3	30,8	13,7	+2,4
Finlandia	30,3	24,0	21,7	-8,6
Svezia	20,5	27,5	17,7	-2,8
Unione europea (27)	20,2	29,7	18,3	-1,9

*Fonte:* nostra elaborazione su dati Eurostat.

<sup>6</sup> Il dato è riferito alle retribuzioni degli addetti del settore industriale, edile e dei servizi (eccetto pubblica amministrazione, difesa, previdenza sociale obbligatoria).

L'analisi dei dati Eurostat (Lfs) riferiti al tempo di lavoro nel decennio che va dal 2013 al 2023 mostra un aumento medio del numero di persone occupate a tempo pieno pari all'11,7% (Ue 27) e al 6,1% in Italia (all'interno di questo aumento è la componente femminile ad essere aumentata maggiormente con l'8,2%). Per contro, nello stesso periodo osservato, il numero di persone occupate a tempo parziale è aumentato del 7,4% (Ue 27), con picchi elevati in Germania (+18,9%), mentre in Italia esso è aumentato del 6,8%, più per gli uomini (7,3%) che per le donne (6,7%). Se si scomponete il dato a livello macro-settoriale, emerge che nel 2023 in Italia il 22,8% dell'occupazione nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dei trasporti, e servizi di alloggio e ristorazione era a tempo parziale. Nello stesso anno, in tutti i settori economici, il 74,2% dell'occupazione a tempo parziale era femminile (Eurostat, Lfs). Questi dati confermano tendenze di lungo corso basate su processi di segregazione occupazionale di genere, di tipo orizzontale e verticale, che si manifestano nella maggiore concentrazione di donne in alcuni specifici settori economici (cura, educazione e servizi alla persona in genere), nelle posizioni occupazionali meno remunerative e con contratti di lavoro non standard. Tuttavia, con riferimento allo specifico contesto italiano, l'analisi della dinamica che interessa il lavoro a tempo parziale genera ulteriori riflessioni:

- 1) da tipologia contrattuale pensata per favorire il bilanciamento vita-lavoro di lavoratrici e lavoratori con carichi di cura e per accompagnare processi di transizione dall'impegno nel lavoro a tempo pieno all'impegno collegato ad altri cicli di vita (pensionamento, necessità di prestare cura, formazione individuale) o di transizione dall'inattività al lavoro retribuito, il rapporto di lavoro a tempo parziale è progressivamente stato gestito da parte delle imprese come strumento di ulteriore flessibilizzazione del lavoro, a svantaggio soprattutto delle donne, maggiormente occupate con questa tipologia contrattuale. La destrutturazione dell'orario di lavoro è particolarmente accentuata nel settore terziario, nella grande distribuzione commerciale, più specificamente<sup>7</sup>. In questo settore, la ridefinizione delle clausole elastiche, introdotta con il d.lgs. n. 81/2015, limitando l'esercizio della contrattazione collettiva, ha reso la posizione di chi lavora a tempo parziale fortemente subordinata agli imperativi aziendali. Il carattere coercitivo che ha assunto il part time in Italia è confermato anche dai dati Eurostat relativi alle ragioni principali che ne sostengono la diffusione: in Italia solo nel 12,1% dei casi, il part time è legato al bisogno di prestare cure a adulti con disabilità o a figli (15,7% donne e 1,8% uomini) rispetto alla media europea (Ue 27) del 25%. Bassa anche la percentuale (3,9%) di lavoratori a tempo parziale per motivi di formazione individuale: in questo caso ci sono più uomini (6,3%) che donne (3%);
- 2) nel 2023, i lavoratori a tempo parziale costituivano il 18% dell'occupazione. Il 53,4% di essi non ha potuto scegliere la tipologia contrattuale: non avendo trovato un lavoro a tempo pieno ha dovuto accettare un lavoro a tempo parziale. L'aumento generalizzato del costo della vita e il contenimento salariale presenti pongono necessariamente degli interrogativi riguardo alla condizione esistenziale a chi lavora a tempo parziale. Il rischio di povertà non è limitato esclusivamente a individui occupati in posizioni lavorative discontinue o in regime di pseudo lavoro autonomo, ma si estende anche a coloro che svolgono attività lavorativa a tempo parziale. A confermarlo sono i dati Eurostat: nel 2023, in Italia, il rischio di povertà per i lavoratori e le lavoratrici a tempo parziale era pari al 16,9%, rispetto alla media europea (Ue 27) del 12,6%.

<sup>7</sup> Si veda l'articolo di Massimo Cuomo in questo numero tematico.

Quali aggiustamenti e limitazioni permettono a lavoratori e lavoratrici a tempo parziale di percepire un reddito dignitoso e al contempo di bilanciare i tempi di vita, anche estranei alla famiglia, con quelli di lavoro? Quali strumenti di riequilibrio possono essere attivati attraverso la contrattazione collettiva in questa direzione?

#### 4. Conclusioni

L'8 marzo del 2000 veniva promulgata la legge n. 53 contenente le disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città. Questa norma che, riletta oggi, risulta del tutto avanguardistica, oltre a predisporre il sistema dei congedi parentali, familiari e formativi, aveva come obiettivo il generale ripensamento del rapporto tra vita e lavoro. La norma prevedeva l'erogazione di contributi a favore di datori di lavoro ed enti finalizzati alla realizzazione di progetti e programmi di flessibilizzazione dell'orario di lavoro, nell'ottica di migliorare il bilanciamento-lavoro non solo per lavoratori e lavoratrici dipendenti ma anche dirigenti, lavoratori e lavoratrici autonomi-e, liberi-e professionisti-e, e titolari d'impresa. Essa, inoltre, prevedeva l'avvio di un coordinamento dei tempi di funzionamento delle città e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale. Nell'intenzione del legislatore, il «piano territoriale degli orari» doveva costituire uno strumento di programmazione da parte di regioni e comuni degli orari degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici e degli uffici periferici delle amministrazioni pubbliche. Ad accompagnare i piani era prevista la costituzione di banche dei tempi e l'istituzione di un fondo di armonizzazione dei tempi delle città.

Il carattere innovativo della norma era riconducibile al tentativo di ripensare in termini sincronici l'organizzazione del lavoro all'interno di enti ed imprese e l'organizzazione dei tempi di vita individuali, con l'effetto di problematizzare le dinamiche della riproduzione sociale. La norma ha svolto un ruolo cruciale nella promozione del diritto all'astensione lavorativa di uomini e donne (più per le seconde che per i primi, anche a causa delle limitate indennità previste). Tuttavia, la parte finalizzata al ripensamento del rapporto tra i tempi di vita e quelli di lavoro nei luoghi di lavoro e nello spazio sociale è stata disattesa.

Negli ultimi due decenni, l'accelerazione capitalistica intervenuta sull'onda lunga della svolta neoliberista degli anni Ottanta è andata convergendo nell'esaltazione di stili di vita e di consumo totalmente subordinati ad alimentare rendite e profitti. All'interno di questo corso, il ripensamento del rapporto tra i tempi di vita e quelli di lavoro è stato completamente oscurato poiché considerato del tutto disfunzionale allo scambio di mercato. Questo rapporto ha risentito in modo particolare di tale sviluppo, come evidenziato dall'allungamento della giornata lavorativa e dall'intensificazione dei ritmi di lavoro. Questa doppia accelerazione ha contribuito all'accentuazione delle divisioni già presenti, in primis quella di genere, che proprio dalla separazione tra sfera domestica e sfera pubblica ha tratto maggiore nutrimento.

La dinamica analizzata pone molteplici riflessioni sulle cause ma soprattutto sulle possibilità di superamento di quella che a tutti gli effetti, come osserva Harvey (2017), è una vera e propria crisi della riproduzione sociale. In questa direzione, ripensare, in una prospettiva di genere, alla divisione del lavoro retribuito e non retribuito e al ruolo di istituzioni e parti sociali nella definizione di un nuovo equilibrio vita-lavoro è del tutto necessario e non più rinviabile. In questo ambito, le

organizzazioni sindacali hanno uno spazio finora ancora poco esplorato che invece va agito, anche costruendo delle alleanze su base territoriale, con enti locali e associazioni.

## Riferimenti bibliografici

- Boserup E. (1970), *Woman's Role in Economic Development*, New York, St. Martin's.
- Cannito M. (2022), *Fare spazio alla paternità. Essere padri in Italia tra trasformazioni del welfare, ambienti di lavoro e modelli di maschilità*, Bologna, il Mulino.
- Cowan S. R. (1983), *More Work for Mother: The Ironies of Household Technology from the Open Hearth to the Microwave*, New York, Basic Books.
- Esping-Andersen G. (2002), *Why We Need a New Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.
- Esping-Andersen G. (2011), *La rivoluzione incompiuta: donne, famiglie, welfare*, Bologna, il Mulino.
- Federici S. (2014), *Il punto zero della rivoluzione: lavoro domestico, riproduzione e lotta femminista*, Verona, Ombre corte.
- Folbre N. (1991), *The Unproductive Housewife: Her Evolution in Nineteenth-century Economic Thought*, in *Signs*, vol. 16, n. 3, pp. 463-484.
- Fondazione Gimbe (2019), *Report Osservatorio Gimbe. Il finanziamento 2010-2019 del Servizio Sanitario Nazionale*, Bologna, Fondazione Gimbe.
- Fondazione Gimbe (2024), *7º Rapporto Gimbe sul Servizio Sanitario Nazionale*, Bologna, Fondazione Gimbe.
- Harvey D. (2014), *Diciassette contraddizioni e la fine del capitalismo*, Milano, Feltrinelli.
- Hobsbawm E.T. (1952), *The Machine Breakers*, in *Past & Present*, n. 1, pp. 57-70.
- Hochschild A. (2000), *Global Care Chains and Emotional Surplus Value*, in Giddens A. and Hutton W. (a cura di), *On the Edge: Living with Global Capitalism*, London, Jonathan Cape, pp. 130-146.
- Ilo (2023), *Resolution to amend the 19th Icls resolution concerning statistics of work, employment and underutilization*, Geneva, International Labour Organisation.
- Inps (2025), *Rendiconto di genere 2024*, Roma, Istituto Nazionale di Previdenza Sociale.
- Istat (2019), *I tempi della vita quotidiana*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.
- Mies M. (1986), *Patriarchy and Accumulation on a World Scale. Women in the International Division of Labor*, London, Zed Books.
- Ngai P. (2005), *Made in China: Women Factory Workers in a Global Workplace*, Durham, Duke University Press.
- Ong A. (2010), *Spirits of Resistance and Capitalist Discipline: Factory Women in Malaysia*, Albany (NY), Suny Press.
- Parreñas R.S. (2000), *Migrant Filipina Domestic Workers and the International Division of Reproductive Labor*, in *Gender and Society*, vol. 14, n. 4, pp. 560-580.
- Patriarca S. (1998), *Gender Trouble: Women and the Making of Italy's «Active Population» 1861-1936*, in *Journal of Modern Italian Studies*, vol. 3, n. 2, pp. 144-163.
- Presidenza del Consiglio dei ministri (2024), *L'attuazione del programma di governo: «Sostegno alla famiglia e alla natalità»*, Roma, Dipartimento per il programma di Governo.
- Rancière J. (1981), *La nuit des prolétaires. Archives du rêve ouvrier*, Parigi, Fayard.
- Reid M. (1934), *Economics of Household Production*, New York, John Wiley and Sons.
- Save the Children (2024), *Le equilibriste. La maternità in Italia nel 2024*, Roma, Save the Children Italia.
- Suriano M.G. (2015), *Rosa Luxemburg, Il voto alle donne e la lotta di classe (1912)*, in *Deportate, esuli, profughe*, n. 28, pp. 100-104.
- Thompson E.P. (1967), *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*, in *Past & Present*, n. 38, pp. 56-97.
- Thompson E.P. (1969), *Rivoluzione industriale e classe operaia in Inghilterra*, vol. 1 e 2, Milano, Mondadori.
- United Nations (2017), *Guide on Valuing Unpaid Household Service Work*, New York, Geneva, United Nations.
- Wajcman J. (2020), *Pressed for Time: The Acceleration of Life in Digital Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.

## ABSTRACT

*L'articolo pone in luce i dilemmi del bilanciamento vita-lavoro e le sfide poste alla contrattazione. Dapprima, si presenta una riflessione sul significato socialmente attribuito al lavoro e la necessità di decostruire gli stereotipi di genere ad esso associati. Questa prima riflessione è funzionale a ragionare sul rapporto tra lavoro retribuito, svolto principalmente fuori casa, e il lavoro non retribuito, domestico e di cura. È infatti questo rapporto – e l'asimmetria (e la diseguaglianza) di genere che lo connota – a definire le modalità della partecipazione di donne e uomini al lavoro retribuito. Senza questa necessaria decostruzione degli stereotipi associati al lavoro e della divisione di genere che ne deriva, l'attività di contrattazione non può che riprodurre le presenti diseguaglianze. Viene poi esaminato l'uso del rapporto a tempo parziale, le distorsioni presenti con particolare riferimento al caso italiano, e le problematiche che esso pone al bilanciamento vita-lavoro e alla contrattazione.*

## WORKING TIME FROM A GENDER PERSPECTIVE

*The article highlights the prevailing dilemmas of work-life balance and the challenges of negotiating it. In the first instance, it calls for a reflection on the socially ascribed meaning of work and the need to deconstruct the gender stereotypes associated with it. This initial reflection is intended to address the relationship between paid work, mainly outside the home, and unpaid domestic and care work. The subsequent discussion delves into the gender disparities that characterise paid employment, highlighting the need for a critical examination of prevailing stereotypes and their role in shaping the participation of women and men in paid work. The analysis then moves on the utilisation of part-time employment, addressing its associated distortions and focusing particularly on the Italian context. The discussion culminates in an examination of the challenges posed by part-time work to achieving a work-life balance and the efficacy of collective bargaining in addressing these issues.*



# Orario di lavoro, salari, occupazione e distribuzione del reddito

*Giovanni Bonifati\**

Può una riduzione dell'orario di lavoro contribuire a migliorare lo stato in cui versa il lavoro in Italia? Per rispondere a questa domanda, affronteremo due livelli di discussione. Il primo è di ordine quantitativo e riguarda le condizioni economiche alle quali una riduzione dell'orario di lavoro può andare a beneficio dell'occupazione (§§ 1-3). Il secondo livello della discussione è di natura qualitativa. A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, il deterioramento delle condizioni di lavoro ha preso la forma di un diffuso ricorso al lavoro in affitto che, con differenti modalità, comporta la separazione tra le prestazioni lavorative e i lavoratori in quanto persone che le svolgono. Questi processi, associati a una severa riduzione del sistema di protezione sociale e a una generale riduzione dei salari reali, hanno creato le condizioni di precarizzazione e di povertà per lavoratrici e lavoratori (§ 4). Nel saggio sostengo che una riduzione dell'orario di lavoro può andare a vantaggio dell'insieme dei lavoratori solo se essa è parte integrante di un'azione più ampia che tenga insieme sia il livello quantitativo sia quello qualitativo dell'analisi (§ 5).

## 1. La relazione tra occupazione e riduzione dell'orario di lavoro

Discuteremo qui<sup>1</sup> della relazione tra orario di lavoro e occupazione partendo dall'esame di ciò che determina l'ammontare di ore lavorate (il monte ore) in una economia nel suo complesso. Per definizione, il monte ore lavorato dipende da quattro elementi: (a) il numero di lavoratori occupati ( $L$ ); (b) l'orario annuo di lavoro per occupato ( $H$ ); (c) la quantità di produzione da effettuare, che per l'economia nel suo complesso corrisponde al Pil ( $Y$ ); (d) la quantità di prodotto per ora lavorata ( $y$ ). In sintesi, dato l'orario annuo per occupato, per ottenere il numero di occupati e con esso l'ammontare di ore lavorate occorre dividere la quantità da produrre per il prodotto per ora lavorata:

$$(1) L \cdot H = Y \cdot \frac{1}{y}$$

L'orario annuo di lavoro per occupato dipende essenzialmente da fattori istituzionali essendo regolato dai contratti di lavoro che stabiliscono l'orario contrattuale, le pause, i periodi di ferie

\* Giovanni Bonifati già docente di Istituzioni di economia politica all'Università di Modena e Reggio Emilia.

<sup>1</sup> Lo schema analitico del presente lavoro (§§ 1-3) attinge a un mio saggio precedente (Bonifati 2024) a cui rinvio anche per una breve rassegna della letteratura sull'argomento.

retribuite, le ore di straordinario. Altri fattori istituzionali, quali la possibilità di accedere a una rete pubblica di servizi di assistenza all'infanzia e alla vecchiaia, e la divisione del lavoro di genere influenzano in misura decisiva le possibilità delle lavoratrici di scegliere liberamente (e non per necessità) di lavorare a part-time invece che a tempo pieno. La quantità da produrre dipende dalla domanda aggregata che le imprese devono soddisfare, ciascuna per la propria quota di mercato. Più complesse sono le determinanti del prodotto per ora lavorata. Se guardiamo solo alla singola unità produttiva, siamo indotti a pensare che la tecnologia disponibile e adottata dalle imprese e l'organizzazione del lavoro, che le imprese scelgono in connessione con la tecnologia usata, siano le uniche determinanti di  $y$ . In realtà non è così. Il prodotto per ora lavorata dipende in misura importante da condizioni sistemiche, quali in primo luogo l'espansione della domanda che, aumentando la produzione, consente di usare in modo più efficiente gli impianti esistenti e di attivare un processo di apprendimento che porta alla scoperta di nuove tecniche e di nuove forme di organizzazione della produzione (Smith 1973, pp. 9-25 e 740).

La relazione tra occupazione, produzione, prodotto per ora lavorata e orario di lavoro sarà esaminata in termini dinamici e, dunque, in termini di variazioni delle grandezze che compaiono dell'equazione (1) in un intervallo di tempo sufficientemente lungo da poter individuare tendenze di lungo periodo.

La variazione del monte ore – pari alla somma della variazione degli occupati ( $\hat{N}$ ) e dell'orario di lavoro per occupato ( $\hat{H}$ ) – aumenta all'aumentare della quantità da produrre ( $\hat{Y}$ ) e diminuisce all'aumentare del prodotto per ora lavorata ( $\hat{y}$ ):

$$\hat{N} + \hat{H} = \hat{Y} - \hat{y}.$$

Da questa relazione possiamo agevolmente ricavarne una che lega la crescita dell'occupazione alla dinamica della produzione, del prodotto per ora lavorata e dell'orario di lavoro per occupato:

$$(2) \hat{N} = \hat{Y} - \hat{y} - \hat{H}.$$

Per una data crescita della produzione, la crescita dell'occupazione è indebolita dalla crescita del prodotto per ora lavorata (occorrono meno lavoratori perché ciascun lavoratore produce di più in un'ora di lavoro) e irrobustita dalla riduzione dell'orario di lavoro annuo per occupato (occorrono più lavoratori perché ciascun lavoratore lavora un minor numero di ore in un anno; in questo caso  $\hat{H} < 0$ ). È immediato che la condizione alla quale l'occupazione cresce allo stesso saggio di crescita del prodotto è che l'orario di lavoro si riduca, almeno tendenzialmente, di quanto aumenta il prodotto per ora lavorata:

$$\text{Condizione 1 per } \hat{H} = -\hat{y} \rightarrow \hat{N} = \hat{Y}$$

In Italia, nel quindicennio che precede la crisi del 2007, l'occupazione cresce in media a un saggio pari a 0,43%, a fronte di un saggio di crescita del prodotto dell'1,44% (tab. 1). Interpretato in termini dell'equazione (2), questo risultato dipende dalla tendenza a una crescita del prodotto

per ora lavorata (e dunque da un risparmio di lavoro, in termini di ore lavorate, per unità di prodotto) solo in minima parte mitigato dalla riduzione delle ore lavorate per occupato, che stiamo qui considerando come una approssimazione della riduzione dell'orario di lavoro. La tab. 1 mostra che questa tendenza è presente anche in altri paesi considerati nel confronto con l'Italia (Francia, Germania, Spagna) e che la differenza negativa tra la crescita dell'occupazione e la crescita del prodotto si amplia all'aumentare della crescita del prodotto. Tra i paesi considerati nel confronto, la Spagna rappresenta una eccezione. Infatti, in questa economia il relativamente elevato saggio di crescita del prodotto tra il 1992 e il 2007 è associato a un relativamente elevato saggio di crescita dell'occupazione.

Nel decennio che inizia con la crisi finanziaria e termina alle soglie della crisi pandemica in Italia si registra una riduzione del prodotto (l'Italia è l'unico paese tra quelli considerati per il confronto con un saggio di crescita medio del prodotto negativo). In Germania e soprattutto in Francia, la crescita del prodotto diminuisce sensibilmente, ma in entrambi i paesi i saggi di variazione del prodotto e dell'occupazione si mantengono positivi. In Spagna, la forte riduzione della crescita del prodotto e la riduzione dell'occupazione sono riconducibili alla crisi dell'edilizia che aveva sostegnuto l'espansione del periodo 1993-2007.

**TAB. 1 Dinamica del prodotto, dell'occupazione, del prodotto per ora lavorata e delle ore lavorate per occupato**  
saggi medi di variazione - Fonte: elaborazioni su dati OECD

ITALIA		GERMANIA				
	1992-2007	2008-2019	2020-2022	1992-2007	2008-2019	2020-2022
Prodotto	1,44	-0,29	1,11	1,49	1,24	0,38
Occupazione	0,43	0,17	-0,35	0,19	0,92	0,12
Prodotto per ora lavorata	1,01	0,13	0,36	1,68	0,72	0,75
Ore lavorate per occupato	-0,13	-0,50	-0,04	-0,41	-0,48	-0,74
Differenza tra occupazione e prodotto	-1,01	0,46	-1,46	-1,29	-0,32	-0,26

FRANCIA		SPAGNA			SPAGNA	
	1992-2007	2008-2019	2020-2022	1992-2007	2008-2019	2020-2022
Prodotto	2,17	0,97	0,67	3,10	0,64	0,34
Occupazione	0,65	0,49	1,47	2,96	-0,28	1,06
Prodotto per ora lavorata	1,66	0,61	-1,12	0,78	1,07	0,29
Ore lavorate per occupato	-0,39	-0,10	0,01	-0,20	-0,12	-0,55
Differenza tra occupazione e prodotto	-1,52	-0,48	0,80	-0,14	-0,92	0,72

Rispetto a Germania, Francia e Spagna, nel triennio successivo alla crisi pandemica, l'Italia registra la più elevata ripresa della produzione con un netto sacrificio dell'occupazione (la differenza tra i due saggi di crescita ha il più elevato valore negativo).

## 2. Dal prodotto per ora lavorata alla quota dei salari e alla distribuzione del reddito

È opinione comune che il prodotto reale per ora lavorata ( $y$ ) rappresenti la misura della produttività del lavoro su base oraria, in quanto misura della *quantità* di prodotto per ora lavorata. Mentre questa grandezza non pone particolari problemi concettuali (anche se ne pone in termini di misura del prodotto aggregato in termini di quantità), quando la impieghiamo nella relazione tra occupazione e produzione, come abbiamo fatto sopra, l'interpretazione del prodotto per ora lavorata in termini di produttività del lavoro richiede una breve premessa critica. A tale riguardo è bene partire

da due considerazioni. La prima è che, continuando a ragionare in riferimento all'economia nel suo complesso, il prodotto per ora lavorata non è altro che il valore aggiunto complessivo per ora lavorata, il quale deve essere distribuito tra salari e profitti per ora lavorata. La seconda considerazione è che la distribuzione tra salari e profitti dipende dal rapporto tra salari monetari orari e *valore* del prodotto per ora lavorata.

Guardando alla distribuzione del reddito entriamo in un nuovo contesto nel quale, nell'uso capitalistico del lavoro da parte delle imprese, per generare i profitti, il prodotto per ora lavorata deve essere valorizzato in modo tale che il valore del prodotto per ora lavorata garantisca il pagamento dei salari e la generazione dei profitti per ora lavorata (Marx 2011). Ne segue che per esprimere la produttività del lavoro in quanto capacità dell'uso capitalistico del lavoro di generare profitti, occorre far riferimento non già alla quantità di prodotto per ora lavorata bensì al valore del salario monetario rispetto al valore del prodotto per ora lavorata, ovvero la quota del salario monetario sul valore del prodotto per ora lavorata. Il valore del prodotto per ora lavorata ( $\pi \equiv y \cdot p$ , dove  $p$  è il prezzo del prodotto) è pari alla somma dei salari monetari per ora lavorata ( $w$ ) e dei profitti per ora lavorata ( $r$ ):

$$y \cdot p = w + r.$$

In altri termini, il valore del prodotto (valore aggiunto) per ora lavorata si divide in due quote la cui somma deve essere pari a uno:

$$1 = \frac{w + r}{y \cdot p} = \frac{w}{y \cdot p} + \frac{r}{y \cdot p}$$

La generazione di profitti per ora lavorata dipende dalla capacità di ridurre al minimo la quota dei salari monetari sul valore del prodotto per ora lavorata ( $\beta$ ). Tale quota è definita come rapporto tra il salario orario monetario e il valore del prodotto per ora lavorata:

$$\beta = \frac{w}{y \cdot p} = \frac{w}{p} \cdot \frac{1}{y}$$

Come si vede, la quota dei salari può essere espressa, in modo del tutto equivalente, sia come rapporto tra salario orario monetario e valore del prodotto per ora lavorata, sia come rapporto tra salario reale (salario in termini del prezzo dei beni prodotti) e prodotto per ora lavorata. Dal punto di vista delle imprese, la quota dei salari sul valore del valore aggiunto per ora lavorata non è altro che il costo del lavoro per unità prodotta nell'unità di tempo (nel nostro caso un'ora).

Vi sono due strade principali (o una loro combinazione) per ridurre la quota dei salari ai fini di aumentare quella dei profitti:

- a parità di rapporto tra salario orario e prezzo, riducendo la quantità di lavoro necessaria a produrre una unità di prodotto, e dunque aumentando  $y$ ;
- aumentando il prezzo rispetto al salario orario monetario, a parità di prodotto per ora lavorata.

La prima strada fa riferimento all'organizzazione capitalistica della produzione nella quale il lavoro è dominato dall'uso capitalistico delle macchine con l'obiettivo di ridurre al minimo la

quantità di lavoro (ore di lavoro) necessaria a produrre una unità di prodotto. La generazione di profitto genera così sia prodotto sia lavoro eccedente (Marx 1968, pp. 403-406; Braverman 1978, pp. 251-256). La seconda strada riflette le possibilità e il potere delle imprese di aumentare il prezzo del prodotto rispetto al salario monetario. Ne segue che la quota dei salari diminuisce quando, a parità di prodotto per ora lavorata, i salari monetari orari crescono meno del prezzo del prodotto e quando, a parità di tale rapporto, aumenta il prodotto per ora lavorata. La quota dei profitti segue un cambiamento in direzione opposta a quella della quota dei salari.

### 3. La dinamica della distribuzione del reddito: prezzo, salario e prodotto per ora lavorata

Ai nostri fini, l'importanza di esaminare la dinamica della quota dei salari e, attraverso questa, della distribuzione del reddito tra salari e profitti, deriva dalla considerazione che una riduzione della quota dei salari ha un effetto negativo sui consumi e attraverso questa via sulla crescita della domanda aggregata e della produzione. Pertanto, anche se fosse soddisfatta la prima condizione ricavata sopra, una caduta della quota dei salari, e il conseguente aumento della quota dei profitti, riducendo la crescita dei consumi e della produzione, avrebbe un effetto negativo sulla crescita dell'occupazione, dal momento che la propensione al consumo dei percettori di salari è maggiore di quella dei percettori di profitti. Occorre trovare pertanto una seconda condizione per assicurare che, come minimo, ciò non accada. La seconda condizione minima che difende l'occupazione è che la quota dei salari non varii.

Come si evince dalla sua definizione, la variazione della quota dei salari ( $\beta$ ) è pari alla differenza tra la variazione del salario monetario orario ( $\hat{w}$ ) e la variazione del valore del prodotto per ora lavorata, pari alla somma della variazione della quantità di prodotto per ora lavorata ( $\hat{y}$ ) e del suo prezzo ( $\hat{p}$ ):

$$(3) \beta = \hat{w} - (\hat{y} + \hat{p}) = \hat{w} - \hat{t}$$

La quota dei salari è costante  $\beta = 0$  quando i salari monetari orari variano di quanto varia il valore del prodotto per ora lavorata. La seconda condizione necessaria – che, come minimo, assicura che, se l'orario di lavoro diminuisse di quanto aumenta il prodotto per ora lavorata, l'occupazione crescerrebbe di quanto cresce la domanda aggregata e la produzione – è che:

$$\text{Condizione 2 per } \hat{w} = \hat{t} \rightarrow \beta = 0$$

Si noti come dal punto di vista delle imprese questa condizione corrisponda a una situazione nella quale il costo del lavoro per ora lavorata rimane costante.

La tab. 2 contiene i dati della dinamica delle tre grandezze che determinano la quota dei salari: il salario orario monetario, il prezzo del prodotto (per l'economia nel suo complesso il deflatore del Pil) e la quantità di prodotto per ora lavorata. I risultati interessanti ai nostri fini sono i seguenti. Nel periodo 1992-2007, confrontando Italia, Germania e Francia, emerge che, alla relativamente

bassa crescita del prodotto per ora lavorata dell'Italia, corrisponde una relativamente elevata crescita dei prezzi, in modo che le differenze tra i tre paesi nel prodotto per ora lavorata siano compensate dall'aumento dei prezzi. Ne segue che i valori del prodotto per ora lavorata non riflettono tanto il dato relativo alla crescita del prodotto per ora lavorata, quanto l'adozione di una strategia di riduzione del costo orario del lavoro fondato sull'aumento dei prezzi rispetto ai salari (ciò è particolarmente evidente per l'Italia). Nel periodo 2008-2019, in Italia è la crescita dei salari monetari a essere nettamente inferiore a quella della Germania e della Francia. Il risultato è che in Italia nel periodo 1992-2007 la quota dei salari si riduce più che in Germania e Francia e che nel periodo 2008-2019 essa è aumentata nettamente meno rispetto a quanto avviene in Germania e Francia.

**TAB. 2 Dinamica della quota dei salari**

saggi medi di variazione (%) - Fonte: elaborazioni su dati OECD (\*)

ITALIA	GERMANIA			1992-2007	2008-2019	2020-2022	
	1992-2007	2008-2019	2020-2022				
Salari orari monetari	3,26	1,32	2,01	Salari orari monetari	2,57	2,83	2,91
Deflatore del Pil	3,01	1,26	2,14	Deflatore del Pil	1,41	1,54	3,55
Prodotto per ora lavorata	1,01	0,13	0,36	Prodotto per ora lavorata	1,68	0,72	0,75
Valore del prodotto per ora lavorata	4,02	1,39	2,50	Valore del prodotto per ora lavorata	3,09	2,26	4,30
Quota dei salari per ora lavorata	-0,74	0,11	-0,55	Quota dei salari per ora lavorata	-0,55	0,69	-0,99
Quota dei profitti per ora lavorata	0,88	-0,14	0,57	Quota dei profitti per ora lavorata	0,70	-0,94	1,28
FRANCIA	SPAGNA			1992-2007	2008-2019	2020-2022	
	1992-2007	2008-2019	2020-2022				
Salari orari monetari	2,77	1,74	2,27	Salari orari monetari	3,04	1,72	3,50
Deflatore del Pil	1,51	0,94	2,47	Deflatore del Pil	3,92	0,64	2,80
Prodotto per ora lavorata	1,66	0,61	-1,12	Prodotto per ora lavorata	0,78	1,07	0,29
Valore del prodotto per ora lavorata	3,17	1,55	1,35	Valore del prodotto per ora lavorata	4,70	1,71	3,09
Quota dei salari per ora lavorata	-0,33	0,25	1,14	Quota dei salari per ora lavorata	-0,64	-0,16	0,94
Quota dei profitti per ora lavorata	0,43	-0,34	-1,61	Quota dei profitti per ora lavorata	0,86	0,15	-1,53

(\*) per il deflatore del Pil - *Fonte*: World Bank; per le quote dei salari e dei profitti - *Fonte*: Ameco.

Nell'ultimo sottoperiodo considerato, 2020-2022, che comprende la crisi pandemica e la seguente parziale ripresa, sono i prezzi ad aumentare rispetto ai salari monetari sia in Italia sia, e in misura più ampia, in Germania e Francia. Sulla dinamica della quota dei salari incide, inoltre, la dinamica del prodotto per ora lavorata che in Germania risulta più sostanziosa che in Italia, mentre in Francia si registra un saggio di crescita negativo. La Spagna segue un andamento analogo a quello dell'Italia nel periodo 1992-2007 e opposto nei due periodi successivi.

Per ciascuno dei periodi considerati, la tab. 2 contiene anche i dati sulle variazioni percentuali medie della quota dei profitti che varia in direzione opposta a quella dei salari di una misura pari alla variazione (cambiata di segno) della quota dei salari, pesata per il rapporto tra quota dei salari e quota dei profitti.

### 3.1. Il significato delle due condizioni che assicurano che la crescita del prodotto per ora lavorata vada a beneficio dell'occupazione

La riduzione dell'orario in linea con l'aumento del prodotto per ora lavorata e la crescita del salario orario monetario in linea con l'aumento del valore del prodotto per ora lavorata definiscono le due condizioni economiche alle quali l'aumento del prodotto per ora lavorata può essere indirizzato a far sì che: (a) l'occupazione aumenti di quanto aumenta la domanda aggregata; (b) si impedisca, quanto meno, che la quota dei salari diminuisca danneggiando, a parità di altre

condizioni, la crescita dei consumi e, per questa via, quella della domanda aggregata, della produzione e dell'occupazione.

In altri termini, dal punto di vista della quantità di occupazione generata dalla crescita della domanda aggregata e della produzione, queste due condizioni impediscono, se realizzate anche solo tendenzialmente, che nel processo di crescita venga sacrificata l'occupazione. Senza entrare nei dettagli, vi è un altro risultato che il soddisfacimento di queste due condizioni assicura. Soddisfatte entrambe, esse comportano che non solo la quota dei salari rimanga costante, ma che lo sia anche la retribuzione reale per occupato. Tuttavia, dire che la riduzione dell'orario debba avvenire a salario annuo costante non assicura che la retribuzione per occupato sia costante. Ciò avviene solo se: (1) l'orario diminuisce di quanto aumenta il prodotto per ora lavorata e l'occupazione aumenta di conseguenza per mantenere la crescita della produzione; (2) i salari monetari orari aumentano di quanto aumenta il valore del prodotto per ora lavorata. Se ad esempio fosse soddisfatta la prima condizione e i salari monetari crescessero meno del valore del prodotto per ora lavorata, come avviene in Italia da decenni, anche la retribuzione reale per occupato diminuirebbe (Bonifati 2024a).

Quale significato attribuire alle condizioni per le quali una riduzione dell'orario di lavoro vada a beneficio dell'occupazione? Esse sono un risultato analitico che rappresenta una guida per affrontare i complessi problemi dell'occupazione derivanti dal progresso tecnologico e dalla priorità assegnata all'aumento dei profitti nelle economie capitalistiche. L'analisi dei dati presentata sopra mostra quanto lontano siano le economie capitalistiche dall'assegnare una priorità alla difesa dell'occupazione. Entrambe le condizioni non disegnano un mondo come dovrebbe essere, ma servono ad orientare l'analisi per azioni dirette a migliorare lo stato in cui versa il lavoro in Italia. E questo ci impone di affrontare gli aspetti *qualitativi* delle condizioni del lavoro in Italia, i quali sono all'origine dello stesso sacrificio dell'occupazione ampiamente documentato dall'analisi dei dati.

#### 4. Il deterioramento delle condizioni del lavoro in Italia

Ci troviamo di fronte a un rilevante deterioramento delle condizioni di lavoro, esito del cambiamento del modello di valorizzazione dell'uso capitalistico del lavoro dopo la crisi del sistema fordista (Accornero 2002) In tale sistema, la valorizzazione del lavoro avveniva nelle grandi fabbriche verticalmente integrate attraverso una organizzazione del lavoro basata sulla parcellizzazione delle mansioni e il controllo dei tempi nella produzione di beni standardizzati. Lo scopo era quello di aumentare il prodotto per ora lavorata e realizzare significative economie di scala. Negli Stati Uniti dagli anni Venti del secolo scorso, ad opera di Henry Ford, questa organizzazione della produzione fu coniugata, in presenza di un sostenuto aumento del valore del prodotto per ora lavorata, con una politica di aumento dei salari orari, a beneficio dell'aumento della domanda e con essa della realizzazione dei profitti. Dietro la crescita del valore del prodotto per ora lavorata vi era il pieno controllo sull'uso capitalistico del lavoro dentro le grandi fabbriche e la definitiva perdita da parte dei lavoratori di ogni riferimento con il proprio prodotto, con il processo produttivo e la sua organizzazione e soprattutto con le conoscenze sottostanti il processo produttivo. Questo sistema di produzione e, come ben comprese Gramsci (2007), di società fondata su condizioni di estraniazione del lavoro, non era associata a condizioni di benessere diffuso, essendo assente un sistema di welfare che garantisse un livello minimo di protezione sociale. Esso sopravvisse alla Grande Crisi grazie al *New Deal* e

fu esportato in Europa subito dopo la fine della Seconda guerra mondiale come «modello occidentale» di produzione che avrebbe garantito, attraverso il mercato, elevati livelli di occupazione e di consumi. Per un breve periodo, tra il 1948 e la fine degli anni Settanta del secolo scorso, la cosiddetta «età dell'oro del capitalismo», in Italia questo modello fu reso compatibile con i diritti fondamentali previsti dalla Costituzione repubblicana, attraverso un sistema di *welfare state* che da un lato – con le grandi assicurazioni obbligatorie contro la disoccupazione, la malattia e gli incidenti sul lavoro – garantiva la protezione dai rischi del lavoro, e, dall'altro, contribuiva al benessere sociale mediante la previdenza pubblica, l'accesso alla sanità pubblica su base universale e l'istruzione obbligatoria gratuita. Venne a crearsi così, come ha osservato Paci (2007), un sistema di *welfare* fordista fondato sulla combinazione di tre istituzioni: (a) il mercato del lavoro, dominato dalla grande impresa fordista, che privilegiava l'occupazione dei lavoratori capifamiglia maschi con un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato; (b) la famiglia nucleare che affidava alla donna l'attività di cura e di assistenza ai componenti della famiglia; (c) il *welfare state* assicurativo che proteggeva essenzialmente i lavoratori occupati. L'obiettivo della piena occupazione, che orientava sia il sistema monetario internazionale sia le politiche espansive interne ai paesi aderenti al Sistema di *Bretton Woods*, rappresentò il collante che per un trentennio assicurò la relativa stabilità di tale sistema. Non è possibile soffermarsi qui sulle luci e sulle ombre del funzionamento del sistema di *welfare* fordista. Ai fini del presente contributo è sufficiente sottolineare il ruolo della legislazione sul lavoro, che in Italia, tra il 1945 e il 1970 (anno in cui è divenuto legge lo Statuto dei lavoratori), ha consentito, come ha osservato Gallino (2007), a milioni di lavoratori – contadini, braccianti, lavoratori giornalieri, artigiani – di avere accesso ai diritti fondamentali, divenendo «cittadini a pieno titolo, coscienti del loro ruolo in una società democratica e della dignità che spetta a ogni persona, indipendentemente dal censore e dalla professione» (Gallino 2007, p. 57).

#### *4.1. La progressiva separazione tra tempo di lavoro prestato e lavoratore in quanto persona che lo svolge*

In Italia, questo impianto legislativo è stato sistematicamente smantellato a partire dagli anni Ottanta e con una netta accelerazione dai primi anni Novanta del secolo scorso in nome delle politiche volte ad assicurare la flessibilità del lavoro. È stata questa la strada seguita in Italia e in Europa per rispondere alle sfide emerse dalla crisi del modello di *welfare* fordista. In ciò, i Governi hanno seguito un modello di intervento fondato sulle indicazioni delle teorie economiche monetariste che hanno giustificato lo smantellamento dello stato sociale sull'assunto che il mercato fosse l'unica istituzione efficiente di governo dell'economia e della società. Gli stretti confini di tali teorie sono stati imposti come terreno di gioco, fino al punto di giustificare e realizzare, attraverso diverse forme di affitto del lavoro, la progressiva separazione del lavoro, inteso come tempo di lavoro (erogazione di ore di lavoro), dalla persona del lavoratore che lo svolge (Gallino 2007, p. 61). A questo risultato hanno contribuito tutti i principali interventi legislativi sul lavoro: dal lavoro interinale all'istituzione e poi alla liberalizzazione dei contratti a termine, dall'uso di lavoratori atipici alla istituzionalizzazione del lavoro somministrato (Gallino 2007, pp. 61-73). Il *Jobs Act* del 2014 è stato il coronamento del percorso che ha portato all'uso flessibile del lavoro.

Nella logica della teoria economica che ha ispirato queste scelte, esse furono giustificate come necessarie per garantire la competitività delle imprese e, attraverso questa, garantire i livelli occupazionali (questa era la promessa) all'interno di un nuovo paradigma tecnologico, il sistema di produzione

flessibile, che aveva preso il posto del sistema fordista. Quest'ultimo era troppo rigido e ancorato a produzioni standardizzate realizzate su larga scala per poter rispondere in modo efficiente ai cambiamenti della domanda, la quale diventò sempre più differenziata: prodotti e scale di produzione dovevano essere anch'esse differenziate. In una situazione nella quale la grande fabbrica verticalmente integrata aveva lasciato il posto a un sistema di impianti specializzati, a esternalizzazioni e trasferimenti in paesi a basso costo del lavoro di alcune fasi della produzione, e per alcuni settori dell'intera produzione, occorreva una nuova organizzazione che consentisse da un lato la realizzazione delle economie di scopo, e attraverso esse anche di scala, e dall'altra la piena disponibilità del lavoro, nel momento, nelle quantità e nei luoghi necessari. In questo sistema, espanso dalla globalizzazione e coordinato con l'ausilio delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il lavoro fu reso flessibile non attraverso una sua riorganizzazione complessiva mantenendo, in forme nuove, il principio della protezione sociale e garantendo a lavoratrici e lavoratori quegli spazi di libertà fatti di possibilità e di capacità, e dunque di autonomia, nella costruzione di un proprio percorso di vita. Su questo tema tornerò brevemente nella sezione successiva. La direzione intrapresa, come sappiamo, è stata quella opposta: non solo non furono garantiti nuovi spazi di libertà, ma furono significativamente ridotti anche quelli che, pur con molti limiti, erano stati conquistati all'interno del sistema di welfare fordista. Alla risposta dal lato del soddisfacimento della domanda si unì quella di un forte ridimensionamento del potere contrattuale dei lavoratori e della conflittualità nei luoghi di lavoro.

#### 4.2. L'aumento dei prezzi rispetto ai salari e la compressione del salario reale per i lavoratori

Mentre tra il 1948 e la metà degli anni Settanta del secolo scorso crescita dei salari orari e crescita del prodotto per ora lavorata andavano di pari passo, l'affermazione del sistema di produzione flessibile è stata accompagnata dalla netta divaricazione tra gli incrementi del valore del prodotto per ora lavorata e quelli dei salari monetari orari. Come abbiamo visto dalla tab. 2, questo si è tradotto in una riduzione della quota dei salari per ora lavorata, il che per le imprese è equivalso a una pari riduzione del costo del lavoro per ora lavorata.

Abbiamo già sottolineato come parte integrante di questo meccanismo sia stato l'aumento dei prezzi del prodotto rispetto all'aumento dei salari monetari e del prodotto per ora lavorata. L'altra faccia di questo processo è rappresentata dalla riduzione del salario reale per i lavoratori. Per dar conto di ciò, occorre, tuttavia, confrontare le variazioni dei salari monetari e le variazioni dei prezzi dei beni di consumo. In Italia i salari reali per i lavoratori sono diminuiti tra il 1992 e il 2007, sono rimasti invariati nel decennio successivo per tornare a diminuire con maggior forza tra il 2020 e il 2022. Tra quelli considerati per il confronto, l'Italia è il solo paese in cui ciò avviene (tab. 3).

**TAB. 3 Dinamica dei salari reali**  
saggi medi di variazione (%) - Fonte: elaborazioni su dati OECD

ITALIA	1992-2007			2008-2019			2020-2022			GERMANIA	1992-2007			2008-2019			2020-2022						
	Salari orari monetari	3,26	1,32	2,01	Prezzi al consumo	3,43	1,32	3,31	Salario reale per i lavoratori	-0,16	0,00	-1,31	Salari orari monetari	2,57	2,83	2,91	Prezzi al consumo	2,13	1,35	3,36	Salario reale per i lavoratori	0,44	1,48
FRANCIA	1992-2007			2008-2019			2020-2022			SPAGNA	1992-2007			2008-2019			2020-2022						
Salari orari monetari	2,77	1,74	2,27	Prezzi al consumo	1,86	1,17	2,45	Salario reale per i lavoratori	0,92	0,57	-0,17	Salari orari monetari	3,04	1,72	3,50	Prezzi al consumo	3,84	1,34	3,72	Salario reale per i lavoratori	-0,80	0,37	-0,22

Le basse retribuzioni in termini reali, insieme ai lavori instabili e discontinui (propri dei rapporti di lavoro flessibili) e il ridimensionamento dei sistemi di protezione sociale (che per i rapporti di lavoro discontinui sono di fatto inesistenti) hanno creato le condizioni per il lavoro precario e più in generale per condizioni di precarietà della vita (Gallino 2007, pp. 75-85; Ferrera 2019, pp. 13-24).

## 5. Conclusioni

Dal punto di vista quantitativo, le condizioni in cui versa il lavoro in Italia, e in generale nei paesi industrializzati, sono caratterizzate, da quasi mezzo secolo, da quattro elementi di fondo: (a) la bassa crescita della domanda, della produzione e dell'occupazione; (b) la crescita del prodotto per ora lavorata solo molto parzialmente mitigata da una riduzione delle ore lavorate per occupato (mi riferisco qui alla tendenze di lungo periodo documentata da Huberman e Mins 2007 e non certo all'attuale riduzione delle ore lavorate per occupato per effetto del lavoro precario); (c) la bassa crescita dei salari rispetto al valore per prodotto per ora lavorata (e cioè rispetto alla crescita dei prezzi e del prodotto per ora lavorata) con la conseguente riduzione della quota dei salari e i conseguenti effetti negativi sui consumi e sulla domanda aggregata; (d) la compressione del salario reale per i lavoratori.

Dal punto di vista qualitativo, l'elemento di fondo è rappresentato dall'uso capitalistico del lavoro basato sulla piena disponibilità del lavoro, nelle quantità, nei tempi e nei luoghi richiesti nella produzione *just in time*, divenuta predominante nel settore industriale a partire dagli anni ottanta del secolo scorso. Pur con modalità e intensità differenti, in questo modello di produzione l'uso capitalistico del lavoro ha comportato un cambiamento qualitativo, di cui abbiamo già fatto cenno, della separazione, propria del capitalismo, tra il lavoro come tempo prestato in una organizzazione nelle modalità e con finalità decise da altri, e il lavoro come attività umana che fa parte della vita delle persone. Nella produzione fordista il degrado del lavoro era il risultato di un sistema che valorizzava il lavoro per generare profitti puntando sulla crescita del prodotto per ora lavorata. La crescita del salario in linea con la crescita del valore del prodotto per ora lavorata assicurava un potere d'acquisto dei lavoratori a sostegno dei consumi, della crescita della domanda e della realizzazione dei profitti. In cambio, il sistema offriva, oltre all'accesso ai consumi, condizioni di benessere attraverso il sostegno pubblico garantito dal welfare state. Il periodo della *grande prosperità* tra il 1945 e il 1975 era fondato su questo *patto di base* (Reich 2011, capp. 3-6). In questo contesto, tra il 1950 e la fine degli anni ottanta del secolo scorso, l'attività legislativa di regolazione della settimana lavorativa e dei periodi di astensione dal lavoro retribuiti e i cambiamenti tecnologici e organizzativi hanno favorito la riduzione dell'orario medio di lavoro (Huberman, Mins 2007, p. 548). Una tendenza che si è interrotta, e sostituita da una nella direzione opposta, già all'inizio degli anni Novanta, come esito dell'affermarsi del sistema di produzione e di uso flessibile del lavoro, con i conseguenti processi di precarizzazione di cui abbiamo fatto cenno sopra.

Ci troviamo di fronte a un paradosso tipico delle economie e delle società capitalistiche. La crescita delle potenzialità del lavoro rende possibile un aumento del tempo disponibile, al netto di quello necessario a sostenere la crescita della produzione, e destinabile allo sviluppo personale. Tuttavia, le condizioni di produzione generano la riduzione degli spazi delle possibilità e capacità di lavorare non solo per creare profitto ma anche per costruire un proprio percorso di vita. Si tratta di una nuova versione di una società dello spreco, non solo di beni producibili che non trovano

uno sbocco pur in presenza di bisogni sociali insoddisfatti, ma anche di opportunità che la disponibilità di tempo di non lavoro potrebbe consentire.

Le opportunità di azioni per migliorare lo stato del lavoro in Italia che una riduzione dell'orario di lavoro come progetto sociale potrebbe innescare sono di due tipi. Dal lato della crescita dell'occupazione, la riduzione dell'orario di lavoro alle condizioni discusse sopra, consentirebbe di affrontare su un piano strutturale e di lungo periodo il problema della bassa crescita dell'occupazione indotta da quello che viene definito progresso tecnologico. Il nucleo teorico e politico in questo ambito riguarda la destinazione dei guadagni derivanti dal risparmio del tempo necessario a sostenere la crescita del prodotto. Ridurre l'orario di lavoro in linea con gli aumenti del prodotto per ora lavorata e consentire una crescita dei salari in linea con il valore del prodotto per ora lavorata farebbe sì che tali guadagni siano destinati alla crescita dell'occupazione a quote distributive e retribuzione reale per occupato costanti. In altri termini, soddisfatte queste condizioni l'occupazione crescerebbe tendenzialmente di quanto cresce la produzione evitando che tale crescita sia indebolita dalla riduzione della quota dei salari e del connesso indebolimento dei consumi.

Ciò tuttavia non basta. Occorre affrontare un secondo ambito di azione. L'esame, anche se sintetico, dell'aspetto qualitativo relativo alle condizioni del lavoro in Italia, e non solo, pone la necessità, come parte integrante di un progetto di riduzione dell'orario di lavoro, di simultanee azioni di ripristino, nelle nuove condizioni di organizzazione della produzione e del lavoro, dei diritti fondamentali sulla base dei quali il lavoro è riconosciuto come attività umana sulla quale gli individui, nella loro interazione sociale, hanno la possibilità di costruire un proprio percorso di vita. Un percorso impossibile da realizzare quando sono preclusi gli spazi di libertà che consentono di non lavorare solo in condizioni in cui il lavoro viene utilizzato allo scopo di generare profitti senza il soddisfacimento di quei bisogni sociali fondamentali che vanno ben al di là di disporre di un reddito sufficiente, ma che coinvolgono l'accesso a una vita sana e attiva (Bonifati 2021 e letteratura ivi citata). Il fulcro di questo secondo ambito esce dai confini imposti dalla teoria economica e per certi versi ne mette in discussione i presupposti, almeno nel caso di quelle teorie che riducono il lavoro all'erogazione di tempo di lavoro come un input di un sistema di produzione (Marx 2011; Polanyi 1974). L'aspetto fondamentale che si connette qui alla riduzione dell'orario di lavoro e alla possibilità di disporre del tempo reso disponibile dal progresso della conoscenza è che, se sul lavoro può essere fondata una vita attiva, questa possibilità dipende dalla condizione necessaria che una parte consistente dell'attività umana sia indirizzata all'acquisizione delle conoscenze non solo settoriali e professionali ma anche sistemiche. L'acquisizione di conoscenze come condizione di libertà non può essere ridotta esclusivamente alla formazione permanente, che sembra essere concepita come una attività appendice del mercato. Una concezione questa che fa rientrare nei confini della teoria economica la conoscenza come formazione del *capitale umano*. L'acquisizione della conoscenza critica del funzionamento del sistema in cui viviamo rappresenta, invece, la conquista di una condizione di libertà che nel conflitto sociale deve necessariamente coniugarsi con gli aspetti relativi alla distribuzione del reddito e al soddisfacimento dei bisogni sociali (Trentin 2021).

Un progetto di riduzione dell'orario di lavoro non può esaurirsi in una parola d'ordine generica. Esso impone una analisi e una discussione critica partecipata dell'organizzazione del lavoro che per forza di cose deve essere da un lato complessiva (deve riguardare l'insieme del sistema) e, dall'altro, differenziata per i differenti settori economici (agricoltura, differenti industrie manifatturiere, differenti rami nel settore dei servizi, si pensi ad esempio alla logistica, al trasporto pubblico

co, al commercio, alla scuola e università, alla sanità, ai servizi di cura) con differenti tecnologie e organizzazione del lavoro e diversi sistemi di prestazione delle attività lavorative. Queste conoscenze, necessarie e in continuo sviluppo, che le organizzazioni dei lavoratori possono far emergere come patrimonio condiviso, dovrebbe essere la base di un processo sociale che conduce a una proposta di legge articolata e credibile sulla riduzione dell'orario di lavoro.

## Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (2002), *Dal fordismo al postfordismo. Il lavoro e i lavori*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'economia mondiale*, vol. VI, Roma-Bari, Laterza, pp. 73-91.
- Bonifati G. (2021), *Istituzioni, bisogni e direzioni del cambiamento*, in *Economia c'è Lavoro, LV*, n. 3, pp. 99-120.
- Bonifati G. (2024), *Tasso di occupazione, orario di lavoro e distribuzione del reddito*, in *Moneta e Credito*, vol. 77, n. 306, pp. 113-135.
- Braverman H. (1978), *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo*, Torino, Einaudi.
- Ferrera M. (2019), *La società del Quinto Stato*, Roma-Bari, Laterza.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Gramsci A. (2007), *Quaderni del carcere*, edizione critica dell'Istituto Gramsci a cura di V. Gerratana, Torino, Einaudi, vol. III, Quaderno 22, Americanismo e fordismo, pp. 2137-2181.
- Huberman M. e Mins C. (2007), *The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870-2000*, in *Explorations in Economic History*, vol. 44, n. 4, pp. 538-567.
- Marx K. (1968), *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica 1857-1858*, 2voll., Firenze, La Nuova Italia Editrice.
- Marx K. (2011), *Il Capitale. Critica dell'economia politica, Libro primo. Il processo di produzione del capitale (1863-1890)*, Napoli, La Città del Sole.
- Paci M. (2007), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, Il Mulino.
- Polanyi K. (1974), *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Torino, Einaudi.
- Reich R.B. (2011), *Aftershock. Il futuro dell'economia dopo la crisi*, Roma, Fazi Editore.
- Smith A. (1973), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Milano, Isedi.
- Trentin B. (2021), *La libertà viene prima*, Firenze, Firenze University Press.

## ABSTRACT

Occupazione e condizioni di lavoro sono caratterizzate da due aspetti strutturali. Il primo è connesso con l'uso delle nuove tecnologie e dei nuovi sistemi di organizzazione del lavoro allo scopo di risparmiare lavoro per unità di prodotto. Il secondo aspetto riguarda le condizioni di incertezza e di precarietà per una fetta consistente degli occupati e degli occupabili. Il saggio discute le condizioni socioeconomiche alle quali una riduzione dell'orario di lavoro può migliorare le condizioni nelle quali versa il lavoro in Italia e aumentarne gli spazi di libertà.

## WORKING TIME, WAGES, EMPLOYMENT, AND INCOME DISTRIBUTION

Employment and working conditions are characterised by two structural aspects. The first pertains to the use of new technologies and new systems of work organisation with the aim of saving labour per unit of output. The second aspect relates to the conditions of uncertainty and precariousness for a sizeable proportion of employed and employable persons. The article examines the socio-economic framework that would enable a reduction in working hours to improve the conditions in which work is performed in Italy and increase the space for freedom.

# Orario di lavoro e produttività nel settore metalmeccanico

Matteo Gaddi\*

## 1. Plusvalore assoluto e relativo: lo schema marxiano

Marx affronta il tema dell'orario di lavoro nella sezione terza del libro primo de *Il Capitale*, dedicata all'analisi del plusvalore assoluto, strettamente legato al concetto di sfruttamento (Marx 1977). Per Marx il processo produttivo è al tempo stesso processo lavorativo e processo di valorizzazione; la finalità della produzione non è tanto la creazione di valore d'uso, quanto la produzione di merci con un valore di scambio maggiore della somma del valore dei mezzi di produzione e della forza lavoro utilizzati. Marx distingue tra creazione di valore e valorizzazione: quest'ultima è un processo di creazione di valore prolungato *oltre il lavoro necessario*, quello in cui il lavoratore riproduce il valore della propria forza-lavoro – l'insieme dei beni necessari alla sua riproduzione, vale a dire il salario. Se il processo di produzione si interrompesse a questo punto, il capitalista si limiterebbe a recuperare il capitale anticipato, e il capitale variabile non si valorizzerebbe: deve esserci una differenza tra il salario pagato e il valore del prodotto giornaliero del lavoro.

Vediamo un esempio: una giornata di lavoro viene pagata 8 euro. Nelle prime 4 ore (lavoro necessario) il lavoratore produce merci per un valore di 8 euro (costo dei suoi mezzi di sussistenza giornalieri) mentre nelle successive 4 ore (pluslavoro) il lavoratore sta producendo plusvalore. Più i capitalisti riescono ad allungare l'orario di lavoro rispetto al lavoro necessario, maggiore sarà il pluslavoro. Marx, pertanto, analizza la determinazione della durata della giornata lavorativa in termini di conflitto tra classi (Philp 2001, Spencer 2024a), rigettando qualsiasi ipotesi di una determinazione individuale dell'orario di lavoro, come invece sosterranno i marginalisti. I capitalisti dispongono di un altro strumento per incrementare il plusvalore, che si rese necessario a seguito delle lotte dei lavoratori per ottenere la riduzione della giornata lavorativa. Se la durata della giornata lavorativa è fissata da una norma, e non può essere allungata per estrarre plusvalore assoluto, al capitalista non resta che accorciare il lavoro necessario, accrescendo l'estrazione di plusvalore relativo. Ciò è reso possibile dall'aumento della forza produttiva del lavoro, grazie al mutamento dei mezzi e dei metodi di lavoro. Marx descrive questo processo come una rivoluzione del processo lavorativo, con il capitale che «non può fare a meno di mettere sotto sopra le condizioni tecniche e sociali del processo lavorativo, cioè lo stesso modo di produzione, per aumentare la forza produttiva del lavoro» (Marx 1977, p. 354). Storicamente, ciò è avvenuto attraverso nuovi metodi di organizzazione del lavoro abbinati allo sviluppo tecnologico capitalisticamente determinato; nella fase attuale si tratta dell'intreccio tra *Lean Production* e Industria 4.0.

\* Matteo Gaddi è ricercatore presso il Centro Studi Fiom-Cgil.

## 2. La reazione marginalista, la risposta keynesiana, Kalecki e Leontief

La pubblicazione del primo volume de *Il Capitale* e i disordini sociali che caratterizzarono quel periodo storico spinsero le élite europee a elaborare una teoria economica alternativa a quella marxiana, che non facesse riferimento a lavoro e mezzi di produzione: la teoria dell'utilità marginale (Pasinetti 1984).

Coerentemente all'impianto metodologico basato sull'individualismo, tra gli economisti neoclassici è prevalsa l'idea che la durata della giornata lavorativa sia determinata da una decisione dell'individuo, che sceglie tra consumo e tempo libero. Se l'individuo decide di aumentare il proprio consumo, questo richiede un maggior salario e quindi un maggior numero di ore di lavoro; al contrario incrementare di un'ora il proprio tempo libero implica la rinuncia al salario corrispondente. Questa decisione rifletterà le preferenze individuali (West 1983). Il numero di ore che gli individui scelgono di lavorare è il risultato di un problema di «massimizzazione vincolata»: gli agenti operano per massimizzare la loro utilità sotto il vincolo del reddito disponibile. Non esiste, quindi, disoccupazione involontaria.

Keynes, riflettendo sugli insegnamenti della Grande Depressione del 1929, respingeva l'idea secondo cui i mercati, lasciati a se stessi, sarebbero stati in grado di garantire spontaneamente il pieno impiego. Egli sosteneva, invece, la necessità di specifiche politiche pubbliche per raggiungere tale obiettivo. Tuttavia, nel suo impianto teorico, la riduzione dell'orario di lavoro non era considerata un mezzo per conseguire il pieno impiego, bensì una conseguenza del progresso economico (Spencer 2024b). Keynes prefigurava un futuro in cui il tempo dedicato al lavoro si sarebbe progressivamente ridotto, in virtù dell'accumulazione di capitale e dell'incremento della produttività: la crescita economica avrebbe reso possibile una redistribuzione dei guadagni derivanti dall'aumento della produttività, traducendosi sia in salari più elevati sia in una riduzione dell'orario di lavoro. Tale previsione era fondata su una visione ottimistica dell'evoluzione del sistema capitalistico, in cui i capitalisti avrebbero condiviso i benefici dello sviluppo economico con i lavoratori. Parallelamente, Keynes ipotizzava che, con il miglioramento delle condizioni materiali, i lavoratori avrebbero progressivamente privilegiato la ricerca di maggiore tempo libero rispetto all'incremento dei consumi. Questo obiettivo richiedeva il superamento sia dell'etica del lavoro del «vecchio Adamo» (Keynes 1963) che la sete di profitto. Politiche pubbliche, sviluppo economico-sociale e corretta educazione avrebbero portato le persone a desiderare maggiore tempo libero; il profitto dei capitalisti sarebbe servito per realizzare alti investimenti e incrementi di produttività, in modo da ridurre il tempo di lavoro. Se Keynes è ottimista circa la possibilità di riformare il capitalismo, Kalecki è consapevole dei vincoli strutturali e politici che ostacolano il raggiungimento e il mantenimento del pieno impiego: a differenza di Keynes, evidenzia che l'adozione di specifiche politiche non è di per sé sufficiente, poiché incontra la ferma opposizione della classe capitalista. Il suo impianto analitico si fonda saldamente sul conflitto di classe. Questo gli permette di individuare gli ostacoli al raggiungimento del pieno impiego, riconducibili alla volontà dei capitalisti di: a) mantenere un controllo indiretto sui livelli occupazionali, minacciato dall'intervento statale volto a eliminare la disoccupazione; b) opporsi a una spesa pubblica di investimento e a sostegno del consumo e del welfare, poiché ridurrebbe la pressione economica sui lavoratori; c) impedire la scomparsa della paura della disoccupazione, che comprometterebbe il meccanismo di disciplinamento dei lavoratori in fabbrica (Lampa 2024). Kalecki è molto più realista di Keynes: i guadagni di pro-

duttività, senza lotta di classe, non si traducono in vantaggi per i lavoratori, ma vengono interamente appropriati dai capitalisti. L'etica capitalista impone di *guadagnarsi il pane col sudore della fronte*, e l'interesse dei capitalisti nel mantenere elevati orari di lavoro persegue l'obiettivo di mantenere la disciplina della forza-lavoro (Kriesler, Halevi 2016). Kalecki (1945) sottolinea, inoltre, come una politica di pieno impiego basata soltanto su investimenti privati non sia possibile (Lampa 2024) né possa essere finalizzata alla riduzione dell'orario di lavoro: se il progresso tecnico implica una crescita più rapida del capitale in rapporto alla capacità produttiva – ed è quello che avviene nella realtà – la crescita di quest'ultima sarà al di sotto dell'output di pieno impiego. In questo caso il pieno impiego può essere mantenuto solo con un incremento del tasso di utilizzo degli impianti, ipotesi che non consente di realizzare riduzioni di orario di lavoro.

Anche Leontief (1982) affronta il tema del progresso tecnico, dei livelli occupazionali e dell'orario di lavoro: i dati dell'economia Usa evidenziavano che le innovazioni tecnologiche in due secoli avevano comportato una crescita notevole del prodotto totale e dei consumi pro-capite, e una progressiva riduzione dell'orario di lavoro – che però si era arrestata dal 1945. Nel secondo dopoguerra, le innovazioni tecnologiche sono proseguiti ad un ritmo rapido, ma a differenza del periodo precedente l'orario lavorativo è rimasto inalterato e la disoccupazione è cresciuta. Leontief affronta il tema dell'impatto della tecnologia partendo da un'analisi input-output realizzata dal Governo austriaco per valutare le conseguenze derivanti da diversi gradi di implementazione delle tecnologie *labour-saving* in una economia industriale. Secondo tale studio, lo scenario di piena implementazione delle nuove tecnologie di meccanizzazione avrebbe comportato una maggiore crescita del Pil, ma al tempo stesso una maggiore disoccupazione (attorno al 10%, livello che l'Austria aveva sperimentato solo negli anni Trenta). Riducendo la settimana lavorativa, la disoccupazione sarebbe scesa al 2%.

Riduzione dell'orario di lavoro e pieno impiego non sono una conseguenza necessaria dell'adozione di nuove tecnologie ma il frutto di decisioni politico-sociali. Ne consegue che le organizzazioni sindacali devono sottoporre ad una serrata critica di classe le innovazioni tecnico/organizzative e il concetto stesso di produttività. L'uso capitalistico di questi aspetti investe direttamente il tema dell'orario di lavoro.

### 3. ***Lean Production* e Industria 4.0**

Le imprese metalmeccaniche nel corso degli ultimi dieci anni hanno perseguito incrementi di produttività sia attraverso trasformazioni organizzative (*Lean Production*), che attraverso l'implementazione di nuove tecnologie (Industria 4.0)<sup>1</sup>. Le trasformazioni organizzative e tecnologiche sono strettamente intrecciate, e diverse inchieste hanno evidenziato come i cambiamenti indotti dalle tecnologie 4.0 siano stati funzionali alla piena implementazione dei principi della *Lean Production* (Gaddi 2021; Brondino, Gaddi, Garbellini 2024).

Le imprese manifatturiere hanno fatto ampio utilizzo degli incentivi fiscali del Piano del Governo *Transizione 4.0*, finalizzati a sostenere investimenti in nuove tecnologie. Nel solo triennio 2020-2022, le imprese manifatturiere sono state destinatarie di oltre 11,5 miliardi di euro in crediti

<sup>1</sup> Per i contenuti espressi in questo paragrafo rinviamo a nostre precedenti inchieste sul campo, che hanno visto il coinvolgimento nel corso di più anni di circa 100 imprese metalmeccaniche (Gaddi 2021).

di imposta per investimenti in beni materiali 4.0 (Mef, Banca d'Italia, Mimit 2024). Tenendo conto che l'aliquota del credito d'imposta corrispondeva ad una percentuale tra il 10% e il 50% del valore dell'investimento, possiamo collocare l'ammontare degli investimenti 4.0 in un range tra 23 e 115 miliardi di euro. Quindi, il peso degli investimenti 4.0 sul totale degli investimenti delle imprese manifatturiere nel triennio 2020-2022 in impianti/macchinari e software (circa 154 miliardi<sup>2</sup> di euro) è stato notevole.

Le imprese hanno anche accelerato ed esteso l'applicazione di sistemi di organizzazione del lavoro ispirati alla *Lean Production*, sviluppandoli internamente attraverso i propri uffici o ricorrendo ai servizi di società di consulenza esterne. Dalle inchieste citate è emerso che, con gradi di intensità diversi, il modello *Lean* è egemone nell'industria metalmeccanica.

La *Lean Production* ha costituito un potente strumento di intensificazione della prestazione lavorativa – accelerando i ritmi di lavoro, incrementando i carichi, saturando ogni secondo della giornata lavorativa. La finalità è quella di incrementare la produttività attraverso l'intensificazione dei ritmi di lavoro: uno degli slogan associati alla *Lean* è *doing more with less* – produrre di più con meno ore di lavoro. Si tratta di strumenti finalizzati all'estrazione di plusvalore relativo. *Just-In-Time* e flusso teso si intrecciano diventando indistinguibili: il principio del *Just-In-Time* prescrive che la fornitura di un prodotto debba avvenire nel momento esatto in cui questa è stata programmata col cliente. I concetti di fornitore e cliente sono stati calati all'interno dei processi produttivi delle imprese metalmeccaniche: ogni postazione di lavoro è diventata cliente della precedente e fornitrice della successiva. Quando la postazione è cliente deve ricevere l'*esatta* quantità di materiale nell'*esatto* momento pianificato dalla direzione aziendale; quando è fornitrice, deve garantire le medesime condizioni a quella cliente. È bene precisare che i tempi di fornitura tra una postazione e l'altra, che corrispondono ai tempi attribuiti a ciascuna postazione per svolgere le operazioni assegnate, non sono una questione tecnica. La definizione dei tempi ciclo è sempre stata una questione politica su cui si è concentrato il conflitto di classe. Più i tempi ciclo sono stretti, più si intensifica la prestazione lavorativa, e più crescono produttività ed estrazione di plusvalore relativo.

Nelle fabbriche che hanno adottato la *Lean Production* è il *takt-time* a dettare il ritmo del processo produttivo e di ogni singola postazione; l'eliminazione di ogni porosità nel tempo di lavoro deve tendere alla coincidenza tra il *lead time* (il tempo totale tra l'inizio e la fine del processo) e la somma dei singoli *takt-time* di cui si compone il processo produttivo. L'eliminazione degli stock di materiale tra postazioni e reparti è funzionale al raggiungimento del flusso teso (*tight flow*), non solo per i vantaggi economici derivanti dal risparmio di materiali e spazi, ma anche – e soprattutto – per gli incrementi di produttività derivanti da un processo privo di interruzioni, ritardi, o intoppi di varia natura. Il funzionamento del flusso teso richiede che ogni postazione si assuma una responsabilità diretta, generando una forte pressione sui lavoratori (Durand 2007). Questo meccanismo ha determinato nel settore metalmeccanico l'adozione di pratiche di coinvolgimento dei lavoratori in posizione subordinata. Lo stesso principio si applica a ciascuna postazione: qualsiasi pausa, attesa o ritardo è considerato uno spreco (*Muda*). Ciò che per i lavoratori rappresenta un momento di respiro nel tempo di lavoro, permettendo loro di recuperare energia, viene identificato dalla *Lean Manufacturing* come un'inefficienza da rimuovere (Ohno 2004). La *Lean Production* ha messo nel mirino le cosiddette attività non a valore aggiunto (Nvaa), cioè le attività non direttamente produttive, in modo da saturare completamente la prestazione lavorativa. Ma poiché molte Nvaa sono

<sup>2</sup>Nostri calcoli su dati Istat.

ineliminabili, esse continuano ad essere eseguite dai lavoratori senza essere tempificate, arrivando così alla sovra-saturazione della prestazione lavorativa. Altre Nvaa – che costituiscono momenti di riposo informale – possono essere ridotte grazie all'ausilio delle tecnologie 4.0. Gli strumenti digitali ad esempio – col pretesto di prevenire gli errori (*Poka Yoke*) – dettano la sequenza delle operazioni da svolgere per massimizzare l'efficienza; la riprogrammazione in tempo reale dei macchinari consente di cambiare continuamente lotti senza interruzioni per nuovi set-up degli impianti (Smed: *Single Minute Exchange of Die* – cambio stampo in un minuto). La registrazione delle operazioni svolte da ciascun lavoratore – mediante codici a barre, lettori ottici, chip e sensori – consente alla direzione il controllo continuo, in tempo reale e da remoto della prestazione, affinché sia garantito il rigido rispetto di tempi ciclo definiti e assegnati unilateralemente. Le imprese hanno potuto così rafforzare la loro capacità di pianificare i processi produttivi nella loro interezza, anche a livello di filiera, così come di determinare unilateralemente i carichi di lavoro, le operazioni e i singoli tempi assegnabili a ciascuna postazione (si veda l'utilizzo del Mes, *Manufacturing Execution System*) per massimizzare l'efficienza della prestazione lavorativa e dell'utilizzo degli impianti (Oee, *Overall Effectiveness Equipment*). Si tenga presente che la pianificazione e l'assegnazione di compiti e tempi, tramite Mes, avviene da remoto.

Questi sono alcuni esempi di come le tecnologie 4.0 hanno reso possibile la piena implementazione dei principi organizzativi della *Lean Production*. Per la *Lean* ogni spreco va eliminato: tutto ciò che non produce valore aggiunto da tradurre in profitti aziendali va estirpato dal processo produttivo. Da qui il dimagrimento degli organici, per ridurre i livelli occupazionali pur realizzando volumi di produzione crescenti attraverso la piena saturazione dei tempi di lavoro. La riduzione degli organici in presenza di volumi crescenti di produzione ha significato l'intensificazione della prestazione lavorativa, che ha visto aumentare i carichi di lavoro, le responsabilità e la pressione per il rigido rispetto di *takt-time* sempre più stretti. Da queste trasformazioni organizzative e tecnologiche sono derivati i notevoli incrementi di produttività di cui hanno goduto in questi anni le imprese del settore metalmeccanico.

#### 4. L'evidenza empirica: l'analisi del settore metalmeccanico

Utilizzando i dati Eurostat abbiamo calcolato il numero totale di occupati del settore metalmeccanico<sup>3</sup> in Italia e il totale delle ore annue lavorate per il periodo 1995-2022. L'andamento delle ore lavorate pro-capite sembrerebbe indicare una leggera riduzione dell'orario di lavoro medio: da circa 1.863 nel 1995 a circa 1.797 nel 2022.

Tuttavia, i dati devono essere approfonditi, in quanto l'andamento delle ore lavorate pro-capite non mostra un trend omogeno. Ordinando gli anni in maniera decrescente dal punto di vista del numero di ore lavorate pro-capite, otteniamo le tabelle 1 e 1-bis.

<sup>3</sup> I codici Nace che abbiamo utilizzato sono i seguenti: 24 (Metallurgia), 25 (Fabbricazione di prodotti in metallo), 26 (Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi), 27 (Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche), 28 (Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.), 29 (Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi), 30 (Fabbricazione di altri mezzi di trasporto) e 33 (Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature).

Tabella 1 – Anni con i valori più elevati di ore lavorate

Anno	Ore lavorate	Dipendenti	Ore pro capite
1998	4.809.197	2.548	1.887,3
2000	4.814.546	2.553	1.885,5
1997	4.704.044	2.503	1.879,7
2001	4.817.135	2.571	1.873,8
1999	4.812.191	2.568	1.873,7

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat

Tabella 1-bis – Anni con i valori meno elevati di ore lavorate

Anno	Ore lavorate	Dipendenti	Ore pro capite
2010	4.317.939	2.557	1.688,7
2012	4.214.002	2.497	1.687,5
2013	4.070.811	2.426	1.678,1
2009	4.423.581	2.674	1.654,2
2020	4.088.091	2.561	1.596,5

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat

Gli anni che registrano il maggior numero di ore lavorate sono quelli compresi tra il 1997 e il 2001, un periodo di tempo nel quale la produzione del settore metalmeccanico è stata molto elevata. Tale indicatore nel 1998 ha registrato una crescita di oltre il 12% rispetto al 1996, ed è stato crescente negli anni successivi. Per contro, i periodi che hanno invece registrato il minor numero di ore lavorate coincidono con anni di crisi economica: il 2009 e il 2010, successivi alla crisi finanziaria del 2007; il 2012 e il 2013, corrispondenti alla crisi dei debiti sovrani; e il 2020, l'anno del Covid.

L'andamento delle ore lavorate pro-capite sembra essere legato principalmente all'andamento del ciclo economico. Ma non solo. Guardiamo all'andamento delle ore di Cassa Integrazione e di lavoro straordinario. I dati (Istat) coprono un arco temporale diverso (2000-2023) e sono riferiti unicamente alle imprese con oltre 500 dipendenti, e vanno pertanto confrontati con quelli esposti nelle tabelle 1 e 1-bis con cautela. I dati sono espressi in termini di ore di cassa integrazione e di straordinario per 100 ore di lavoro ordinario, e sono estremamente variabili.

In tabella 2 esponiamo, sia per le ore di cassa integrazione che di straordinario, il dato medio e il dato mediano, mentre in tabella 3 i dati minimi e massimi con l'indicazione dei relativi anni.

La tabella 3 conferma come il massimo utilizzo della Cig si collochi negli anni delle tre crisi sopra menzionate, e illustra chiaramente come la variabilità dell'orario annuo di lavoro sia influenzata dall'utilizzo dello strumento sia di riduzione (Cig) che di estensione (straordinario) dell'orario ordinario. Entrambi sono strumenti di gestione flessibile dell'orario di lavoro in quanto non sempre il loro utilizzo risponde pienamente alle finalità che sono loro proprie: nel caso della Cig dovrebbe essere quello di fungere da ammortizzatore sociale in caso di crisi aziendale per evitare il ricorso al licenziamento, mentre allo straordinario si dovrebbe ricorrere per fronteggiare picchi di produzione. A proposito del lavoro straordinario, è importante sottolineare che, contrariamente a quanto sostenuto dai marginalisti, esso non rappresenta una libera scelta del lavoratore. Nel con-

tratto collettivo nazionale di lavoro dei metalmeccanici, entro il limite massimo di ore straordinarie (200, 250 o 260, a seconda delle dimensioni dell'impresa e del tipo di settore), 80 ore sono «comandate», ovvero obbligatorie. Lo stesso vale per la cassa integrazione guadagni (Cig), che non può essere considerata una scelta individuale – così come, sempre più frequentemente, l'imposizione di orari di lavoro part-time.

Tabella 2 – Media e mediana delle ore di Cig e di straordinario per 100 ore lavorate ordinarie (2000-2023)<sup>4</sup>

Codice Ateco	Cassa integrazione		Lavoro straordinario	
	Dato medio	Dato mediano	Dato medio	Dato mediano
24	9,43	7,85	4,45	3,83
25	2,98	1,48	4,25	3,99
26	3,53	2,88	2,63	2,59
27	5,96	6,19	3,25	2,83
28	4,17	2,18	4,47	4,13
29	14,08	9,48	3,55	3,54
30	3,09	1,59	6,18	6,32
33	6,15	6,15	4,45	4,3

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.

Dalla tabella 3 possiamo invece desumere che lo straordinario viene impiegato da parte delle imprese come strumento di gestione ordinaria dell'orario di lavoro: mentre dovremmo attenderci una corrispondenza tra l'anno di maggiore utilizzo della Cig e quello di minor utilizzo dello straordinario, vediamo che così non è. Questo è in parte imputabile al fatto che in ogni settore ci sono tante e diverse imprese, per cui è plausibile ritenere che alcune abbiano utilizzato la Cig senza – al tempo stesso – far ricorso allo straordinario. Ma non sempre è così.

Tabella 3 – Numero minimo e massimo delle ore di cassa integrazione guadagni e di straordinario per 100 ore lavorate ordinarie (2000-2023)

Codice Ateco	Cassa integrazione		Lavoro straordinario	
	Dato massimo	Dato minimo	Dato massimo	Dato minimo
24	32,13 (2020)	0,45 (2002)	6,18 (2002)	2,68 (2009)
25	11,59 (2009)	0,05 (2006)	5,82 (2006)	3,08 (2020)
26	9,66 (2009)	0,84 (2000)	4,16 (2000)	1,78 (2014)
27	16,23 (2009)	1,10 (2000)	4,59 (2000)	2,2 (2023)
28	17,30 (2009)	0,65 (2022)	6,59 (2000)	2,49 (2020)
29	35,58 (2020)	1,69 (2000)	5,3 (2007)	2,21 (2022)
30	10,52 (2012)	0,57 (2006)	8,14 (2007)	3,73 (2020)
33	20,17 (2004)	0,90 (2008)	6,12 (2005)	3,11 (2014)

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

<sup>4</sup> Per la descrizione dei codici Ateco vedi nota 4.

Approfondiamo questo aspetto guardando agli anni di maggior utilizzo della Cig (tabella 4).

*Tabella 4 – Anni con il dato massimo di utilizzo della cassa integrazione e corrispondente utilizzo del lavoro straordinario (dati in ore)*

Codice Ateco	Anno	Cassa integrazione	Lavoro straordinario	Dato medio lavoro straordinario
24	2020	32,13	2,97	4,45
25	2009	11,58	3,88	4,24
26	2009	9,66	2,6	2,63
27	2009	16,23	2,8	3,25
28	2009	17,30	3,68	4,47
29	2020	35,58	2,43	3,55
30	2012	10,52	6,58	6,18
33	2004	20,17	4,89	4,45

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

In diversi settori il numero di ore di straordinario negli anni di massimo utilizzo della Cig non sono di molto inferiori al dato medio di periodo, e addirittura in due casi sono superiori. Oltre alla diversa situazione delle singole imprese, quale può essere un’ulteriore spiegazione di questo fenomeno?

Essa si basa sui principi della *Lean Production*, secondo cui la produzione è trainata dalla domanda del cliente e deve avvenire *Just-in-Time*, perseguitando l’obiettivo della massima riduzione delle scorte. Produrre senza aver ricevuto un ordine comporterebbe l’accumulo di scorte in magazzino, una prospettiva inaccettabile nell’ottica *Lean*, poiché genererebbe sprechi sia in termini di spazi e costi di gestione, sia di materiali che di lavoro impiegati per beni non immediatamente valorizzabili. In termini marxiani, si tratterebbe di valore creato ma non realizzato. Di conseguenza, in caso di calo degli ordini, la fabbrica è costretta a ridimensionarsi: i primi a subirne le conseguenze sono i lavoratori precari, seguiti dai dipendenti a tempo indeterminato, per i quali si ricorre alla cassa integrazione guadagni.

Nelle inchieste che abbiamo condotto<sup>5</sup> abbiamo riscontrato questo fenomeno: l’utilizzo da parte delle imprese della Cig in periodi di riduzione degli ordini dei clienti, seguito dal ricorso agli straordinari una volta che questi riprendono. La ripresa degli ordini una volta passata la fase di flessione può manifestarsi in modo più o meno intenso: ad essa le imprese rispondono sia reclutando precari che attraverso il lavoro straordinario.

I due elementi di flessibilità sono costituiti dal lavoro precario e dalla rimodulazione, in decremento o in incremento, dell’orario di lavoro: in questo modo viene salvaguardato il principio della *fabbrica minima*.

## 5. Produttività, occupazione e ore lavorate

Cerchiamo di capire in termini analitici la relazione che intercorre tra produttività, orario di lavoro e occupazione. Utilizzeremo lo schema analitico formulato da Bonifati (2024), con uno sviluppo e conclusioni parzialmente diversi.

<sup>5</sup> Vedi nota 2.

In un sistema economico la produzione complessiva *in termini fisici* (Q) è determinata dall'output per occupato ( $\lambda$ ), moltiplicato per il numero di occupati (L):

$$Q = L\lambda \quad (1)$$

Ne consegue che il numero di occupati è pari al rapporto fra l'output totale e il prodotto per addetto:

$$L = Q/\lambda \quad (2)$$

Dalla (2) si nota chiaramente che essendo  $\lambda$  al denominatore, maggior è il suo valore e minore risulta essere il valore di L: ciò che determina il valore del prodotto per occupato e il suo andamento influenza i livelli occupazionali.

Il tasso di variazione percentuale del prodotto ( $r_Q$ ) è uguale alla somma del saggio di variazione del numero di lavoratori ( $r_L$ ) e del prodotto per occupato ( $r_\lambda$ ):

$$r_Q = r_L + r_\lambda \quad (3)$$

Per capire la relazione che intercorre tra l'incremento dell'occupazione e la variazione del prodotto per occupato, la (3) si può riscrivere come:

$$r_L = r_Q - r_\lambda \quad (4)$$

Quanto maggiore è il saggio di variazione dell'output per occupato, tanto minore sarà l'effetto occupazionale generato da un incremento della produzione: vi è una relazione inversa tra i saggi di variazione dell'occupazione e del prodotto reale per occupato.

A questo punto risulta determinante guardare alla variazione dell'output per occupato, il quale non è un «dato puramente tecnico» (Bonifati 2024), ma dipende da come si combinano produttività oraria del lavoro e ore di lavoro per occupato.

Definiamo la produttività oraria (h) del lavoro come il rapporto tra il prodotto (Q) e il numero totale di ore lavorate, dato dal prodotto tra il numero di lavoratori (L) e le ore lavorate da ciascuno (H):

$$h = \frac{Q}{LH} = \frac{\lambda}{H} \quad (5)$$

Il prodotto per occupato può quindi essere scritto come il prodotto tra la produttività oraria e il numero di ore lavorate:

$$\lambda = hH \quad (6)$$

Il saggio di variazione del prodotto per occupato è esprimibile come somma dei saggi di variazione della produttività oraria e dell'orario di lavoro annuo per occupato:

$$r_\lambda = r_h + r_H \quad (7)$$

Questo ci consente immediatamente di cogliere che, per un dato valore di  $r_h$ , maggiore è la crescita di  $r_h$ , minore sarà quella di  $r_H$ . È l'effetto dell'aumento di produttività: realizzare un maggiore output con un minor numero di ore di lavoro.

In precedenza, abbiamo definito il saggio di variazione del numero dei lavoratori come differenza tra i saggi di variazione del prodotto e quello dell'output per occupato:

Combinando le espressioni (4) e (7), possiamo scrivere:

$$r_L = r_Q - r_h - r_H \quad (8)$$

Dalla (8) è possibile notare che il saggio di variazione nel numero dei lavoratori è positivamente correlato al saggio di crescita dell'output, e negativamente a quello della produttività e delle ore lavorate.

Elenchiamo le varie possibilità in cui si determina crescita occupazionale ( $r_L > 0$ ), a seconda che vi sia una crescita nulla dell'output, una sua crescita, o una sua riduzione:

- 1) con nessuna crescita dell'output ( $r_Q = 0$ ) si avrà crescita occupazionale nei casi in cui:
  - a) i saggi di variazione della produttività e del numero di ore lavorate abbiano segno negativo;
  - b) il saggio di variazione della produttività abbia segno negativo e un valore assoluto maggiore rispetto alla crescita delle ore lavorate;
  - c) il saggio di variazione della produttività abbia segno positivo, con un valore assoluto inferiore a quello della riduzione delle ore lavorate;
- 2) con crescita positiva dell'output ( $r_Q > 0$ ), si avrà crescita occupazionale nei casi in cui:
  - a) i tassi di variazione di entrambe le altre variabili siano uguali a zero;
  - b) la somma dei saggi di variazione delle altre due variabili sia inferiore a quella dell'output;
- 3) con riduzione dell'output ( $r_Q < 0$ ), si avrà crescita occupazionale soltanto in presenza di una variazione negativa della somma degli altri due saggi, con valore assoluto maggiore rispetto a quello del prodotto.

Per evidenziare l'effetto della produttività, concentriamoci brevemente sul caso 1):

$$r_L = 0 - r_h - r_H$$

$$r_L = 0 + 2 - 2$$

Se le ore lavorate calassero allo stesso tasso a cui cresce la produttività,  $r_h$  e  $r_h$  avrebbero il medesimo valore assoluto ma segno opposto, e avremmo quindi un effetto occupazionale nullo.

Nel caso in cui riducessimo le ore lavorate, mantenendo inalterata la produttività ( $r_h < 0$ ,  $r_h = 0$ ), avremmo un incremento dei posti di lavoro pari al saggio di riduzione delle ore di lavoro:

$$r_L = -r_h > 0$$

Ecco perché, se si vogliono ottenere incrementi occupazionali, il saggio di riduzione delle ore lavorate non può essere uguale al saggio di crescita della produttività: il primo deve avere un valore assoluto maggiore del secondo.

Vediamo cosa è successo al settore metalmeccanico.

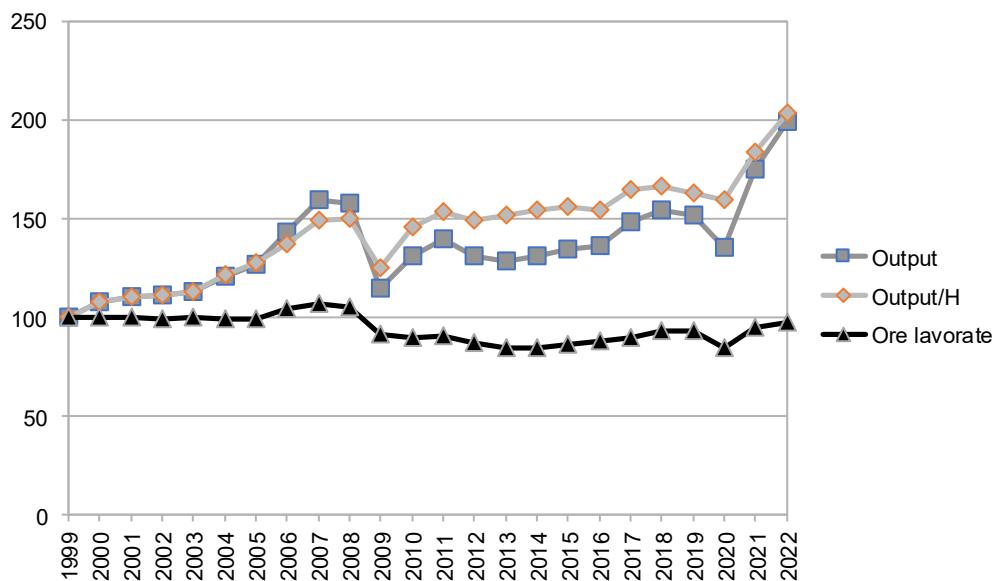
## 6. L'andamento della produttività nel settore metalmeccanico

Il tema della produttività oraria del lavoro è di particolare rilievo, anche alla luce delle frequenti prese di posizione di Federmeccanica a proposito di un suo presunto calo.

Utilizzeremo per semplicità il termine «produttività» per indicare il valore del prodotto per ora lavorata, sebbene in realtà tale indicatore non sia in grado di fornire una misura della produttività fisica di un determinato processo produttivo.

Nel grafico 1 vediamo l'andamento del valore del prodotto totale (Q)<sup>6</sup>, del valore del prodotto totale per ora lavorata (Q/H), e delle ore lavorate (H) mediante numeri indice con base 1999.

Graf. 1 – Andamento di prodotto totale, prodotto per ora lavorata, ore lavorate (1999 = 100)



Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat

Tra il 1999 e il 2022 il valore del prodotto è cresciuto del 99,43% e il prodotto per ora lavorata del 103,62%; le ore lavorate sono calate del 2,06%. Quindi, la produttività oraria del lavoro è cresciuta più del valore del prodotto totale.

Per evidenziare gli effetti sull'occupazione, riprendiamo l'espressione (8) e calcoliamo la variazione occupazionale risultante dall'andamento delle variabili sopra elencate:

$$r_L = r_Q - r_h - r_H = 99,43 - 103,62 + 2,06 = -2,13$$

L'aumento del valore del prodotto avrebbe potuto determinare un incremento occupazionale significativo, esito che poteva essere rafforzato dalla riduzione delle ore lavorate. I possibili effetti positivi in termini occupazionali sono stati tuttavia più che compensati, in negativo, dall'andamento della produttività.

<sup>6</sup> Mentre lo schema analitico è stato sviluppato in termini fisici, i dati sono ovviamente disponibili solo in termini nominali, vale a dire a prezzi correnti. Ecco perché non è possibile parlare di produttività in senso stretto.

## 7. Conclusioni

In occasione del rinnovo del Ccnl dei metalmeccanici, un paragrafo della piattaforma presentata da Fim, Fiom e Uilm è dedicato alla riduzione dell'orario di lavoro. A supporto di questa richiesta vengono richiamate le trasformazioni indotte dalla transizione ecologica e tecnologica, i processi di riorganizzazione e le situazioni di crisi. Partendo da esperienze aziendali dove tale riduzione è stata contrattata, la piattaforma propone di sperimentarla, estenderla e consolidarla nel Ccnl, sia per finalità occupazionali che per migliorare le condizioni di lavoro e ridurre gli infortuni. Implementando quanto già previsto per il lavoro a turni per settori/aziende coinvolti in processi di transizione, riorganizzazione o crisi, e avviando una fase di sperimentazione contrattuale, si dovrebbe raggiungere progressivamente una riduzione dell'orario a 35 ore settimanali.

La risposta di Federmeccanica, ribadita più volte nel corso del negoziato, è stata netta: nel *position paper* presentato il 30 maggio 2024 (Federmeccanica 2024) all'avvio dei negoziati, il tema è stato significativamente inserito nel paragrafo *Flessibilità Organizzativa*, da cui si desume che per l'associazione delle imprese il tema non si dovrebbe nemmeno porre. Da una indagine di Federmeccanica emerge che i permessi annui retribuiti (Par) a disposizione dei lavoratori – che Federmeccanica stessa interpreta come strumento di *vera e propria riduzione dell'orario di lavoro* – sono accantonati e/o monetizzati dal 58,4% delle imprese intervistate. Per quanto concerne le ferie, il 21% delle imprese avrebbe segnalato la loro monetizzazione per incompleta fruizione.

La conclusione è lapidaria: «I dati raccolti evidenziano come le forme di flessibilità e di riduzione di orario esistenti vengono utilizzati solo parzialmente e da una parte minoritaria dei dipendenti». Se i lavoratori non ne fruiscono, è la logica conclusione, è per decisione loro.

Federmeccanica non è nemmeno sfiorata dall'idea che nell'ambito del rapporto di lavoro lo spazio per libere decisioni da parte dei lavoratori sia assai ridotto, in alcuni casi pressoché inesistente. Nel successivo documento presentato il 10 ottobre 2024 – una vera e propria contro piattaforma – oltre a ribadire che già esistono strumenti di riduzione dell'orario di lavoro, Federmeccanica propone che le esperienze esistenti possano essere definite «istruzioni per l'uso utilizzabili nelle Aziende che intendessero avviare sperimentazioni con l'obiettivo di aumentare la produttività e realizzare una maggiore flessibilità organizzativa anche in termini di conciliazione vita-lavoro». La posizione di Federmeccanica è, quindi, chiara: non esiste un problema di riduzione dell'orario di lavoro, ed eventuali sperimentazioni in tal senso dovrebbero essere finalizzate all'aumento della produttività.

Il confronto sul Ccnl dei metalmeccanici conferma quanto esposto nell'articolo. Una parte insiste sulla libera scelta individuale nella determinazione dell'orario di lavoro, l'altra sul fatto che esso dipenda da fattori istituzionali (il Ccnl) frutto della negoziazione. Allo stesso modo, una parte vorrebbe scambiare eventuali riduzioni di orario con incrementi di produttività, mentre l'altra persegue incrementi occupazionali e miglioramenti delle condizioni di lavoro. Il tema dell'orario di lavoro, e di tutto ciò che esso comporta, si conferma elemento centrale del conflitto di classe.

## Riferimenti bibliografici

Bonifati G. (2024), *Tasso di occupazione, orario di lavoro e distribuzione del reddito. Le condizioni alle quali i benefici degli aumenti della produttività oraria del lavoro sono indirizzati alla crescita dell'occupazione*, in *Moneta e Credito*, vol. 77, n. 306, pp. 113-135.

- Brondino G., Gaddi M., Garbellini G. (2025), *Technical progress, organisational innovations and labour intensity*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 49, n. 1, pp. 143-157.
- Durand J.P. (2007), *The Invisible Chain Constraints and Opportunities in the New World of Employment*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Federmeccanica (2024), *Il rinnovamento continua*, <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/il-rinnovamento-continua-ccnl-esg.html>.
- Gaddi M. (2021), *Sfruttamento 4.0. Nuove tecnologie e lavoro*, Milano, Punto Rosso.
- Kalecki M. (1945), *Full Employment by Stimulating Private Investment?* in *Oxford Economic Papers*, vol. 7, n. 1, pp. 83-92.
- Keynes J. (1963), *Economic Possibilities for our Grandchildren*, in *Essays in Persuasion*, New York, Norton & Company.
- Kriesler P., Halevi J. (2016), *Political Aspects of "Buffer Stock" Employment*, in Halevi J., Harcourt G.C., Kriesler P., Nevile J.W., *Post-Keynesian Essays from Down Under Volume II: Essays on Policy and Applied Economics*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Lampa R. (2024), *Full employment as a condition of crisis: Kalecki's critique of Keynes and the Fabians (1942-45)*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 48, n. 5, pp. 785-802.
- Leontief W.W. (1982), *The Distribution of Work and Income*, in *Scientific American*, vol. 247, n. 3, pp. 188-205.
- Marx K. (1977), *Il Capitale*, Roma, Editori Riuniti.
- Mef, Banca d'Italia, Mimit (2024), *Gli incentivi in investimenti 4.0: una valutazione dell'impatto della misura*. [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/altri-rapporti/2024-mef/Gli\\_incentivi\\_in\\_investimenti\\_4.0.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/altri-rapporti/2024-mef/Gli_incentivi_in_investimenti_4.0.pdf).
- Ohno T. (2004), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Pasinetti L. (1984), *Dinamica strutturale e sviluppo economico*, Torino, Utet.
- Philp B. (2001), *Marxism, Neoclassical Economics and the Length of the Working Day*, in *Review of Political Economy*, vol. 13, n. 1, pp. 27-39.
- Spencer D.A. (2024a), *Beyond Full Employment: Keynes and Kalecki on our Economic Future*, in *Review of Political Economy*, pp. 1-17, <https://doi.org/10.1080/09538259.2024.2317183>
- Spencer D.A. (2024b), *Marx, Keynes and the future of working time*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 48, n. 1, pp. 25-40.
- West E. (1983), *Marx's Hypotheses on the Length of the Working Day*, in *Journal of Political Economy*, vol. 91, n. 2, pp. 266-281.

## ABSTRACT

*Il contributo esamina la questione della riduzione dell'orario di lavoro nel settore metalmeccanico, con l'obiettivo di incrementare l'occupazione e migliorare le condizioni lavorative. Per ragioni di spazio, non verrà trattato il tema della distribuzione del reddito, sebbene esso sia connesso alla regolazione dell'orario di lavoro. Si sottolinea l'importanza per le organizzazioni dei lavoratori di sostenere una riduzione dell'orario di lavoro non solo a parità di salario, ma anche di produttività. Qualora, infatti, la riduzione dell'orario fosse subordinata a un aumento della produttività, il duplice obiettivo di creare occupazione e migliorare le condizioni lavorative rischierebbe di non essere raggiunto.*

## WORKING TIME AND PRODUCTIVITY IN THE METALWORKING SECTOR

*This contribution examines the issue of working time reduction in the metalworking sector, with the aim of employment growth and improving working conditions. Due to space constraints, the topic of income distribution, despite*

*being linked to working time regulation, will not be addressed. The article highlights importance for workers' organizations to advocate for a reduction in working hours not only while maintaining wage levels but also ensuring productivity remains unchanged. Indeed, if working time reduction were made conditional on productivity increases, the dual objective of job creation and the enhancement of working conditions would risk not being achieved.*



# I tempi di lavoro nel settore del commercio

Massimo Cuomo\*

## 1. Evoluzione della distribuzione organizzata

Dal dopoguerra in poi, le tradizionali botteghe si sono viste prima affiancare e poi in buona parte sostituire dalla nascita di vere e proprie imprese distributive, nate con la finalità di rispondere alle esigenze di una popolazione in crescita. Questo passaggio non è avvenuto soltanto a seguito della richiesta di maggiore consumo da parte popolazione: la forza delle campagne pubblicitarie è stata decisiva a sostenere il nuovo modello di commercio al dettaglio caratterizzato da format di vendita su più larga scala e maggiori superfici di vendite. Questo modello, che si diffuse negli anni di boom economico e di crescita demografica, spingeva al consumo e all'accumulo di prodotti. Assieme a queste nuove imprese distributive è cresciuta in modo massivo anche la pubblicità, trasmessa da tv e radio: essa è stata uno dei pilastri del nuovo modello di vendita. Negli anni Ottanta e Novanta, si ha la conferma strutturale di questo lungo cambiamento. Tra i modelli predominanti troviamo l'ipermercato, caratterizzato da grandi superfici di vendita con un assortimento molto ampio, che va oltre le reali necessità delle singole famiglie, le quali, condizionate anche dalla pubblicità, vengono spinte alla ricerca della novità del momento e a comprare il più possibile, quasi in risposta alla sofferenza e alla carenza di generi di prima necessità vissuta durante la Seconda guerra mondiale. L'altro modello, il *discount*, ha, invece, la caratteristica di praticare prezzi bassi; anch'esso veicola un messaggio di grande impatto sulla popolazione: la possibilità di acquistare più cose pagandole meno. A questi modelli si aggiungono le vendite a distanza, i grandi magazzini, il franchising, il *cash&carry*, e le grandi superfici specializzate in prodotti alimentari e non alimentari. In parallelo, anche se con radici diverse di sviluppo e di radicamento sul territorio, troviamo la distribuzione cooperativa, la quale in questi anni si è evoluta egualmente con format di magazzini di piccola, media e grande metratura (ipermercato, supermercato e negozio di prossimità). Le considerazioni da farsi in quest'ultimo caso, sia di tipo morfologico-architettonico che per l'organizzazione del lavoro adottata, possono essere assimilate a quelle della grande distribuzione organizzata (Gdo).

### 1.1 La grande distribuzione organizzata come modello dominante

La grande distribuzione organizzata conosce un grande balzo in avanti dagli anni 2000, anche a seguito della nascita, nel 2005, dell'associazione imprenditoriale FederDistribuzione, derivante dal-

\* Massimo Cuomo è segretario della Filcams Cgil di Milano.

l'accorpamento tra Faid Federdistribuzione e Federcom (FederDistribuzione 2025). Federdistribuzione si stacca da Confcommercio – che dal 1945 rappresenta le imprese di tutte le dimensioni dei diversi compatti merceologici – per intraprendere un percorso autonomo di rappresentanza delle grandi imprese della sola Distribuzione Moderna Organizzata (Dmo). All'interno della Gdo ci sono i grandi gruppi: Carrefour, Coin, Crai, Esselunga Leroy Merlin, Iper la grande i, Ikea, Zara, Metro, Penny, Despar, Famila, Italmark, Acqua&Sapone, Arcaplanet, Pam Panorama, e molte altri. FederDistribuzione diventa un soggetto di rappresentanza con un peso superiore al 70% dell'intera Dmo.

Molteplici sono state le tematiche che in questi anni hanno provocato forti scontri tra le organizzazioni sindacali e le imprese della Gdo: l'allungamento dei tempi di maturazione dei permessi individuali per i neoassunti, la più ampia flessibilità di utilizzo dei lavoratori e delle lavoratrici su più attività, la revisione al ribasso delle professionalità, l'utilizzo di contratti a termine, la rimodulazione svantaggiosa degli scatti economici di anzianità, la penalizzazione progressiva fino al non pagamento degli eventi di malattia, la costante ricerca di una maggiore flessibilità degli orari dei contratti a tempo pieno e a tempo parziale, nonché gli inadeguati aumenti economici rispetto sia ai lunghi periodi di assenza contrattuale che al caro vita.

In questi anni, l'obiettivo principale delle imprese è stato quello di deregolamentare alcuni istituti contrattuali per ottenere una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro e abbattere il più possibile i costi. La nuova distribuzione moderna si presentava come l'espressione del commercio nella sua forma più organizzata e innovativa, ma dal punto di vista sindacale si esprimeva con una visione «cinica e regressiva» considerando i diritti dei lavoratori come un ostacolo da ridimensionare o rimuovere. La risposta sindacale ha respinto l'impostazione imprenditoriale, ponendo diversi paletti a tutela dei diritti dei lavoratori del settore: questo ha permesso di sottoscrivere nel 2018 il primo contratto collettivo nazionale di lavoro della Dmo dopo un lungo periodo di negoziazione e numerosi scioperi. Successivamente, nel 2024, con il suo rinnovo avvenuto pochi mesi dopo il grande sciopero del 22 dicembre 2023, sono stati fatti ulteriori passi avanti in termini di diritti e di contrasto alla precarietà, nonché di recupero salariale: è stato innalzato da 18 a 20 ore settimanali il contratto minimo del part-time, e per un contratto full-time al 4° livello di inquadramento l'aumento medio mensile è stato di 240 euro.

## *1.2 I format commerciali della grande distribuzione organizzata*

L'offerta commerciale e di intrattenimento è così ampia e potente che la fotografia che raccogliamo è quella di nuovi grandi centri diventati luogo di ritrovo per giovani, adulti e famiglie, anche la domenica e i giorni festivi. A questo contribuiscono anche le aree interne adibite a eventi come *talent show*, feste a tema, concerti, spettacoli teatrali, ecc.; così come la completa liberalizzazione delle aperture degli esercizi commerciali decisa dall'allora governo in carico con il D. L. 201/2011. Questo decreto ha realizzato la piena liberalizzazione dei giorni e degli orari di apertura degli esercizi commerciali e ha eliminato gli obblighi di chiusura domenicale/festiva e della mezza giornata infrasettimanale.

L'analisi delle tipologie presenti all'interno della grande distribuzione organizzata ci restituisce un quadro piuttosto eterogeneo. Il tipico centro commerciale ha una struttura con aree di diversa dimensione ad uso commerciale: quella più grande ospita l'ipermercato/supermercato alimentare ed è circondata dalla tipica galleria, ossia da altri negozi di vario genere merceologico (negozi spe-

cializzati al dettaglio, catene commerciali, esercizi in franchising, ristoranti/bar, abbigliamento, librerie, cinema, parrucchieri, palestre, studi dentistici, piccole sedi cliniche, banche). Alcuni tra i più noti centri presenti in Italia e tra i più grandi d'Europa, sono: Il Centro di Arese, il Centro Sicilia Misterbianco, Galleria Porta di Roma, Oriocenter di Orio al Serio, Città Fiera di Udine, Vulcano Buono di Napoli, i Gigli di Firenze, le Gru di Torino, 20 *twenty* di Bolzano. Questi grandi centri presenti su tutto il territorio nazionale occupano complessivamente migliaia di lavoratrici e lavoratori, i maggiori impiegano fino a circa 3-4000 dipendenti. Altri formati sono l'ipermercato, il supermercato e il discount, che differiscono tra loro per il tipo di offerta commerciale e per la grandezza della superficie di vendita. Possono essere ubicati in strutture prive di galleria (Lidl, Leroy Merlin, Ikea, Esselunga, Decathlon, MediaWorld, Unes, Iperal, Zara, H&M, tra i tanti), con un'occupazione media che varia dai 50 fino a oltre 300 dipendenti. Infine, i negozi di quartiere o di prossimità, di bassa metratura, hanno un assortimento ridotto, in genere sono piccoli distaccamenti dei grandi gruppi commerciali (spesso in franchising) e impiegano mediamente una decina di addetti.

Nella Gdo sono aumentate esponenzialmente le vendite su piattaforme on line, con la consegna a domicilio o il ritiro in appositi magazzini o armadietti (*lockers*). Tramite le piattaforme di vendita la clientela attraverso il proprio pc o smartphone, può ordinare la merce da casa, in qualsiasi ora della giornata, anche di notte, e può decidere il giorno e l'orario di consegna. Gli ordini sono gestiti in grandi siti di produzione e di stoccaggio, e trasportati a domicilio mediante flotte di furgoni di società in appalto o attraverso piccoli padroncini a partita iva. Infine, la formula mista prevede la possibilità per i clienti di effettuare la spesa presso i tradizionali supermercati e dopo aver pagato, lasciarla presso le casse: successivamente verrà consegnata loro a domicilio.

### *1.3 Il supermercato alla prova dell'Intelligenza artificiale*

L'applicazione di nuove tecnologie digitali ha portato alla nascita di supermercati totalmente privi di addetti vendite e casse. La transizione digitale e l'impiego di tecnologie all'avanguardia, in primis l'intelligenza artificiale, stanno portando alla nascita di supermercati automatici che permette agli imprenditori, con un impiego minimo di «risorse umane» (per il solo rifornimento scaffali) di assicurarsi un enorme risparmio economico. A iniziare la sperimentazione è stata Amazon nel 2018 a Seattle, ma oggi i negozi senza commessi sono numerosi anche in Europa. Ad esempio, la Svezia nelle zone rurali ha già inaugurato diversi minimarket completamente privi di personale e aperti 24 ore su 24. Anche la catena Aldi ha aperto a Londra il primo store senza casse (Bbc 2022). Per entrare in questi supermercati bisogna essere registrati tramite un'apposita applicazione scaricabile. Telecamere e sensori installati all'interno del market inviano all'AI un identificativo della persona per associarla ai prodotti, e il pagamento avviene in automatico sulla carta di credito precedentemente registrata dal cliente. Senza registrazione o app non è possibile fare acquisti, e a volte nemmeno superare le barriere automatiche (simili alle metropolitane) che permettono l'ingresso solo scansionando il codice. Il risvolto sociale per una parte della cittadinanza è ignorato: se questo metodo di vendita fosse applicato ovunque, i cittadini in condizione di povertà o semi-povertà sprovvisti di carta di credito, o anziani non pratici di digitalizzazione, rischierebbero di essere impossibilitati ad entrare in un supermercato.

Da quanto stiamo osservando, quindi, un primo impatto delle nuove tecnologie nel settore del commercio riguarda la possibile e sensibile riduzione dei posti di lavoro ampliando al tempo stesso

a 24 ore l'apertura degli esercizi commerciali. Anche in Italia diverse aziende stanno sperimentando innovazioni tecnologiche, con impianti automatizzati o semi-automatizzati. Tra i più noti: la Coop, in occasione dell'Expo 2015, ha presentato il «supermercato del futuro» con schermi interattivi e privo di personale, e nel 2016 ha aperto un supermercato al Bicocca Village di Milano dotato di tecnologie interattive e schermi digitali, con tredici dipendenti (2016). Nel supermercato GoBag24 di Parma (2023) non ci sono né casse né cassieri. A Verona la Dao ha annunciato il Tuday Conad *Prendi e Vaii*: un negozio di vicinato dotato di intelligenza artificiale e privo di casse (Dao 2023). Anche Esselunga a Milano, nel nuovo quartiere Mind, sta sperimentando il nuovo market digitalizzato e automatizzato *Esselunga Lab* (Retail & Food 2024).

#### 1.4 Spazio del consumo e spazio urbano

Le grandi città e i propri *hinterland* stanno subendo metamorfosi urbanistiche e nella mobilità. Sia per i grandi centri commerciali che per i poli logistici di approvvigionamento e stoccaggio delle merci, vengono costruite grandi strutture che hanno un impatto significativo sull'urbanistica, sul massiccio utilizzo del suolo e sulla mobilità/viabilità. Sono migliaia i tir e i furgoni che quotidianamente si muovono sulle strade per il rifornimento dei supermercati, per la consegna a domicilio e per lo spostamento di grandi flussi di merci nei centri di stoccaggio. Le amministrazioni locali, a prescindere dall'orientamento politico, non sempre sono state all'altezza di questi cambiamenti, probabilmente condizionate dagli introiti degli oneri di urbanizzazione versati dai grandi gruppi che si insediano sul territorio. Molti progetti di insediamento sono stati approvati senza accurate valutazioni di carattere occupazionale, ambientale e sociale, nonostante le pressioni dei sindacati per definire appositi protocolli.

Ai grandi gruppi della distribuzione commerciale non vengono mai imposti vincoli sulla qualità dell'occupazione: da qui il dilagare di precarietà, di povertà e di disagio socio-lavorativo in questo settore. Le decisioni politiche locali hanno autorizzato l'insediamento di queste strutture nelle periferie o nei paesi limitrofi alle grandi città (alcune con ciclo produttivo h24), senza tener conto delle esigenze di mobilità delle lavoratrici e dei lavoratori, costretti a raggiungere la sede di lavoro con il proprio mezzo di trasporto spendendo sempre più soldi e tempo. In questo senso il tempo dedicato al lavoro dei dipendenti del settore si dilata sempre più. Le grandi città (Torino, Milano, Roma, Bologna) stanno riprogettando la mobilità investendo in mezzi pubblici, introducendo Ztl o altre limitazioni ai mezzi privati inquinanti, come divieti e tassazioni (che oltretutto colpiscono solo le classi popolari). Si tratta di misure focalizzate sui *centri* delle città. Ma al di fuori del centro-città, negli *hinterland*, gli investimenti non sono altrettanto significativi: i mezzi pubblici sono pochi, intere aree sono escluse dai loro percorsi, le frequenze sono ridotte (il passaggio si concentra in poche fasce orarie), e spesso non sono previste corse notturne. Significativo è anche il costo del biglietto, in continuo incremento.

Un ennesimo fattore di difficoltà è costituito dalla mancanza di parcheggi a ridosso delle stazioni, il che costringe i lavoratori ad utilizzare un proprio mezzo. Si tratta di molteplici criticità che impattano direttamente sulla vita dei lavoratori e delle lavoratrici del settore, costretti a fare i conti con la dilatazione degli orari degli esercizi commerciali, con la dilatazione dei tempi di percorrenza, rimettendoci sempre più soldi e tempo di vita.

Nelle città è cresciuto il numero di supermercati e market di prossimità aperti anche di notte,

evidenziando un crescendo di fenomeni critici: in orari notturni sono frequentati da pochissime persone, molte di esse in cerca di alcolici, e sono presi d'assalto da gang per rubare merci o rapinare gli incassi. In molti casi queste aperture, che non producono occupazione di qualità, (spesso precaria e con contratti di poche ore settimanali), che non svolgono un reale servizio alla cittadinanza (se non marginalmente), che costituiscono motivo di pericolo per gli addetti, fanno sorgere spontanea la domanda: che senso ha tenerli aperti fino a notte fonda?

## 2. La qualità del lavoro

Innanzitutto, va precisato che le attività presenti nella grande distribuzione organizzata, oltre a quelle direttamente legate alla vendita, includono altri servizi aggiuntivi come, ad esempio, la sorveglianza, l'antitaccheggio, le pulizie, la ristorazione, la logistica. Tutte condividono la medesima condizione che andremo a descrivere.

Buona parte dei nuovi contratti di assunzione sono problematici: contratti a termine, in somministrazione, di apprendistato, a chiamata. La presenza del part time involontario (con pesanti conseguenze sul salario) è massiccia (Cuomo 2009), gli orari di lavoro sono disarticolati e imprevedibili tanto da rendere difficile la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. A questo si aggiungono le difficoltà di mobilità sul territorio per lavoratrici e lavoratori. Queste condizioni producono un alto turnover. Uno degli elementi imprescindibili per la quasi totalità delle aziende della Gdo – che innesca continui conflitti con le organizzazioni sindacali – è la richiesta di massima flessibilità oraria. Queste richieste di flessibilità, nel corso degli anni, si sono accompagnate all'utilizzo di innovazioni tecnologiche e organizzative (Cerruti 2009). La più significativa riguarda l'utilizzo da parte aziendale di sistemi di gestione del personale basati su algoritmi e sull'intelligenza artificiale. Gli obiettivi aziendali sono quelli di incrementare la produttività, impiegando le «risorse umane» (così si definiscono lavoratori e lavoratrici) nei tempi e nei modi strettamente utili a questo fine. Per questo le decisioni aziendali cercano di dimensionare la presenza di lavoratori e lavoratrici nel luogo di lavoro, in base ai flussi della clientela. Le imprese con questi sistemi evitano di utilizzare il lavoro in quei momenti in cui potrebbero determinarsi riduzioni dei carichi di lavoro dovute ad afflussi meno significativi di clientela: il tempo pagato dall'imprenditore deve essere pienamente saturato di attività.

Decisioni fondamentali, come ad esempio l'organizzazione delle attività, le tipologie contrattuali e i turni di lavoro vengono automatizzate attraverso dati e strumenti statistici: ne conseguono problematiche di forte impatto sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, quindi, sulla salute psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici. Le tecnologie non sono mai neutre: gli algoritmi elaborano soluzioni in base ai criteri assegnati da esperti informatici che sono al servizio dell'imprenditore. Se si elabora, ad esempio, l'assegnazione dei turni di lavoro in base alle statistiche dei flussi della clientela e alle sue abitudini di acquisto (giornaliere, settimanali, mensili e nei diversi periodi dell'anno), il risultato sarà inevitabilmente una disarticolazione oraria dei turni lavorativi che manda in tilt i tempi di vita dei lavoratori. Inoltre, vengono vanificate anche le aspettative di ogni lavoratrice o lavoratore con contratto precario di vedersi stabilizzati; oppure per quelli con contratto part time, di vedersi aumentate le ore contrattuali e raggiungere un salario adeguato. Lo stesso vale per la fase di assunzione in quanto, se le tipologie contrattuali utili alla profitabilità dell'impresa vengono scelte da elaborazioni informatiche, ad esempio con contratti di 20 ore settimanali, non ci

saranno assunzioni a tempo pieno, alimentando in questo modo la precarietà lavorativa ed economica. Inoltre, particolari condizioni come le limitazioni psicofisiche dovute a problemi di salute, le insorgenze improvvise di patologie, la necessità di un tempo sufficiente per l'assistenza dei genitori anziani o di figli minorenni, passano in subordine alle logiche di massima resa con il minimo costo. In taluni casi si produce un aumento di stress lavoro-correlato e di rischi psicosociali.

Prendiamo il caso di una lavoratrice addetta alle vendite con un contratto a tempo pieno di 40 ore settimanali con una distribuzione media di 6,5 ore su 6 giorni settimanali, inclusa la domenica. Qualora i dati raccolti dagli algoritmi rilevino che le abitudini di acquisto dei clienti si collocano in orari diversificati nella giornata, verrà elaborata una turnazione oraria più aderente possibile alla curva tracciata dagli algoritmi in merito alla previsione di presenza di clienti nel punto vendita. Se la previsione è quella di un possibile picco di presenza di clienti concentrato in una fascia oraria dalle 10 alle 12 e poi dalle 16 alle 18,30, i turni orari saranno assegnati esattamente così: ne scaturisce un risultato estremamente penalizzante per la lavoratrice, la quale si troverà a svolgere le 6,5 ore programmate (turno orario) in due blocchi con una pausa intermedia di 3 o più ore. Questa lavoratrice per svolgere 6,5 ore di lavoro sarà costretta a restare a disposizione dell'azienda un lasso di tempo molto ampio (nastro orario), anche di 10-11 ore. Se la lavoratrice in questione abita a diversi chilometri dal luogo di lavoro diventa difficoltoso e dispendioso recarsi a casa per poi ritornare al lavoro per la seconda parte del turno.

### *2.1 La flessibilizzazione del contratto a tempo parziale e la mobilità mansionale*

Partiamo dalla parte salariale. Se facciamo riferimento alle tabelle retributive del contratto collettivo nazionale di lavoro della distribuzione moderna organizzata, vediamo che i lavoratori a tempo pieno, inquadrati al 4° livello con mansioni di «addetto alle operazioni ausiliari alle vendite», «addetto alle casse», «addetto alla logistica» che lavorano almeno due domeniche al mese (per cui è prevista una maggiorazione salariale) e con un paio di scatti di anzianità, percepiscono uno stipendio netto mensile che si aggira attorno a 1.400 euro. Ma su questo dato va fatta un'importante considerazione. In questi ultimi anni, il contratto maggiormente utilizzato dai colossi della Gdo, per circa il 60% del totale dei lavoratori, è il part-time. La media del part-time settimanale va da un minimo di 20 ore fino a punte di 30-32 ore settimanali<sup>1</sup>. Per cui, considerando una media di circa 25 ore settimanali, la retribuzione è di circa 8-900 euro netti al mese. Quindi, ci sono lavoratrici e i lavoratori che, pur avendo un lavoro a tempo indeterminato anche da diversi anni, vivono in una condizione al limite della soglia di povertà e spesso per ottenere maggiori entrate devono lavorare di domenica e nei giorni festivi in modo da percepire le maggiorazioni economiche previste, oppure ricorrere al lavoro supplementare. Le più interessate al part-time involontario sono le lavoratrici, anche alla luce del fatto che la presenza femminile nei supermercati si aggira intorno al 60% del totale dei dipendenti. Il basso livello salariale, quindi, incide in negativo sulla durata dell'orario di lavoro e sulla sua articolazione, costringendo chi lavora nel settore a incrementare le ore di lavoro per ragioni economiche. Inoltre, il contratto part-time, pur essendo regolato dalla normativa e dalla contrattazione nel determinare la durata e la collocazione dell'orario di lavoro (in riferimento al giorno, alla settimana, al mese e all'anno), sta subendo fortissimi attacchi interpretativi da parte datoriale che spesso finiscono nelle aule dei tribunali, con esiti in prevalenza a sfavore delle imprese, ma non sempre chiari e lineari. Nei luoghi di lavoro, specialmente quelli privi di presenza

<sup>1</sup> Questi dati sono il risultato dell'osservazione diretta dell'autore.

sindacale organizzata, capita spesso che le richieste individuali delle lavoratrici e dei lavoratori di avere una giornata di permesso per esigenze personali, di assegnazione del periodo di ferie, di spostamento del giorno di riposo, della modifica di orario per esigenze personali o familiari, diventino «merce di scambio e di ricatto» da parte datoriale per ottenere maggiore flessibilità. In genere i più penalizzati sono quei dipendenti, in genere donne, su cui gravano i carichi di cura e di particolari esigenze personali e familiari.

Nella Gdo l'ottica imprenditoriale di gestione flessibile dell'organizzazione del lavoro comporta un ampio ricorso alla polivalenza, che si caratterizza per l'impiego degli addetti non solo per le attività per le quali sono stati assunti e formati, ma anche per altre attività all'interno dello stesso turno di lavoro. In questo modo le aziende, ad esempio, spostano un gastronomo nel reparto panetteria o pescheria e viceversa, oppure un venditore specializzato dal reparto telefonia al reparto casse, o ancora un venditore addetto alle piante nel reparto armadi e scaffali. La motivazione di tale riorganizzazione viene presentata ai lavoratori e alle lavoratrici come un efficientamento dei presidi del negozio al fine di rispondere alle plurime esigenze della clientela, e come una opportunità di crescita professionale. Questo tipo di flessibilità e di mobilità dei lavoratori tra i reparti è vantaggioso all'impresa, in quanto sopprime alla carenza di personale incrementando i carichi di lavoro e intensificando la prestazione lavorativa. Gli svantaggi per lavoratrici e lavoratori sono evidenti: sovraccarico di lavoro, aumento dello stress lavoro-correlato per i continui cambi di attività, un vissuto da «lavoratore factotum» e non più da specialista di settore, maggiore rischio di infortunio per svolgere in tempi ridotti attività complesse da poco apprese ecc. La Filcams Cgil è intervenuta su diverse imprese con la richiesta di regolamentare questo tema, introducendo anche riconoscimenti economici e professionali a favore degli addetti: ad esempio limitando questa pratica alla volontarietà, legandola alla trasformazione da part-time a full-time dei contratti, prevedendo integrazioni economiche e avanzamenti di inquadramento professionale e infine chiedendo l'inserimento di norme a tutela della salute e sicurezza, nonché incrementi occupazionali. Queste richieste sono motivi di confronto ma anche di scontro con le parti datoriali.

Dal punto di vista legale e contrattuale, l'applicazione della *polimansione* (mansione promiscua) – che può prevedere l'assegnazione di due o più attività a parità di condizioni economiche – è possibile solo se le attività sono classificate nel medesimo livello di inquadramento, o in caso di differente livello di inquadramento solo per un periodo orario limitato e inferiore alle ore svolte per la mansione prevalente. Ma il problema non è di norme e regolamenti: il punto è l'abuso da parte delle imprese di questi strumenti, che provocano forti disagi tra i lavoratori.

## 2.2 *Lavorare male fa male: le patologie da lavoro tipiche nella grande distribuzione organizzata*

Poiché i lavoratori dipendenti trascorrono una parte significativa della loro esistenza al lavoro, il loro stato di benessere dipende molto dalle condizioni di lavoro e da come i luoghi di lavoro sono organizzati, per ridurre al minimo i rischi per la salute psico-fisica. Dai dati raccolti da chi scrive in questi ultimi anni nella Gdo, a seguito di indagini sul campo, sia attraverso l'assistenza individuale che attraverso questionari finalizzati a rilevare le condizioni di salute psico-fisico delle lavoratrici e dei lavoratori, emerge un quadro abbastanza chiaro e inequivocabile in merito ai maggiori rischi presenti in questo settore.

I danni all'apparato muscolo-scheletrico sono riconducibili principalmente all'elevata movimen-

tazione manuale dei carichi (Mmc), ai movimenti ripetitivi (Mr), allo scarso supporto di mezzi per lo spostamento delle merci, al mancato utilizzo dei dispositivi di protezione individuale (Dpi) e più in generale alla cattiva organizzazione del lavoro.

Nell'immaginario comune, le attività presenti in un supermercato sono quelle di «vendita» e di «cassa», e si pensa che per entrambi ci sia un basso rischio per salute, ma la realtà è tutt'altra. L'elenco delle principali attività svolte all'interno dei supermercati alimentari e non alimentari, e in particolare quelle che richiedono un elevato sforzo fisico e di conseguenza anche una particolare attenzione alla valutazione del rischio (spesso medio-alto), è lunghissimo. Citiamo le seguenti: sbancalaggio, allestimento e rifornimento banchi espositivi, maneggio di teglie, spostamento veloce e ripetuto di merci sul nastro della casse, spostamenti di pallet con merce, ripristino scaffalatura dei reparti e di aree promozionali, scaffalaggio, semina colli, lavorazioni in celle frigo, montaggio mobili, allestimenti di arredi o di prodotti bricolage, continuo riordino della merce di abbigliamento. A queste si aggiungono tantissime movimentazioni: cassette frutta/verdura, forme di formaggio e salumi di medio-grandi dimensioni, casse del pesce con dentro il ghiaccio, ceste di pane, sacchi di farine, elettrodomestici, di casse di acqua, di olio, di tappeti e generi di abbigliamento, piastrelle e vasi, di rotoli di cavi elettrici ecc. La maggior parte di queste attività viene svolta stando in piedi per tante ore, in parte mediante l'ausilio di mezzi meccanici come i transpallet o carrelli, ma in buona parte manualmente. La mappatura di queste attività è indispensabile per comprendere le numerose patologie in cui possono incorrere le lavoratrici e i lavoratori, che vanno da danni lievi e momentanei a quelli seri e irreversibili. Possono verificarsi eventi di tipo traumatico per infortuni, oppure possono insorgere patologie nel corso del tempo a causa di una errata o insufficiente valutazione del rischio e di una mancanza di dispositivi di prevenzione e protezione da parte del datore di lavoro. Sono tantissime le patologie che si manifestano in particolar modo agli arti superiori, a quelli inferiori e alla colonna vertebrale, come ad esempio le ernie, le protrusioni discali, i tunnel carpali, le tendiniti, epicondiliti ecc.

La mancanza di una corretta valutazione del rischio dello stress lavoro-correlato può provocare anche una serie di disturbi alla sfera psichica, che, se cronicizzati, portano a patologie serie e irreversibili. Le cause rilevate sono riconducibili principalmente alla difficoltà di conciliare i tempi di vita-lavoro, all'interfaccia con la clientela oltremodo esigente, a episodi traumatici (aggressioni o a rapine), alla continua esposizione a musiche ad alto volume per tutto il turno lavorativo, a cattive relazioni tra colleghi, a condizioni di ricattabilità e infine alle molestie che colpiscono per la stragrande maggioranza il genere femminile. Gli sbalzi d'umore, la difficoltà a rilassarsi fuori dall'ambiente di lavoro, l'affaticamento cronico, i problemi di insonnia, i dolori corporei, l'ansia, la depressione, sono alcuni sintomi rilevati tra le lavoratrici e i lavoratori del settore. Il crescente utilizzo di ansiolitici e antidepressivi, nonché la fuga nell'alcol, nell'uso di sostanze psicotrope, e nella dipendenza da gioco con l'illusoria speranza che un colpo di fortuna risolva tutti i problemi economici, riflettono un mondo del lavoro sempre più complesso e malsano. Tra i soggetti più a rischio troviamo i neoassunti, ancora inesperti e spesso privi di un'adeguata formazione, le lavoratrici e i lavoratori con un'età lavorativa e anagrafica avanzata sottoposti negli anni a ritmi insostenibili o impiegati per attività male organizzate con strumenti di prevenzione insufficienti, i lavoratori di origine straniera sovente raggiungibili per la scarsa conoscenza della lingua italiana e delle normative a propria tutela.

Può capitare che alle lavoratrici e ai lavoratori, colpiti da una o più patologie, vengano rilasciate limitazioni o prescrizioni da parte dei Medici Competenti, con l'obbligo di una ricollocazione in altre attività che non aggravino il loro stato di salute. Tuttavia, le aziende non sempre sono disponibili a

una ricollocazione adatta; pertanto, iniziano dei veri e propri calvari. Peggio ancora: lavoratori che assistiamo, i quali a seguito di inidoneità anche momentanea, si vedono prima sospesi dal lavoro e dallo stipendio per un tempo indefinito, per poi, una volta rientrati, subire una serie di dinamiche subdole fatte di contestazioni disciplinari strumentali e finalizzate all'espulsione dall'azienda. In sintesi, ci sono imprese che non implementano misure sufficienti per la prevenzione delle patologie correlate al lavoro e quando queste si manifestano, non offrono un sostegno adeguato ai lavoratori, trattandoli come un semplice onere da eliminare per ripristinare la massima produttività.

La necessità urgente è quella di modificare gli attuali strumenti di rilevamento di valutazione del rischio con nuovi modelli non più neutri ma che prendano in considerazione sia le reali esigenze dei lavoratori, che la differenza di genere. L'anatomia e la biologia sono diversi tra uomini e donne, e i carichi di lavoro, i turni orari, così come gli elementi di stress hanno un impatto diverso. In questo difficile contesto va evidenziata la figura del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (Rls) designato dalle organizzazioni sindacali ed eletto dai lavoratori. Solo in Lombardia, complessivamente, per la Filcams Cgil se ne contano circa 400. Un patrimonio importantissimo che funge da collegamento tra i luoghi di lavoro e le organizzazioni sindacali nell'importante lotta a tutela dei diritti alla salute e del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

### 3. Conclusioni

La Filcams Cgil ha lanciato il progetto *Bad Work No Future* (2024) contro il lavoro povero e il precariato. La ricomposizione delle filiere nella Gdo rientra a pieno titolo in questo progetto: gli appalti e i subappalti nell'orbita della grande distribuzione organizzata coinvolgono diverse migliaia di lavoratrici e lavoratori.

Un recente importante risultato riguarda la sottoscrizione di un Protocollo di internalizzazione, primo in Italia nel suo genere, per circa 2.000 lavoratrici e lavoratori sul territorio nazionale (di cui la metà in Lombardia) che operano in appalto per una grande azienda della Dmo. Il Protocollo firmato dalla Filcams Cgil (insieme a Fisascat Cisl e a Uiltucs), ha previsto la ricomposizione della filiera con la conseguente mappatura di tutte le lavoratrici e i lavoratori, fino a quel momento in appalto, che si occupavano delle attività nei centri di produzione e di e-commerce, garantendo la loro assunzione diretta nell'azienda committente. Il Protocollo prevede che l'assunzione avvenga senza periodo di prova, e con l'applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro della Dmo e del contratto integrativo di secondo livello, da cui questi lavoratori erano esclusi. Altro punto di assoluto valore previsto nel Protocollo è l'esclusione del ricorso al subappalto in altri servizi, come la logistica, le pulizie e la vigilanza. Gli appalti derivano dalla frantumazione delle attività delle imprese committenti, le quali per tagliare i costi e de-responsabilizzarsi, anche in tema di salute e sicurezza, esternalizzano diversi segmenti produttivi. Queste operazioni, che avvengono in tutti i settori, si traducono sempre in un peggioramento delle condizioni di lavoro, attraverso un abbattimento dei diritti, dei salari, e delle tutele del benessere lavorativo, e con l'applicazione di contratti nazionali più disparati e poco rappresentativi che disciplinano in *pejus* le parti normative e salariali. Non a caso nel lavoro in appalto e sub-appalto si registra un grande numero di infortuni plurimi (anche mortali), e l'insorgenza di patologie legate al lavoro.

In attesa che la politica intervenga su alcune leggi dannose e disumanizzanti, oggi, oltre alle lotte

quotidiane per i diritti, progetti come il *Bad Work No Future* della Filcams, così come i referendum proposti dalla Cgil, tra i quali quello relativo alla responsabilità solidale delle aziende committenti nell'appalto e subappalto in caso di infortunio e di malattia professionale, cercano di ridare dignità e sicurezza alle lavoratrici e ai lavoratori.

## Riferimenti bibliografici

- BBC (2022), *Aldi opens its first till-free supermarket*, <https://www.bbc.com/news/business-60038681>.
- Cerruti G. (2009), *Lavorare al tempo del cliente nel post-fordismo. Cambiamenti degli orari di lavoro in un ipermercato*, Milano, FrancoAngeli.
- Coop (2016), *Il Supermercato del Futuro è diventato realtà a Milano*, <https://partecipacoop.org/supermercato-del-futuro-diventato-realta-milano/>.
- Corriere della Sera (2023), *Il negozio senza casse governato dall'intelligenza artificiale: «Si paga con cellulare e app, le telecamere controllano tutto*, [https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/23\\_dicembre\\_01/il-negozio-senza-casse-governato-dall-intelligenza-artificiale-si-paga-con-cellulare-e-app-le-telecamere-controllano-tutto-89c7f765-9693-45b7-b98e-8515467f7x1k.shtml](https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/23_dicembre_01/il-negozio-senza-casse-governato-dall-intelligenza-artificiale-si-paga-con-cellulare-e-app-le-telecamere-controllano-tutto-89c7f765-9693-45b7-b98e-8515467f7x1k.shtml).
- Cuomo M. (2009), *Profitto e castigo. Il disagio dei lavoratori e delle lavoratrici nei centri commerciali*, Milano, Punto Rosso.
- Dao (2023), *L'AI incontra la spesa di prossimità*, <https://www.dao.it/news/a-verona-il-primo-negozio-autonomo-in-italia-prendi-e-vai-today-conad/>.
- FederDistribuzione (2025), *La nostra storia*, <https://www.federdistribuzione.it/chi-siamo/la-nostra-storia/>.
- Filcams Cgil (2024), *Bad Work, No Future*, <https://www.badworknofuture.it/>.
- Retail & Food (2024), *EsseLunga a Milano, nel nuovo quartiere Mind*, 29 aprile, <https://www.retail-food.it/2024/04/29/il-lab-di-esselunga-a-mind-innovazione-aperta-al-pubblico/#:~:text=EsseLunga%20Lab%20ha%20aperto%20un,riqualificazione%20urbana%20di%20grandi%20aree>.

## ABSTRACT

L'articolo analizza le condizioni lavorative, caratterizzate da un'elevata richiesta fisica, pressione psicologica, retribuzioni modeste ed elevata precarietà, presenti nel settore della grande distribuzione organizzata (Gdo). L'analisi si concentra sul rapporto tra condizioni lavorative gravose e tipologie di contratti di lavoro, spesso imposte dall'imprenditore, come il part-time, che di fatto accrescono lo stress lavorativo e determinano l'aumento di molteplici patologie tra gli occupati. In risposta al progressivo peggioramento delle condizioni di lavoro, sono esaminate alcune strategie sindacali finalizzate a contrastare la dinamica in atto.

## WORKING TIME IN THE RETAIL SECTOR

The article conducts an analysis of the working conditions that are currently prevalent in the large-scale retail sector (Gdo), conditions that are characterised by elevated physical demands, considerable psychological pressure, low wages

*and high job insecurity. The analysis focuses on the relationship between these challenging working conditions and the various types of work contracts that are often imposed by the entrepreneur, such as part-time work. It is argued that these contracts serve to increase work stress and lead to an increase in multiple diseases among employees. In light of the exacerbating challenges posed by these conditions, the study delves into the strategic responses employed by trade unions to mitigate these adverse events.*





## Lavoro degli operai agricoli e florovivaisti: riflessioni in merito all'orario di lavoro

Massimiliano D'Alessio\*

### 1. Una analisi quantitativa dell'orario di lavoro in agricoltura<sup>1</sup>

Il lavoro agricolo è nuovamente al centro dell'attenzione della ricerca economica e sociale. Uno specifico e rinnovato interesse viene in particolare riservato verso la componente dipendente dell'occupazione agricola che negli ultimi anni viene analizzata mediante chiavi interpretative e approcci disciplinari differenziati (Battellini 2018; Bonanno 2014; Esposti *et al.* 2016; Macrì 2025; Mattioni, Tripodi 2018). Sul lavoro dipendente in agricoltura si soffrema l'attenzione dell'opinione pubblica e della politica a causa dei tragici eventi di sfruttamento e di caporalato assurti alla cronaca che caratterizzano purtroppo diffusamente le filiere agroalimentari (Osservatori Placido Rizzotto Flai Cgil 2022), e per i diversi macro-tendenze che modificano profondamente lo scenario in cui si trovano ad operare i lavoratori agricoli dipendenti. Il deterioramento degli ultimi anni degli scenari geopolitici globali ripropone tematiche che sembravano scomparse dall'agenda politica mondiale, come le questioni dell'autosufficienza alimentare e della sicurezza degli approvvigionamenti. Parallelamente i nuovi compiti assegnati al settore primario nell'ambito dello sviluppo sostenibile in risposta alla crisi ambientale (Bevilacqua 2023) evidenziano la necessità di un profondo ripensamento dei paradigmi produttivi agricoli verso l'adozione di nuovi paradigmi ispirati a principi dell'agroecologia (Altieri *et al.* 2019). Infine, da un lato il pervasivo impatto della globalizzazione sulle dimensioni sociali ed economiche delle filiere agroalimentari mondiali (Foroohar 2025) e dall'altro, gli effetti della rivoluzione digitale (D'Alessio 2018), trasformano il ruolo e le funzioni del lavoro agricolo. Emerge, quindi, l'esigenza di una riflessione sull'organizzazione del lavoro agricolo che consenta di coniugare sostenibilità, attrattività, competitività e equità (Commissione europea 2025). Un particolare interesse si concentra sull'orario di lavoro, così come sulle altre variabili cruciali che condizionano la prestazione lavorativa (flessibilità, riposi, ferie, permessi, festivi, lavoro straordinario, interruzioni e recuperi) che costituiscono gli elementi centrali di quel cruscotto strumenti che deve coniugare resilienza dei processi produttivi aziendali con giustizia sociale e qualità del lavoro.

Nel 2023, secondo i risultati dell'inchiesta sulla forza lavoro di Eurostat, il numero di ore medie settimanali effettivamente lavorate pro-capite per i lavoratori dipendenti in agricoltura<sup>2</sup> è pari a 36,8.

\* Massimiliano D'Alessio è ricercatore-progettista presso la Fondazione Metes.

<sup>1</sup> L'autore intende ringraziare Silvia Guaraldi, Segretaria nazionale della Flai Cgil, per i suggerimenti che hanno consentito di migliorare una precedente versione di questo scritto. Eventuali errori ed imprecisioni rimangono come è ovvio di esclusiva responsabilità dell'autore.

<sup>2</sup> Si considerano lavoratori della sezione A (agricoltura, silvicolture e pesca) della classificazione Ateco 2007.

*Tabella 1 – Numero ore medie settimanali effettivamente lavorate pro-capite dai lavoratori dipendenti in Italia, agricoltura, silvicultura e pesca*

	Ore medie lavorate settimanali (2014)	Ore medie lavorate settimanali (2023)	Var. 2014-2023
<b>Età</b>			
- da 15 a 24 anni	36,6	36,2	-1,1%
- da 25 a 54 anni	36,5	36,9	1,1%
- 55 anni ed oltre	35,4	36,7	3,7%
<b>Genere</b>			
- maschi	37,4	37,9	1,3%
- femmine	33,2	33,6	1,2%
<b>Totale</b>	<b>36,3</b>	<b>36,8</b>	<b>1,4%</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat, Lfs, 2025.

Come si può rilevare dai dati di tabella 1 è presente una leggera differenziazione delle ore medie lavorate in base alle classi di età di appartenenza del lavoratore. I lavoratori dipendenti agricoli della fascia di età intermedia da 25 a 54 anni lavorano per un numero di ore medie settimanali leggermente maggiore del valore medio. I lavoratori più giovani (15-24 anni) e quelli più anziani (55 anni ed oltre), invece, lavorano per un numero di ore settimanali inferiore alla media. Una maggiore differenziazione delle ore medie settimanali effettivamente lavorate si evidenzia considerando la variabile di genere. In questo caso si evidenzia come il numero medio delle ore lavorate settimanalmente dagli uomini sia superiore del 13% a quello delle donne.

*Tabella 2 – Numero ore medie settimanali effettivamente lavorate pro-capite dai lavoratori dipendenti in Italia*

	2014	2023
Agricoltura, silvicultura e pesca	37,5	38,1
Manifattura	39,1	39,4
Costruzioni	39,1	39,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di veicoli a motore e motocicli	35,8	36,0
Trasporto e magazzinaggio	38,9	39,3
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	32,2	33,2
<b>Totale (Tutte le attività economiche)</b>	<b>35,5</b>	<b>36,1</b>

Fonte: Eurostat, Lfs, 2025.

La tabella 1 evidenzia nell'ultimo decennio un leggero incremento delle ore medie settimanali lavorate (1,4% nel periodo 2014-2023). Mentre per i lavoratori della classe di età intermedia (25-54 anni) e per quelli più anziani (55 anni ed oltre) gli incrementi sono, rispettivamente, dell'1,1% e del 3,7%, per quelli più giovani (15-24 anni) si riduce il numero di ore medie settimanali lavorate pro-capite (-1,1%). Di converso, non si evidenziano significative differenze per quanto riguarda la variabile di genere: per gli uomini l'incremento nel numero di ore medie lavorate è dell'1,3% rispetto al 2014, mentre per le donne la crescita è dell'1,2%.

La figura 1 confronta il numero di ore medie settimanali lavorate pro-capite dai lavoratori dipendenti nei diversi settori dell'economia italiana. In agricoltura le ore medie settimanali lavorate sono più elevate di quelle del commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli (34,8 ore) e delle attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (32,6 ore). Per questi settori il valore delle ore medie settimanali appare condizionato dall'ampia diffusione di forme di lavoro non standard (part-time, intermittenti, somministrazione). Invece, nei settori costruzioni

(38,2 ore), trasporto e magazzinaggio (37,7 ore) e manifatturiero (37,6 ore) le ore medie settimanali lavorate sono maggiori di quelle del settore agricolo.

## **2. Peculiarità dell'organizzazione del lavoro in agricoltura**

I processi produttivi in agricoltura presentano alcune specificità che condizionano le diverse fasi delle attività agricole incidendo: a) sulla scelta dei processi da attivare e, quindi, sulla tipologia di prodotti da realizzare; b) sulla modalità organizzativa di esecuzione delle diverse operazioni colturali e di allevamento; c) sul sistema di commercializzazione dei prodotti sul mercato.

La natura biologica dei fattori utilizzati, dei processi produttivi e dei prodotti realizzati rappresenta il più importante fattore di differenziazione rispetto alle altre attività produttive. Questa specificità biologica dei processi produttivi agricoli è correlata a diversi elementi che descriviamo in seguito. Innanzitutto, al largo uso che i processi produttivi agricoli fanno di fattori di fondo biologici (terra e bestiame), il cui utilizzo deve essere pianificato nel tempo per mantenere costanti le potenzialità produttive. La tecnica agronomica ha introdotto precise regole circa la sequenza delle colture da realizzare su uno stesso appezzamento di terra per preservare la fertilità: a colture miglioratrici seguono quelle depauperatrici (per impoverire il terreno di sostanze nutritive), e successivamente quelle preparatrici (che apportano al terreno la struttura e le sostanze necessarie alla coltivazione che seguirà). Vi è, inoltre, una rigida struttura temporale dei processi produttivi agricoli causata dalla biologicità sia dei fattori produzione utilizzati, sia dei prodotti finali. Forti vincoli cronologici caratterizzano i processi produttivi agricoli: si tratta degli intervalli temporali necessari per l'ottenimento del prodotto e della successione di lavori da svolgere in maniera sequenziale per rispondere alle esigenze della coltura o dell'animale nel corso del loro sviluppo biologico. La forte stagionalità nella utilizzazione dei fattori produttivi e nella produzione rappresenta, quindi, un fattore che condiziona i processi produttivi agricoli.

I processi produttivi possono essere attivati solo in serie (una coltura per campo per ciascun periodo di tempo) o in parallelo (una stessa coltura praticata nello stesso periodo di tempo su più campi); ma la loro natura non consente l'attivazione in linea, cioè in contemporanea, di più processi produttivi dello stesso tipo (Iacoponi, Romiti 1994). La meccanizzazione ha un ruolo peculiare nei processi produttivi agricoli: la funzione delle macchine è diversa da quella dei processi industriali. Nelle attività manifatturiere è la macchina che trasforma direttamente la materia prima in prodotto finito con caratteristiche prefissate. In agricoltura è la natura che svolge questa funzione (mediante il lavoro delle cellule vegetali e animali). Alle macchine è affidato il compito di creare l'ambiente più favorevole alla vita delle piante e degli animali (migliorando l'esecuzione di determinate operazioni e aumentando il numero di quelle che possono essere svolte contemporaneamente) e di provvedere alla raccolta del prodotto alla fine del processo.

Il legame con il fattore biologico terra (sia nelle colture vegetali sia, indirettamente, per le attività zootecniche svolte con metodi tradizionali) fa sì che l'attività agricola necessiti di ampie superfici: questo fabbisogno non rende possibile il raggiungimento di quei livelli di concentrazione delle attività nello spazio che caratterizzano gli altri settori economici. La territorializzazione dell'attività agricola espone, quindi, i processi produttivi ad avversità meteorologiche e ambientali e a maggiori difficoltà di raggiungere livelli qualitativi omogenei dell'output. Ogni singola particella di terreno

presenta caratteristiche che influiscono sui processi di crescita delle colture e degli allevamenti, con effetti sulle quantità e qualità delle produzioni. Infine, la dispersione territoriale delle attività agricole rende necessarie sia specifiche attività di sorveglianza e di trasporto, sia particolari soluzioni organizzative.

Il tempo climatico e il tempo meteorologico esercitano un forte condizionamento sui processi produttivi (Gorgitano 1996). Da una parte vanno fatte scelte che rendano compatibile il tempo climatico di un territorio con l'evoluzione dei fenomeni biologici del processo di coltivazione o di allevamento, e dall'altra la successione e l'intensità delle singole manifestazioni meteorologiche esercitano un grande condizionamento sulle modalità di svolgimento e sui risultati ottenibili nei processi produttivi agricoli, di cui l'organizzazione della produzione nell'ambito dell'unità produttiva deve tenere conto. L'incertezza circa la frequenza e la dimensione dei fenomeni meteorologici determina una forte aleatorietà dei processi produttivi agricoli in termini di organizzazione sistematica degli input e di correlazione probabilistica tra input e output<sup>3</sup>. L'impresa agricola, non potendo controllare tutti gli elementi che entrano nel processo di produzione, ricerca quella flessibilità organizzativa e strutturale che le consente di assecondare il verificarsi di fenomeni meteorologici imprevedibili.

Un ulteriore fattore di aleatorietà deriva dalla possibile insorgenza di patologie degli animali e delle piante. Tali manifestazioni – che in parte a loro volta derivano dagli andamenti meteorologici – vengono oggi controllate e prevenute mediante ad un ampio impiego di tecniche e fattori produttivi (pesticidi e antibiotici) con conseguenti impatti negativi sulla salute pubblica (Osservatorio Placido Rizzotto Flai Cgil 2023). Il lavoro umano ha minori responsabilità dirette nella produzione agricola di quanto accada in altre tipologie di processi produttivi. Il risultato dei processi produttivi agricoli tradizionali non è correlato, come succede nell'industria, alla durata della giornata lavorativa. Contemporaneamente, il lavoro umano deve essere dotato di una forte professionalità e duttilità: ad esso compete infatti interpretare ed assecondare fenomeni biologici complessi che appartengono a cicli non artificiali, ma biologici. Si determina, dunque, una forte dipendenza tra terra, coltura e clima che può implicare momenti in cui l'impegno si concentra, sia da parte del lavoro che di altri fattori fondo (Zuppiroli 1990). Inoltre, va garantita continuità ai processi produttivi: non è possibile interrompere il processo di produzione che deve essere portato a termine secondo le esigenze di accrescimento biologico dell'organismo vegetale o animale. Anche la conservazione dell'output del processo (vegetale o animale) risulta spesso tecnicamente molto difficile e richiede l'adozione di specifiche strutture e tecnologie di conservazione: gli output mantengono la caratteristica di organismi viventi, soggetti a processi di deperimento molto veloci. Da qui l'esigenza di destinarli quanto prima alla vendita, o ad altri usi (autoconsumo o reimpiego).

Le specificità che abbiamo richiamato sono integrate da ulteriori fattori che condizionano l'organizzazione dei processi produttivi agricoli: i caratteri strutturali dell'impresa agricola, la dimensione e la frammentazione dell'unità produttiva, la localizzazione geografica dei terreni (altimetri, acclività, ecc.), le tipologie di attività produttive, il grado di specializzazione produttiva e la dimensione economica aziendale. Ulteriori effetti rilevanti sull'organizzazione dei processi produttivi

<sup>3</sup> Le operazioni di concimazione e di irrigazione – in numero, intensità e momento di svolgimento – possono variare nel corso del ciclo produttivo a causa della variabilità meteorologica del suo impatto sulle fasi di sviluppo biologico delle piante. L'utilizzazione nel ciclo produttivo di tali input deve essere effettuata con notevole tempestività di azione poiché il margine di previsione è nullo.

agricoli derivano dalle scelte di investimento: il livello di meccanizzazione/automazione/digitalizzazione dei processi; la natura (impianti serricoli) e la dimensione del patrimonio di infrastrutture aziendali (impianti di stabulazione). Altri fattori condizionanti riguardano l'eventuale presenza di relazioni esterne come l'attivazione di forme cooperazione con altre aziende agricole o il grado di ricorso a servizi di contoterzismo. Infine, si osservano peculiarità organizzative in quelle aziende agricole che scelgono di affiancare alle tradizionali attività di coltivazione ed allevamento l'offerta di servizi ricettivi (agriturismo, turismo rurale, fattorie pedagogiche e sociali, vendita diretta, contoterzismo attivo<sup>4</sup>, agroenergie).

### 3. Il modello contrattuale

La contrattazione collettiva in agricoltura è caratterizzata storicamente da meccanismi di funzionamento che differiscono in maniera sostanziale da quelli dell'industria o del terziario. La ricostruzione analitica delle trasformazioni che hanno riguardato la contrattazione del settore agricolo (D'Alessio 2017; Guarriello 2011; Lagalà 1987, 1990; Lacorte 1999) evidenzia le evoluzioni che hanno riguardato la determinazione dei contenuti normativi in materia di organizzazione del lavoro.

La struttura della contrattazione per gli Operai agricoli e florovivaisti è articolata su due livelli: il *contratto collettivo nazionale di lavoro* e il *contratto provinciale di lavoro*: il secondo non ha funzione integrativa, al contrario di quanto avviene per gli altri settori, ma assume un valore equiparabile ad un primo livello per le materie esplicitamente demandategli dal Ccnl al fine di rispondere alle specificità delle agriculture provinciali. Ad entrambi i livelli vengono assegnati uno specifico ruolo e funzione in materia di organizzazione del lavoro. Nello specifico sono prerogativa del livello nazionale: orario di lavoro; riposo settimanale; ferie; permessi; giorni festivi; lavoro straordinario; festivo; notturno; interruzioni e recuperi.

Il Ccnl precisa che la contrattazione provinciale può trattare le suddette materie nei limiti e secondo le procedure delle specifiche norme di rinvio contenute negli articoli del livello nazionale. Inoltre, il contributo dei contratti provinciali in materia di organizzazione del lavoro viene stabilito da una specifica norma del Ccnl<sup>5</sup>. Alla contrattazione provinciale viene demandato il ruolo di «individuare soluzioni atte ad assicurare ai lavoratori a tempo indeterminato l'effettivo godimento dei riposi, delle ferie e delle festività ed alle aziende la continuità dell'attività produttiva». Il livello contrattuale territoriale viene identificato come quello più adatto, da un lato, a tenere conto delle realtà del mercato del lavoro e, dall'altro, a regolamentare accorgimenti organizzativi come «turni di lavoro, squadre di sostituti ed ogni altra possibile misura atta allo scopo, compresa quella della integrazione, [...] del carico di manodopera aziendale». Ferma restando la potestà della contrattazione nazionale in materia di durata dell'orario di lavoro, non è possibile analizzarne le specificità senza integrare le decisioni sull'organizzazione del lavoro assunte in sede di contrattazione provinciale.

<sup>4</sup> Attività svolte con mezzi meccanici e con manodopera aziendale propria presso altre aziende.

<sup>5</sup> Articolo 48 del Contratto collettivo nazionale per gli operai agricoli e florovivaisti del 23 maggio 2022.

### 3.1. Alcuni orientamenti in materia di orario di lavoro nella contrattazione provinciale

Per questa analisi ci concentriamo sui contratti provinciali di lavoro di sei capoluoghi, scelti per numerosità di operai agricoli<sup>6</sup>: Bari, Bolzano, Cosenza, Foggia, Ragusa e Verona. Tutti i Cpl considerati applicano correttamente le prerogative assegnate dall'attuale modello contrattuale non intervenendo in merito alla durata dell'orario di lavoro, che viene fissata in conformità all'art. 34 del Ccnl in 39 ore settimanali; come previsto da questa norma, i Cpl intervengono in merito alla distribuzione dell'orario settimanale. Le soluzioni adottate sono diversificate.

Nel Cpl di Bari l'orario di base viene distribuito su 6 giorni, ma può essere anche articolato su 5 giorni settimanali con modalità che devono essere preventivamente concordate con la rappresentanza sindacale aziendale. Anche nel Cpl di Cosenza l'orario viene distribuito su 6 giorni settimanali con la possibilità di redistribuirlo su 5 giorni settimanali, o con una riduzione dell'orario di lavoro della giornata del sabato. Viene inoltre precisato che per gli operai addetti alle stalle e in attività di vendita diretta, in eventi e in attività promozionali, l'orario giornaliero di 6,30 ore può essere frazionato in massimo due turni. Per gli operai addetti alle attività agrituristiche, alle fattorie sociali e fattorie didattiche l'orario può essere, invece, frazionato in massimo tre turni. Anche nel Cpl di Foggia viene proposta la possibilità di una redistribuzione alternativa su cinque giorni lavorativi, con l'orario giornaliero che non può comunque superare le 8 ore giornaliere. È inoltre previsto che per gli operai a tempo indeterminato addetti alle colture, l'orario del sabato sia di 3 ore e la differenza di ore 3,30 viene recuperata maggiorando di 42' l'orario dei giorni dal lunedì al venerdì. Inoltre, i lavoratori, in presenza di particolari esigenze aziendali, sono tenuti a prestare la propria opera anche nella giornata del sabato. Viene, infine, stabilito che il lavoratore a tempo determinato, in caso di prestazione giornaliera inferiore alle 8 ore ha diritto ad una retribuzione proporzionata all'effettiva prestazione lavorativa da calcolare sulla base della retribuzione oraria tabellare. Nel Cpl di Bolzano sono previste tre diverse opzioni di redistribuzione settimanale dell'orario di lavoro. Nella prima l'orario viene redistribuito su 6 giorni settimanali ognuno della durata di 6 ore e 30 minuti. Nella seconda l'orario viene redistribuito su 6 giorni settimanali con riduzione dell'orario il sabato, con recupero delle ore non lavorate negli altri giorni della settimana. Infine, nella terza opzione viene prevista una redistribuzione su 5 giorni con orari giornalieri di 7 ore e 48 minuti. Il Cpl di Bolzano prevede inoltre che il datore di lavoro possa adottare una settimana lavorativa di 4,5 giorni, se ritenuto necessario per l'organizzazione aziendale. Anche nel Cpl di Ragusa sono contemplate 3 diverse opzioni di redistribuzione dell'orario settimanale: 1) 5 giorni, di cui 4 di 8 ore e uno di 7 ore; 2) 6 giorni di 6,30 e 3) 6 giorni, di cui 5 di 7 ore ed uno, di norma coincidente con il sabato, di 4 ore.

Infine, nel Cpl di Verona viene proposta una modalità di redistribuzione media che prevede una articolazione 5 giorni con un orario di 7 ore (lunedì, martedì, mercoledì, giovedì e venerdì) e 1 giorno con un orario di 4 ore (sabato). Viene previsto comunque che l'orario, anche per periodi limitati dell'anno e considerate le esigenze di carattere aziendale, possa essere distribuito su 5 giorni.

<sup>6</sup> Secondo Inps (2024a) al primo posto nella graduatoria per numerosità degli operai agricoli si colloca la provincia di Foggia con 40.444 operai agricoli che rappresentano il 4,1% del totale nazionale. Al secondo e al terzo posto si posizionano la provincia di Bari (40.352 operai agricoli, 4,1% del totale) e quella di Ragusa (30.975 operai agricoli, 3,1% del totale). Seguono al quarto, al quinto e al sesto posto le province di Cosenza, Bolzano e Verona con rispettivamente 30.676 operai agricoli (3,1% del totale), 29.611 operai agricoli (3,0% del totale) e 29.070 operai agricoli (2,9% del totale).

I testi dei Cpl analizzati riguardano anche la flessibilità. Il Cpl di Ragusa ricordando che, in conformità al Ccnl, modalità e criteri in materia di flessibilità sono affidati alla contrattazione provinciale, specifica che gli orari di lavoro flessibili, adottati per consentire una organizzazione del lavoro ottimale e l'aumento dell'occupazione, riguardano il periodo delle campagne di raccolta e lavorazione dei prodotti e vengono adottati previo accordo scritto tra le parti firmatarie del contratto provinciale. Nel Cpl di Bari è prevista una maggiorazione per gli orari di flessibilità nella misura del 20%; a compensazione di questa maggiorazione di orario sono concessi permessi individuali retribuiti, o viene previsto un orario minore in altri periodi dell'anno. Le compensazioni non godute vengono retribuite a fine rapporto di lavoro per gli operai a tempo determinato ed entro l'anno per gli operai a tempo indeterminato. In tutti gli altri Cpl viene previsto il ricorso alla banca ore. Nel Cpl di Bolzano, ad esempio, per i lavoratori a tempo indeterminato, il datore di lavoro può compensare le ore di straordinario con giorni di riposo (banca ore), invece di pagarle. Per i lavoratori a tempo determinato, le ore straordinarie possono essere retribuite con le maggiorazioni previste, o possono essere concessi riposi compensativi, su richiesta del lavoratore e in base alle esigenze dell'impresa. Anche il Cpl di Cosenza prevede lo strumento della banca ore: in caso di orario giornaliero maggiorato è previsto il recupero compensativo retribuito. Nei casi di mancato recupero avviene il pagamento delle ore eccedenti il normale orario con le maggiorazioni previste per il lavoro straordinario. Il Cpl di Cosenza prevede infine una forma alternativa di monetizzazione della flessibilità: «per speciali lavori da eseguirsi di notte e durante le festività, quali le attività zootecniche, agrituristiche e di acquacoltura, in considerazione delle peculiari esigenze organizzative del lavoro è definita una adeguata maggiorazione alla tariffa oraria contrattuale pari a 0,50 centesimi per ora». Questa forma di monetizzazione viene prevista fino ad un incremento massimo del 30% del normale orario di lavoro settimanale; al di sopra di questo limite si applicano le maggiorazioni previste dal Ccnl per il lavoro notturno e festivo. Il Cpl di Foggia prevede che in particolari periodi e cicli lavorativi e per particolari esigenze aziendali legate alle deperibilità dei prodotti, è possibile, tramite accordo sindacale, essere attuato lo strumento della banca ore con riposi compensativi in vigenza di rapporto di lavoro. La banca ore si applica per periodo di orario maggiorato della durata massima di 3 mesi ed un tetto massimo di 75 ore. In assenza di banca ore al lavoratore viene riconosciuta una maggiorazione del 20% sulla paga totale. Infine, anche il Cpl di Verona prevede il ricorso allo strumento della banca ore: in presenza di particolari condizioni ambientali e climatiche e in rapporto ad obiettive necessità aziendali il datore di lavoro può concordare con gli operai l'attivazione di una banca ore della dimensione massima di 50 ore annue. Queste ore sono retribuite con una maggiorazione del 10%, fermo restando il recupero di tale maggiore orario in altro corrispondente periodo dell'anno.

#### **4. Futuri temi di riflessione contrattuali e normativi<sup>7</sup>**

Le analisi precedenti fanno emergere alcune questioni cruciali in merito alle tematiche dell'organizzazione del lavoro in agricoltura su cui sarà necessario concentrare l'attenzione per garantire la tutela e la promozione della qualità del lavoro in agricoltura.

Il primo riguarda il rapporto sinergico tra livelli contrattuali nazionale e provinciale in materia di

<sup>7</sup> La redazione di presente paragrafo è stata possibile grazie al decisivo contributo di Giusi Angheloni, funzionaria del Dipartimento Agricoltura della Flai Cgil nazionale.

organizzazione del lavoro. L'attuale modello contrattuale definisce in maniera puntuale le prerogative di Ccnl e Cpl in materia di organizzazione del lavoro. Questa configurazione assicura equilibrio e sinergia al complesso dell'azione contrattuale. Il rispetto di ruolo e funzione di Ccnl e Cpl consente di promuovere un'azione sinergica per migliorare le condizioni dei lavoratori dipendenti in agricoltura. Un importante contributo per l'attivazione di queste sinergie proviene, non solo dalle linee guida unitarie che hanno indirizzato le campagne di rinnovo dei Cpl, ma anche dal monitoraggio delle buone pratiche della contrattazione provinciale che possono essere trasferite in quella nazionale.

Il secondo riguarda la difesa delle conquiste sull'orario di lavoro come argine alle situazioni di irregolarità lavorativa. Il tema dell'organizzazione è fondamentale per accompagnare i processi di innovazione aziendale, e contemporaneamente è necessaria la consapevolezza delle situazioni di sfruttamento lavorativo e caporale che ampiamente caratterizzano il settore agricolo (Osservatorio Placido Rizzotto Flai Cgil 2024). In questo senso le attuali norme sull'orario di lavoro del Ccnl rappresentano «l'unico baluardo rimasto ad Istituzioni, Inps e Sindacato per combattere l'elusione e l'evasione retributiva e contributiva»<sup>8</sup>. È, quindi, obbligatorio difendere le conquiste in materia di orario come strumento di tutela delle condizioni di lavoro in agricoltura. Questo è di particolare importanza considerando i riflessi che le norme contrattuali in materia di orario rivestono anche per la concreta applicazione della Legge 199/2016 sul contrasto allo sfruttamento lavorativo e al caporale. Infine, è opportuno ricordare che la corretta applicazione dell'orario di lavoro concorre a definire quegli indici di sfruttamento (articolo 603-bis c.p.) che rappresentano uno strumento fondamentale per identificare e sanzionare le situazioni di irregolarità lavorativa.

Il terzo tema riguarda il ruolo delle norme contrattuali in materia di lavoro per promuovere un miglioramento del benessere dei lavoratori. Fino al 2014 sono state concesse importanti aperture sulla flessibilità degli orari anche per andare incontro alle richieste organizzative delle imprese. Ulteriori evoluzioni contrattuali sono state adottate anche in funzione dei cambiamenti in ambito legislativo e politico che hanno promosso la multifunzionalità delle aziende agricole (Rete Rurale Nazionale 2016). A fronte dei ritmi di lavoro oramai molto elevati che caratterizzano molte imprese agricole in fasi lavorative cruciali (ad es. raccolta) e, quindi, per garantire la salute e sicurezza dei lavoratori, non è possibile dilatare ulteriormente l'intensità dell'impegno lavorativo con ampliamenti degli orari di flessibilità.

Un ultimo tema riguarda l'azione contrattuale e normativa che va attuata per la mitigazione degli impatti climatici in agricoltura che stanno colpendo pesantemente le condizioni materiali dei lavoratori agricoli e delle imprese. Specularmente alla perdita di volumi di produzione per gli eventi climatici estremi, si evidenzia una crescente emorragia occupazionale<sup>9</sup>. I temi ambientali sono centrali nell'agenda delle priorità sindacali della Flai Cgil. Questo impegno, oltre a essersi concretizzato con l'adesione all'Alleanza Clima-Lavoro<sup>10</sup>, è sancito nell'ambito del documento conclusivo del Congresso nazione della Flai Cgil del 2023<sup>11</sup> che ha introdotto l'obiettivo di *contrattare la sostenibilità ambientale* tra le priorità dell'azione della categoria. Nello specifico è possibile identificare due aree di intervento su cui concentrare l'attenzione per operare una concreta azione di mitigazione degli impatti lavorativi dei cambiamenti climatici: le azioni contrattuali e le azioni normative.

<sup>8</sup> Circolare unitaria sul rinnovo del Ccnl operai agricoli e florovivaisti 2018-2021 del 21 giugno 2018.

<sup>9</sup> Nel 2023 la numerosità degli operai agricoli è scesa al di sotto della soglia del milione (Inpsb 2023).

<sup>10</sup> I promotori dell'Alleanza Clima Lavoro sono: Campagna Sbilanciamoci!, Fiom Cgil, Cgil Piemonte, Kyoto Club, Transport&Environment Italia, Motus-E, Legambiente, Wwf Italia, Greenpeace, Filt Cgil, Flai Cgil.

<sup>11</sup> Documento conclusivo dell'VIII Congresso nazionale della Flai Cgil Roma 7-8-9 febbraio 2023.

L'adozione tra giugno e luglio 2024 in numerose regioni (Abruzzo, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia e Toscana) di ordinanze di divieto allo svolgimento dell'attività lavorativa in specifici orari per salvaguardare i lavoratori dai rischi da stress termico per prolungata esposizione al sole, pur rappresentando un'indispensabile misura di tutela della salute e sicurezza, ha determinato una riduzione dei livelli occupazionali. La questione dell'organizzazione del lavoro nei periodi di stress termico è stata affrontata in diversi Cpl: gli orientamenti evidenziano il ruolo centrale degli accordi aziendali per la mitigazione degli effetti dei cambiamenti climatici sull'occupazione. La dimensione aziendale appare, infatti, quella che in maniera più opportuna può permettere di coniugare tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e continuità lavorativa con conseguenti effetti positivi anche nei termini di accesso ai benefici della disoccupazione agricola.

Per mitigare le criticità occupazionali derivanti dagli andamenti climatici avversi D.L. 63/2024 (Decreto Agricoltura)<sup>12</sup> ha ampliato l'accesso al trattamento della cassa integrazione (Cisoa), previsto nei casi di intemperie stagionali agli operai agricoli a tempo indeterminato, anche in caso di riduzione dell'attività lavorativa pari alla metà dell'orario giornaliero contrattualmente previsto. Pur trattandosi di un provvedimento positivo il d.l. n. 63/2024 non interviene in maniera strutturale. È necessario offrire un sostegno a tutti i lavoratori, compresi gli operai a tempo determinato che nel settore agricolo sono la maggioranza<sup>13</sup>. È quindi necessario ampliare il campo di intervento della Cisoa o identificare altri strumenti: ad esempio rendere esigibile per gli operai a tempo determinato le tutele previste dalla legge 247/2007<sup>14</sup>, che garantiscono copertura occupazionale e previdenziale nelle situazioni di avversità.

## Riferimenti bibliografici

- Altieri M.A., Rosset, P.M. (2019), *Sulla via della Madre Terra. Agroecologia: una rivoluzione tra scienza e politica*, Sansepolcro, Aboca.
- Battellini F. (2018), *La stima dell'input di lavoro in agricoltura nel quadro dei conti economici nazionali*, in *Agriregione europa*, anno 14, n. 55.
- Bevilacqua P. (2023), *Un'agricoltura per il futuro della Terra*, Bra, Slow Food Editore.
- Bonanno A. (2014), *La questione del lavoro nel settore agro-alimentare: questioni teoriche e problemi storico*, in *Agriregione europa*, anno 10, n. 36.
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni (2025), *A Vision for Agriculture and Food Shaping together an attractive farming and agri-food sector for future generations*, Com(2025) 75 final, Bruxelles, 19 febbraio.
- D'Alessio M. (2017, a cura di), *Osservatorio nazionale sulle dinamiche retributive degli operai agricoli. Rapporto 2017*, Roma, Fondazione Metes.
- D'Alessio M. (2018), *Digital Farming e Agricoltura di precisione: alcuni impatti sul lavoro agricolo*, in Fondazione Metes, *Agricoltura 4.0 Il valore del lavoro nell'innovazione del settore agricolo*, Roma, Fondazione Metes.

<sup>12</sup> Legge 12 luglio 2024, n. 101, di conversione, con modificazioni, del d.l. 15 maggio 2024, n. 63 recante «Disposizioni urgenti per le imprese agricole, della pesca e dell'acquacoltura, nonché per le imprese di interesse strategico nazionale».

<sup>13</sup> Dipartimento Agricoltura Flai Cgil-Fondazione Metes, Nota su legge 101/2024 di conversione, con modificazioni d.l. n. 63/2024 su «Disposizioni urgenti per le imprese agricole, della pesca e dell'acquacoltura, nonché per le imprese di interesse strategico nazionale» del 24 luglio 2024.

<sup>14</sup> Legge 24 dicembre 2007, n. 247 Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l'equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale.

- Esposti R., Merlini C. (2016, a cura di), *Lavoro e impresa nell'agricoltura italiana*, Ancona, Università Politecnica delle Marche.
- Foroohar R. (2025), *La globalizzazione è finita*, Roma, Fazi Editore.
- Gorgitano M.T. (1996), *Determinanti reali e monetarie dell'organizzazione dei processi aziendali in agricoltura*, in Romagnoli A. (a cura di), *Teoria dei processi produttivi. Uno studio sull'unità tecnica di produzione*, Torino, Giappichelli.
- Guarriello F. (1990), *L'evoluzione del sistema contrattuale dal Dopoguerra agli anni Settanta*, in Fisba Cisl, *Contrattazione collettiva e lavoro agricolo subordinato*, Roma, Agrilavoro edizioni.
- Iacoponi L., Romiti R. (1994), *Economia e politica agraria*, Bologna, Edagricole.
- Inps (2024a), *Osservatorio statistico. Mondo Agricolo. Aziende e Lavoratori Agricoli*, <https://servizi.inps.it/servizi/osservatoristatistici/api/getAllegato/?idAllegato=1003>.
- Inps (2024b), *XXIII Rapporto annuale*, <https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/rapporti-annuali/xxiii-rapporto-annuale.html>.
- Lacorte V. (1999), *Il tuo contratto di lavoro. Operai agricoli*, Roma, Ediesse.
- Lagalà C. (1987), *Contrattazione lavoro e previdenza in agricoltura*, Milano, Franco Angeli.
- Lagalà C. (2002), *Contrattazione lavoro e previdenza nell'agricoltura degli anni '90*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Macrì M.C. (2024, a cura di), *Il contributo dei lavoratori stranieri all'agricoltura italiana*, Roma, Centro di ricerca Politiche e Bio-economia.
- Mattioni G., Tripodi E. (2018), *Il lavoro dipendente in agricoltura in Italia attraverso i dati Inps*, in *Agriregioneuropa*, anno 14, n. 55.
- Polidori R. (1996), *Aspetti tecnici nell'organizzazione dei processi produttivi agricoli*, in Romagnoli A. (a cura di), *Teoria dei processi produttivi. Uno studio sull'unità tecnica di produzione*, Torino, Giappichelli.
- Rete Rurale Nazionale (2016), *Agriturismo e multifunzionalità dell'azienda agricola*, Roma, Rete Rurale Nazionale.
- Osservatorio Placido Rizzotto (2022), *Geografia del caporalato*, Roma, Osservatorio Placido Rizzotto.
- Osservatorio Placido Rizzotto (2023), *Agricoltura Si... Cura*, Roma, Osservatorio Placido Rizzotto, <https://www.fondazionerizzotto.it/wp-content/uploads/2023/12/Quaderno-n.-2-Osservatorio-P.-Rizzotto.pdf>.
- Osservatorio Placido Rizzotto (2024), *VII Rapporto Agromafie e caporalato*, Roma, Ediesse.
- Zuppiroli M. (1990), *Il "modello a fondi e flussi" per l'interpretazione del costo di produzione*, in *Rivista di economia agraria*, 4, pp. 653-680.

## ABSTRACT

*Il presente lavoro dopo una analisi in chiave quantitativa dell'orario di lavoro in agricoltura in Italia basata su alcune informazioni statistiche fornite da Eurostat ricorda le peculiarità biologiche che riguardano i processi produttivi agricoli descrivendo come queste specificità condizionano i modelli di organizzazione del lavoro. Su questa base dopo una descrizione del precipuo ruolo e della funzione che l'attuale modello contrattuale assegna al Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) e ai Contratti provinciali di lavoro (Cpl) in materia di organizzazione del lavoro vengono presentati alcuni casi studio che analizzano gli orientamenti in materia di orario di lavoro nella contrattazione territoriale di alcune province italiane. Il lavoro si chiude proponendo una riflessione che vuole provare a delineare alcune linee prioritarie di lavoro sindacale in materia di orario di lavoro.*

## A REVIEW OF WORKING TIME FOR AGRICULTURAL AND FLORICULTURAL WORKERS

*This paper presents a quantitative analysis of working time in agriculture in Italy, drawing on statistical data from Eurostat. It explores the biological peculiarities affecting agricultural production processes and their impact on work*

organisation models. The paper then goes on to describe the main role and function that the current contractual model assigns to the National Collective Labour Agreement (Ccnl) and to the Provincial Labour Agreements (Cpl) in the matter of work organisation. After this description, some case studies are presented that highlight the working time orientations in territorial bargaining in some Italian provinces. Finally, the paper concludes with a reflection aimed at outlining some priority lines of trade union on working time.



*Q*

TENDENZE





## Aspirazioni e lavoro.

### Leggere le «dimissioni volontarie» attraverso Karl Polanyi

*Marina Mastropierro\**

*Certamente la soddisfazione dei bisogni attiene anche alla sfera economica, ma più direttamente attiene allo status e alla sicurezza, dunque maggiormente a questioni sociali che economiche*  
(Karl Polanyi, *La Grande Trasformazione*, p. 197)

### 1. Introduzione. Il possibile ruolo delle aspirazioni nel fenomeno delle dimissioni volontarie

Questo contributo nasce dalla riflessione, avviata da circa più di un decennio, circa il ruolo che le «aspirazioni», in quanto capacità politico-culturali (Polanyi 1944; Sen 2010; Appadurai 2011) possono giocare nella costruzione di percorsi e traiettorie di vita, nonché nell'orientare e determinare azioni, individuali e collettive, negli ambiti della sfera lavorativa e sociale più in generale (Mastropierro 2019).

In particolar modo si proverà a fornire una lettura del fenomeno delle «dimissioni volontarie», scoperto mediaticamente durante la pandemia, partendo dalle categorie interpretative classiche di Karl Polanyi. In tempi più recenti anche altri studiosi hanno posto particolare attenzione alla relazione tra aspirazioni, riconoscimento politico-sociale e redistribuzione (Sen 2010; Appadurai 2011).

Tra il 2021 e il 2022 le dimissioni volontarie raggiungono in Italia picchi mai visti prima, circa 1,6 milioni di lavoratori italiani decidono di lasciare volontariamente il proprio posto di lavoro. Questo fenomeno in maniera molto più massiccia riguarda anche gli Stati Uniti. Contrariamente a quanto avvenuto sino al 2019, negli anni della pandemia in Italia il fenomeno ha riguardato non soltanto i giovani e i giovanissimi, come sarà illustrato nel corso dello svolgimento, ma anche adulti e lavoratori con contratti a tempo indeterminato. Inoltre, sempre tra il 2019 e il 2021, l'incremento più significativo delle dimissioni volontarie ha riguardato il Mezzogiorno e le persone con titoli di studio superiori (Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2022).

Se tale fenomeno si è esteso a una platea di lavoratori non necessariamente precari e/o interessati da bassi salari e bassa qualificazione, dunque con meno possibilità di reinserimento e rioccupabilità lavorativa, è possibile ipotizzare che ci si possa trovare di fronte a un fenomeno inedito del modo in cui lavoro – prevalentemente nel suo lato dell'offerta – si sta esprimendo e riformulando.

Questo contributo non vuole essere un'analisi quantitativa esaustiva del fenomeno, quanto piuttosto la messa a terra di un'ipotesi interpretativa che si serve di strumenti e concetti polanyiani per provare a inquadrare la questione dentro una particolare cornice teorica.

Secondo Polanyi, in *La Grande Trasformazione* (1944), le questioni legate alla sopravvivenza fisica e biologica delle classi lavoratrici inglesi in formazione, tra la fine del Settecento e gli inizi

\* Marina Mastropierro è assegnista di ricerca presso il Dipartimento ArCoD (Architettura, Costruzione, Design) del Politecnico di Bari.

dell'Ottocento, trovano una compenetrazione precisa con i temi del riconoscimento sociale e delle aspirazioni. Spinte economiche e spinte sociali agiscono per Polanyi nella stessa direzione, e con la stessa forza; quando la seconda non incide più fortemente della prima nel fornire una risposta ai bisogni sociali e collettivi. Così, anche autori più recenti riflettono su quanto la motivazione aspirazionale abbia avuto conseguenze dirette sulla sfera materiale e sulle condizioni di vita e lavoro di gruppi proletari e sottoproletari che vivono in condizioni di svantaggio sociale (Appadurai 2011).

Le aspirazioni a una vita più dignitosa e giusta possono essere considerate nella letteratura, storica e più recente, ingredienti fondamentali di attivazione individuale e collettiva rivolte a migliorare lo stato di condizioni di vita particolari, ma più specificamente i livelli di interesse e benessere generale.

Partendo da queste premesse teorico-concettuali, sarà fornita un'interpretazione del fenomeno delle «dimissioni volontarie» basata sull'idea di una possibile riformulazione interna al lavoro, basata sulla considerazione – che anche altri studi stanno perseguitando (Carrieri 2023; Coin 2023; Brancati, Carboni 2024) – che il lavoro «a qualunque costo e condizione» non è più considerato una motivazione sufficiente a rendere attrattivo e accettabile un impiego.

Le dimensioni che le «dimissioni volontarie» hanno raggiunto durante la pandemia potrebbero essere espressione di un processo che serpeggiava nelle profondità della continua riformulazione di una forza lavoro sempre più flessibile (Sennett 2000) e priva di punti di riferimento, ma comunque più sofisticata ed esigente rispetto al passato pre-pandemia.

Piuttosto che leggere il fenomeno come espressione di «ritiro dal lavoro», che ripercorre filoni interpretativi già attivi da circa un trentennio (Rifkin 1995), in questo contributo si cercherà di mettere a fuoco il possibile ruolo svolto dalle «aspirazioni» quali elementi di rottura, seppur sparsi e frammentati, e innovazione rispetto a un patto sociale non più in grado di fornire risposte adeguate a questioni di carattere individuale e collettivo.

In merito ad altre significative ipotesi emerse dall'analisi delle dimissioni volontarie quali prodotto di processi strutturali – come il *mismatching* tra domanda e offerta di lavoro – (Brunetta, Tiraboschi 2022) si condivide certamente l'idea di non cedere alla tentazione semplicistica di approcciare a esse come a un fenomeno di «fuga dal lavoro» (*ibidem*). In ogni caso, in questa sede, ci si pone nel solco tracciato da quella letteratura che suggerisce di trovare risposte in un radicale cambio di senso che sta attraversando il lavoro (Carrieri 2023; Coin 2023; Brancati, Carboni 2024).

Per cercare di dimostrare l'ipotesi che si intende avanzare – ovverosia il ruolo che le aspirazioni, in quanto spinte politico-culturali, possono aver giocato nella costruzione di una risposta sociale data dalle dimissioni volontarie al forte fragilimento del patto emancipatorio legato al lavoro – ci si servirà in primo luogo del framework teorico fornito da Polanyi, circa l'importanza dell'intersezzionalità tra spinte sociali e bisogni economici. In secondo luogo, si illustrerà il fenomeno «dimissioni volontarie» attraverso stime e analisi fatte dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro sulle Comunicazione obbligatorie offerte dal Ministero del Lavoro attraverso Rapporti Annuali relativi ai flussi dei contratti di lavoro dipendente e parasubordinato di tutti i settori economici, che coinvolge anche i lavoratori stranieri presenti in Italia seppur temporaneamente.

In particolar modo ci si soffermerà sul biennio 2021-2022, che è il momento in cui il fenomeno ha assunto dimensioni numeriche consistenti e significative tali da interrogare l'opinione pubblica, gli studiosi e i principali attori sociali di questo Paese, come sindacati e organizzazioni datoriali, sul tipo di trasformazione al quale si stava assistendo. Se ne illustreranno però le traiettorie a partire dal 2017 – anno nel quale i più significativi rapporti italiani sulle dinamiche del lavoro iniziano a

rilevarne il dato – sino alla fine del 2023 (XXIII Rapporto Inps 2024; Rapporto Annuale sulle Comunicazioni Obbligatorie 2024). Sul biennio considerato, 2021-2022, sarà fornito un approfondimento delle caratteristiche con cui il fenomeno si è andato componendo, per fornire una prima base scientifica di informazioni statistiche rispetto all’ipotesi che si intende avanzare.

## 2. Riattualizzare la «la grande lezione» di Karl Polanyi

Nello spiegare la «Grande Trasformazione» (1944) – vale a dire il passaggio da una società agricola a una industriale, interamente regolata dal credo e dall’ideologia di un mercato autoregolantesi, nella quale si assiste contemporaneamente alla comparsa di movimenti protezionisti – Polanyi insiste nel sottolineare due concetti.

Il primo è che non tutta l’azione e gli scambi umani sono spiegabili attraverso il paradigma economicista, basato sul calcolo astratto costi-benefici, e che dunque bisogna tenere conto anche di valori, significati, credenze, relazioni, condizionamenti sociali, all’interno dei quali l’azione – sia individuale che collettiva – prende forma e si struttura. Fattori considerati importanti alla stregua di quelli economici, per il senso che l’attore o gli attori in campo attribuiscono a essi (*ibidem*).

L’ulteriore concetto sul quale Polanyi sofferma la sua analisi è conosciuto con la locuzione di «tesi del doppio movimento», secondo cui la nascita dei movimenti protezionisti che compaiono in Gran Bretagna a fine Settecento – e poi nel resto d’Europa nel corso dell’Ottocento – rappresenti in realtà il tentativo delle forze più vitali della società di rispondere ai pericoli e alle sfide collettive dell’economia di mercato, piuttosto che una replica settaria e parziale di un pezzo di società su un altro.

Questi due concetti chiave sono fortemente interrelati tra loro, e permettono di dotarsi di solidi strumenti teorici per promuovere la tesi sostenuta in questo contributo secondo cui il lavoro contemporaneo, così come alcuni aspetti inediti attraverso cui si manifesta quali le «dimissioni volontarie», richieda di essere compreso con lenti non esclusivamente legate alla logica utilitaristica, quanto piuttosto attraverso l’ampliamento di uno sguardo che consideri l’intreccio di variabili di natura diversa, economica e socio-culturale.

Come dimostrano recenti indagini (Carrieri 2023), la presenza di un reddito non è più una condizione sufficiente a esprimere soddisfazione e sicurezza verso il proprio lavoro. Vuoi perché le paghe non sono adeguate al costo della vita, ingrossando le fila dei lavoratori poveri; vuoi perché non sussistono le condizioni minime, richieste da un numero sempre più alto di lavoratrici e lavoratori, sia per assicurare un più sano equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro, sia per garantire un espletamento delle funzioni lavorative nel pieno rispetto della propria integrità fisica, morale, psicologica e sociale. L’incertezza, sempre più presente nel mercato del lavoro, così come la paura di perdere l’occupazione, contribuiscono ad accrescere il senso di insicurezza diffuso tra un numero sempre più consistente di lavoratori e lavoratrici di questo paese (*ibidem*).

Inoltre, la stretta economica e sociale esperita durante la pandemia, così come le nuove soluzioni organizzative adottate e sperimentate in ambito lavorativo quali lo *smart working*, hanno dato impulso a un cambiamento delle priorità di vita per un numero maggiore di occupati di questo Paese. Motivazioni sociali e fattori economici si sono intrecciati al punto da aver ingrossato la sacca di malcontento presente che, evidentemente, durante la pandemia da Covid-19 ha trovato il suo ideale punto di sfogo. Complice anche il costante contatto con la malattia e con la morte, si è assistito

con maggiore evidenza e plasticità a una reazione di rigetto verso forme di lavoro non adeguate ai rinnovati standard, economico e sociali, di un numero sempre più folto di lavoratori e cittadini.

Nell'elencare una serie di misure collettivistiche che nascevano, a cavallo tra la fine del Settecento e gli inizi dell'Ottocento in Inghilterra, per far fronte ai cambiamenti profondi che attraversavano la società e l'organizzazione del lavoro e dell'economia, Polanyi afferma che, pur avendo natura prettamente economica, fossero piuttosto da considerarsi risposte sociali alle necessità sempre più diffuse di una società industriale in ascesa, che i metodi di mercato non erano in grado di soddisfare.

Pulire i forni con acqua e sapone almeno una volta ogni sei mesi; collaudare cavi e ancora; così come istituire leggi sulla salute pubblica, sulla concessione della terra, sui divertimenti collettivi e sulle biblioteche, rappresentavano in realtà il tentativo da parte delle forze più vitali della società di ricostruire un tessuto umano e delle condizioni minime di convivenza sociale che le tumultuose trasformazioni tecnologiche ed economiche avevano distrutto. L'intento principale di tali azioni non aveva dunque una finalità economica, ma si poneva l'obiettivo di rispondere ai molteplici bisogni sociali nascenti.

Nel caso delle *dimissioni volontarie* non ci si trova davanti all'organizzazione di misure collettivistiche «pure», come quelle descritte da Polanyi, ma si può ipotizzare che ci si possa essere trovati di fronte – specie tra il 2021 e il 2022 – a forme di «risposte sociali», seppur sparse, da parte di lavoratori e lavoratrici esausti rispetto al depauperamento delle condizioni minime di lavoro e di vita che hanno reso accettabile la scelta e il mantenimento di una determinata occupazione. D'altronde, anche la letteratura di riferimento sulle trasformazioni contemporanee del lavoro offre uno spaccato e un quadro desolante, nel quale maggiore flessibilità non ha significato, almeno nel nostro Paese, un adeguamento del sistema di sicurezza e protezione sociale (Orientale Caputo 2021), provocando così un peggioramento delle condizioni di vita sia sul piano materiale che su quello del benessere individuale e collettivo soprattutto per le fasce più a rischio del mercato del lavoro, come giovani, donne e Mezzogiorno (*ibidem*).

Nel sottolineare l'intento pragmatico e non ideologico delle iniziative sociali rivolte a tutelare e difendere gli interessi pubblici dai rischi e dai pericoli particolaristici che il mercato stava generando – riduzione del lavoro a merce, sfruttamento dell'ambiente e della manodopera infantile, depauperamento sanitario, disaggregazione delle comunità, aumento della povertà, ecc. Polanyi riflette su quanto il modo in cui una società si orienta e funziona, ciò che lui chiama «destino sociale», si compone di una pluralità di interessi, più vasta di quella settoriale (pp. 195-209).

*Né la nascita, né la morte delle classi, né i loro fini, né la misura in cui li raggiungono, né la loro cooperazione, né il loro antagonismo possono essere capiti separatamente dalla situazione della società nel suo insieme* (p. 195).

Difatti, le misure collettivistiche richiamate, e messe in atto in Inghilterra durante e subito dopo la prima rivoluzione industriale, non avevano lo scopo di agire direttamente sul reddito, quanto piuttosto di ricostruire i legami di comunità che lo sfruttamento economico delle classi lavoratrici aveva prodotto. Fu dunque l'interesse generale a spingere l'azione sociale dei movimenti collettivisti, la comparsa di una «coscienza sociale», e non l'affermazione di una parte degli interessi su un'altra.

Anche oggi la dissoluzione dei legami sociali, prodotta dalla terza (informatizzazione, globalizzazione e riduzione dello Stato sociale) e dalla quarta rivoluzione del lavoro (digitalizzazione) (Musso 2020) sollecita gli studiosi, i *policy makers*, gli attori economici e sociali, così come i cittadini più attenti a riflettere sul ruolo e sullo stato pubblico e politico dell'«interesse generale».

Le *dimissioni volontarie*, avendo avuto caratteristiche trasversali alle diverse componenti della forza

lavoro, come si va di seguito a illustrare, sono considerate in questo contributo come una ipotetica risposta sociale alla perdita della funzione originaria del lavoro, legata alla creazione di benessere e felicità. Visto attraverso una lente polanyiana certamente il fenomeno delle «dimissioni volontarie» può portare attenzione sul tema del recupero dell'interesse generale, che nella storia delle democrazie liberali ha trovato attraverso il lavoro il suo fondamento, sociale e costituzionale.

### 3. Dimissioni volontarie: ritiro dal lavoro o risignificazione del lavoro?

#### 3.1. Prima della pandemia

Quando un dipendente decide di propria spontanea volontà di interrompere il lavoro con l'azienda o l'ente che lo ha contrattualizzato si parla di «dimissioni volontarie» (Istat, glossario).

Negli Stati Uniti è noto con la locuzione *Great resignation*, in Italia il fenomeno delle «dimissioni volontarie», tra il 2021 e il 2024 ha assunto dimensioni non trascurabili, seppur negli ultimi due anni in lieve diminuzione rispetto al 2022.

Oltre 1,6 milioni sono le dimissioni volontarie registrate in Italia nei primi nove mesi del 2022, il 22% in più rispetto allo stesso periodo del 2021, quando ne sono state registrate oltre 1,3 milioni. Guardando il solo terzo trimestre del 2022 le dimissioni volontarie sono state 562mila, in crescita del 6,6% (+35mila) rispetto allo stesso trimestre del 2021 (Comunicazioni obbligatorie 2022).

Tabella 1 – Dimissioni volontarie in Italia nei primi tre trimestri 2021 e 2022

Dimissioni volontarie in Italia		
Primi tre trimestri 2021	Primi tre trimestri 2022	Var %
1,3 milioni	1,6 milioni	+22%

Secondo la «Fondazione Studi Consulenti del Lavoro» si è trattato di un fenomeno lontano, per dimensioni ed estensioni, da quello che ha messo in grossa difficoltà le imprese e il mercato del lavoro statunitense durante l'emergenza pandemica, ma in ogni caso è importante monitorarlo con molta attenzione (Fondazione Studi Consulenti del Lavoro 2022).

È documentato che tale fenomeno sia iniziato già prima della pandemia, quando tra il 2017 e il 2019 si è avuta una crescita significativa delle dimissioni volontarie, poi interrotta con l'emergenza. Tra il 2017 e il 2021 l'incremento delle dimissioni volontarie è stato pari al 30,7%, ma è nel passaggio dal primo al terzo trimestre del 2021 che la quantificazione numerica è aumentata, passando da 352mila a 524mila, raggiungendo così un picco mai visto rispetto ai cinque anni precedenti (*ibidem*).

Tabella 2 – Il picco delle dimissioni volontarie in Italia

Primo trimestre 2021	Terzo trimestre 2021
352mila	524mila

A questo risultato, secondo la «Fondazione Studi Consulenti del Lavoro» hanno concorso diversi fattori: una maggiore mobilità dell'offerta di lavoro dopo l'emergenza pandemica; un deterioramento delle condizioni occupazionali che ha determinato passaggi al lavoro autonomo o irregolare, oltre che a fuoriuscite dal mercato del lavoro; l'effetto recupero del 2021 che ha spinto un

numero maggiore di lavoratori a lasciare il proprio posto di lavoro nel momento della ripartenza economica e, infine, ciò che negli Stati Uniti è stata definita «*Yolo Economy*», una sorta di *carpe diem* generato dalla riscoperta del principio «si vive una volta sola». *You only live once* è stato individuato come un fenomeno emergente in particolar modo tra i giovani, dietro cui hanno preso forma bisogni e dinamiche diverse: dalla scoperta di un nuovo equilibrio possibile tra lavoro e vita privata sperimentato con lo *smart working*, al rifiuto verso un mercato in cui l'area del lavoro povero, a bassa retribuzione e precario, cresce sempre di più (*ibidem*).

Dall'elaborazione dei microdati sulle Comunicazioni obbligatorie fatta dalla Fondazione, nei primi tre trimestri del 2021 i lavoratori interessati da almeno una cessazione volontaria del rapporto di lavoro sono stati 1 milione e 81 mila. Nel 43,2% dei casi si è trattato di giovani con meno di 35 anni, e nel 13,1% di giovanissimi con meno di 24 anni. Se tale dato è riconducibile alla maggiore attrattività e propensione alla mobilità che i giovani lavoratori hanno sul mercato rispetto ai più adulti, ha colpito rinvenire anche una quota importante di dimissionari nelle coorti d'età più alte, nelle quali la condizione occupazionale dovrebbe, teoricamente, essere più stabile: si è riscontrato che il 18,1%, sempre nei primi tre trimestri del 2021, è appartenuta alla fascia d'età coincidente tra i 45 e 54 anni, e il 16,4% in quella con più di 55 anni. Gli uomini sono stati la maggioranza (58,7%), contro il 41,3% delle donne, rispecchiando la proporzione occupazionale tra i due generi nel mercato del lavoro; e anche a livello geografico il fenomeno ha fotografato la distribuzione del lavoro: il 56,4% delle dimissioni è avvenuta al Nord, il 23,7% al Sud e il 19,9% al Centro. Per quanto riguarda l'incidenza tra i lavoratori con titoli di istruzione bassa, il 54,4% di coloro che hanno presentato le dimissioni nei primi nove mesi del 2021 era in possesso di un titolo di studio inferiore al diploma superiore; solo il 14,5% di una laurea, mentre il 31,1% di un diploma di istruzione superiore. La maggioranza dei dimessi ha abbandonato un lavoro temporaneo (52,9%), per lo più con un contratto a termine (37,4%); mentre, meno della metà (47,1%) ha interessato lavoratori con un'occupazione a tempo indeterminato (*ibidem*).

*Tabella 3 – Dimissionari volontari per classe d'età, genere, ripartizione territoriale, titolo di studio e tipologia contrattuale (primi tre trimestri 2021)*

Primi tre trimestri 2021	
Lavoratori interessati da almeno una cessazione volontaria	1.081.000
Giovani < 35 anni	43,2%
Giovani < 24 anni	13,1%
Adulti tra 45 e 54 anni	18,1%
Adulti > 55 anni	16,4%
Uomini	58,7%
Donne	41,3%
Nord	56,4%
Centro	19,9%
Sud	23,7%
Titolo di studio inferiore al diploma	54,4%
Diploma	14,5%
Laurea	31,1%
Lavoro temporaneo	52,9%
Tempo indeterminato	47,1%

Ciò che è emerso da tali elaborazioni è che, sino al 2019, le dimissioni volontarie abbiano riguardato prevalentemente giovani; persone con titoli di studio bassi; professioni non qualificate, soprattutto nel settore dei servizi e della ristorazione, ma anche edilizia e attività socio-sanitarie; occupati per la maggior parte con contratti di lavoro temporaneo.

Nei primi nove mesi del 2021 una quota non trascurabile di dimissionari volontari ha riguardato, diversamente, lavoratori con un impiego a tempo indeterminato (47%); con un'età compresa tra i 45 e i 64 anni (35%); e in possesso di una laurea o un diploma (46%).

Questi segnali sono significativi per introdurre il «salto qualitativo» che si è prodotto nel fenomeno con l'arrivo della pandemia (*ibidem*).

### 3.2. Il «salto qualitativo» della pandemia

Tra il 2019 e il 2021 a fronte di una crescita media del 13,8% dei lavoratori che hanno scelto di lasciare la propria occupazione, tra i 45-55enni e gli over 55 il valore è salito rispettivamente al 17% e 21,5%. Così come tra i laureati, sempre nello stesso arco di tempo, il fenomeno è stato più accentuato: il 17,7%, rispetto al 12,9% dei diplomati e al 13,3% di chi era in possesso un titolo di studio inferiore al diploma. Anche a livello geografico ha spiccato il dato del Sud dove, tra il 2019 e il 2021, si è registrato un aumento dei lavoratori che si sono dimessi pari al 18,2%, contro il 14,3% del Nord e l'8% del Centro. Guardando infine al profilo professionale, nell'arco di tempo 2019-2021, la crescita più significativa si è registrata ai vertici e alla base della piramide professionale: tra le professioni non qualificate vi è stato un incremento del 23%, così come tra le professioni intellettuali e ad elevata specializzazione si è assistito a un aumento del 22% (*ibidem*).

*Tabella 4 – Dimissionari volontari per classe d'età, titolo di studio, ripartizione territoriale e qualificazione professionale (incremento 2019-2021)*

Dimissionari volontari 2019-2021	
Incremento tot	+13,8%
45-54 anni	+17%
> 55 anni	+21,5%
Laureati	+17,7%
Diplomati	+12,9%
Titolo di studio inferiore	+13,3%
Sud	+18,2%
Nord	+14,3%
Centro	+8%
Professioni non qualificate	+23%
Professioni qualificate	+22%

Per cercare di comprendere le cause che hanno potuto e possono spingere un lavoratore o una lavoratrice a lasciare la propria occupazione, la Fondazione Studi Consulenti del Lavoro fa ricorso all'indicatore di rioccupazione, vale a dire a quanti trovano o meno un'occupazione dopo essersi dimessi. Stando alle stime sui dati delle Comunicazioni Obbligatorie dell'ultimo trimestre del 2021, quasi la metà dei dimissionari (44,7%) alla fine del terzo trimestre è risultato senza contratto. Questo significa che o era ancora in cerca di occupazione, o aveva deciso di avviare un'attività in proprio, o era occupato irregolarmente o, più semplicemente, aveva deciso di smettere di lavorare

(*ibidem*). Più in generale starebbe a significare che circa 1 persona su 2 al momento delle dimissioni era senza occupazione; pertanto, la spiegazione legata a una maggiore mobilità del lavoro, da sola, non basta a fornire una lettura del fenomeno.

Per comprendere più a fondo la questione si potrebbe attingere, a parere di chi scrive, a quella parte di letteratura che promuove l'ipotesi di un *rimescolio profondo del lavoro e del senso del lavoro* (Carrieri 2023, p. 9) in atto nel vissuto di un numero sempre più consistente di lavoratrici e lavoratori, che ha trovato nella pandemia il momento propizio per potersi manifestare.

Accanto al bisogno di conseguire un reddito sufficiente per la propria autosussistenza, sempre più persone dichiarano di voler coltivare aspirazioni legate al lavoro, alimentate anche da spinte etiche, valoriali, espressive, vocazionali, sociali (Mastropierro, 2019). La pandemia, per il suo carattere di «fatto sociale totale» (Mauss 1925), ovvero di trauma collettivo che ha agito in ogni sfera del sociale, anche personale, sembra aver rappresentato il momento ideale per poter ristabilire un piano di priorità diverso da quello passato, pre-pandemico.

### 3.3. Dati più recenti

Nel Rapporto Annuale sulle Comunicazioni obbligatorie del 2024 del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali si evince che dal 2021 al 2023 la percentuale di cessazioni del rapporto di lavoro richiesta dal lavoratore sia la seconda tra le cause di cessazioni lavorative, dopo quelle legate «al termine del rapporto di lavoro» (Rapporto Comunicazioni obbligatorie 2024).

*Tabella 5 – Rapporti di lavoro finiti per causa di cessazione (valori assoluti, composizioni percentuali e variazioni percentuali). Anni 2021, 2022 e 2023*

Ragione	Valori assoluti			Composizione percentuale			Var.% rispetto all'anno precedente		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Cessazione richiesta dal lavoratore	2.304.236	2.262.437	2.262.437	19,3	18,9	18,5	30,9	12,3	-1,8
Cessazione promossa dal datore di lavoro	833.338	1.044.383	965.388	7,8	8,6	7,9	6,8	25,3	-7,6
di cui: Cessazione attività	51.472	42.221	34.915	0,5	0,3	0,3	9,2	-18,0	-17,3
Licenziamento	577.408	753.568	677.890	5,4	6,2	5,5	2,8	30,5	-10,0
Altro	204.458	248.594	252.583	1,9	2,0	2,1	19,5	21,6	1,6
Cessazione al termine	7.018.212	8.076.331	8.308.251	66,0	66,4	68,0	12,6	15,1	2,9
Altre cause	724.481	741.125	688.193	6,8	6,1	5,6	-5,9	2,3	-7,1
<b>Totale</b>	<b>10.628.435</b>	<b>12.166.075</b>	<b>12.224.269</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>13,6</b>	<b>14,5</b>	<b>0,5</b>

*Fonte:* Comunicazioni obbligatorie, Ministero del Lavoro.

Secondo il XXIII Rapporto Inps 2024 il fenomeno *Great Resignation*, interpretato come «ritiro dal mercato del lavoro» si sarebbe arrestato (Inps 2024). È però possibile osservare (tab. 2) che le *dimissioni volontarie* rappresentino, sia in termini nominali che in termini percentuali, in ognuno degli anni considerati dalla rilevazione (periodo temporale 2019-2023) comunque la quota maggiore di cessazioni di rapporti di lavoro dipendente privato a tempo indeterminato.

*Taella. 6 – Cessazioni di rapporti di lavoro dipendente privato a tempo indeterminato\* per anno e motivo di cessazione. Periodo 2019-2023 (valori in migliaia)*

**Cessazioni di lavoro dipendente privato a tempo indeterminato\*, per anno e motivo di cessazione. Periodo 2019-2023 (valori in migliaia)**

Motivo di cessazione	Tutte le imprese					di cui imprese sino a 15 dipendenti				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1. Licenziamenti (a+b+c)	642	383	444	562	507	374	203	216	301	263
(a) disciplinari	81	83	100	105	91	40	42	49	49	42
(b) economici	498	250	272	385	351	331	159	164	250	218
(c) cambio appalto	63	50	72	72	65	2	3	2	3	2
2. Risoluzioni consensuali	32	28	36	26	27	6	5	6	6	6
<b>3. Dimissioni volontarie</b>	<b>941</b>	<b>834</b>	<b>1.074</b>	<b>1.189</b>	<b>1.178</b>	<b>449</b>	<b>387</b>	<b>488</b>	<b>516</b>	<b>504</b>
4. Dimissioni per giusta causa	50	44	47	56	60	30	26	27	30	30
5. Altre motivazioni	97	83	68	59	40	37	29	22	21	13
<b>TOTALE</b>	<b>1.762</b>	<b>1.372</b>	<b>1.669</b>	<b>1.892</b>	<b>1.813</b>	<b>896</b>	<b>650</b>	<b>759</b>	<b>872</b>	<b>815</b>

\* rapporti di lavoro dipendente privato a tempo indeterminato esclusi operai agricoli e lavoratori domestici

*Fonte:* Inps.

Questo suggerisce due riflessioni: la prima è che sarebbe più prudente osservarne il *trend* nei prossimi trimestri prima di considerare chiusa la questione; la seconda è che le *dimissioni volontarie* non andrebbero considerate un fenomeno di «ritiro dal lavoro», quanto piuttosto una manifestazione, da verificare empiricamente nel corso del tempo, di trasformazioni interne al lavoro, in particolar modo riguardanti il lato dell'offerta. Non solo, dunque, come scrive il Rapporto Inps, un effetto dell'aumento della mobilità lavorativa e della ricerca di migliori opportunità in un quadro complessivo di accresciuta occupazione, quanto piuttosto la maturazione qualitativa di un'offerta di lavoro più attenta ai propri bisogni, economici, sociali, personali.

## Conclusioni: aspirare, diritto di tutti o privilegio per pochi?

Si è visto come le dimissioni volontarie abbiano riguardato, tra il 2019 e il 2021, un target di persone non particolarmente interessate dal profilo idealtipico del lavoratore fragile. Tale estensione e caratterizzazione del fenomeno farebbe pensare, piuttosto che a un movimento di «fuga dal lavoro» o di accresciuta mobilità del mercato del lavoro, a un effetto imprevisto dell'aumento dell'instabilità, insicurezza e insoddisfazione legate al lavoro, e della percezione legata a esse, come altri studi hanno empiricamente dimostrato (Carrieri 2023). Di più si ipotizza l'espressione di una risposta sociale da parte delle forze più reattive della società di opporsi in modo individuale – in un particolare momento storico – al depauperamento delle condizioni, qualitative e quantitative, legate al lavoro.

In accordo con Polanyi, anche importanti studiosi della scienza politica contemporanea hanno sostenuto che l'interesse non ha solo un valore monetario, ma chiama in causa anche le sfere della cultura, dei valori e della produzione di senso (Schmidt 2008), che orientano, di volta in volta, l'utilità verso direzioni non necessariamente lineari, prevedibili e teoricamente utilitariste. È probabile che, in particolar modo durante la pandemia, l'interesse di un numero sempre maggiore di lavoratori si sia orientato verso la tutela e la difesa della salute e del benessere, psicologico e individuale, oltre che sociale, in una direzione che ha coinvolto anche il lavoro.

Si è potuto trattare di una «reazione difensiva» a un trauma collettivo che ha scoperchiato carenze endemiche riguardanti il lavoro su cui diventa ora necessario portare l'attenzione.

D'altronde, le *dimissioni volontarie* sono maturate anche all'interno di un clima di generale infragliamento del mercato del lavoro: presenza e diffusione di contratti a breve termine; disparità salariali e contrattuali tra classi d'età e generi; sotto inquadramenti occupazionali, soprattutto per le fasce sociali più discriminate, ecc. (della Ratta-Rinaldi 2024). Potrebbero essere considerate, dunque, come la risposta più estrema, quando non inedita, da parte di un'offerta che ha rivelato defezioni e inefficienze di un mercato del lavoro – e della sua sfera regolativa – non più trascurabili.

Le *dimissioni volontarie* possono essere considerate come il tentativo di riportare l'attenzione pubblica sul ruolo sociale ed emancipatorio del lavoro. Tale ipotesi ha certamente un debito di riconoscenza verso il pensiero e l'analisi di Karl Polanyi, orientata a mettere a fuoco l'importanza della promozione e della salvaguardia dell'interesse collettivo che le risposte della classe lavoratrice inglese posero alle inefficienze della società di mercato che si andava, allora, formando.

Nel caso delle *dimissioni volontarie* non ci si trova dinnanzi alla presenza di una «costituente politica», come ai tempi di Polanyi, ma è possibile affermare di essersi trovati di fronte a un movimento di profonda inquietudine che ha attraversato il lavoro durante il picco pandemico, sul quale – a parere di chi scrive – sarebbe il caso di non distogliere l'attenzione.

## Riferimenti bibliografici

- Appadurai A. (2011), *Le aspirazioni nutrono la democrazia*, Milano, et al.  
Brancati R., Carboni C. (2024), *Verso la piena sottoccupazione. Come cambia il lavoro in Italia*, Roma, Donzelli.  
Carrieri M. (2023), *Capitalismi fragili. Lavoro e insicurezza in una società divisa in due*, Milano, Mondadori.  
Coin F. (2023), *Le grandi dimissioni. Il rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, Einaudi.  
della Ratta-Rinaldi F., 2024, *Alcune evidenze empiriche*, Intervento a IV° Convegno Annuale Teorie,

*fenomeni, forme e diritti del lavoro. Un approccio multidisciplinare*, organizzato da LLC (*Labour Law Community*), Bari, 15-16 novembre.

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2022, *Le dimissioni in Italia, tra crisi, ripresa e nuovo approccio al lavoro*, Indagine\_dimissioni\_volontarie\_Adapt.pdf

Inps (2024), *Rapporto Annuale XXIII*, <https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/rapporti-annuali/xxiii-rapporto-annuale.html>

Istat (2024), *Dimissioni volontarie, Glossario*, <https://www.istat.it/classificazioni-e-strumenti/glossario/>.

Mauss M. (1991), *Teoria generale della magia e altri saggi sul dono*, Torino, Piccola Biblioteca Einaudi (ed. or. 1924).

Mastropierro M. (2019), *Che fine ha fatto il futuro. Giovani, politiche pubbliche, generazioni*, Roma, Futura.

Ministero del Lavoro e della Politiche Sociali (2024), *Rapporto Annuale sulle Comunicazioni obbligatorie. Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato*, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/rapporto-annuale-sulle-comunicazioni-obbligatorie-2024.pdf>

Musso S. (2020), *Le trasformazioni del lavoro nelle rivoluzioni industriali*, in Mingione E. (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Feltrinelli.

Orientale Caputo G. (2021), *Analisi sociale del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino.

Polanyi K. (1944), *La Grande Trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Torino, Einaudi.

Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro*, Milano, Mondadori.

Sennett R. (1999), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli.

Schmidt V.A (2008), *Discursive Institutionalism: the explanatory power of ideas and discourse*, in *Annual Review of Political Science*, vol. 11, pp. 303-326, doi: 10.1146/annurev.polisci.11.060606.135342.

Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori.

Sole24h (2023), *Lavoro. La grande fuga*, 22 gennaio, [https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-grande-fuga-16-milioni-dimissioni-9-mesi-AEsSV6YC?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-grande-fuga-16-milioni-dimissioni-9-mesi-AEsSV6YC?refresh_ce=1)

Tiraboschi M., Brunetta R. (2022), *Grande Dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, Working Paper n. 6, Adapt University Press.

Weber M. (1991), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano, Bur-Rizzoli (ed. or. 1905).

## ABSTRACT

*Il fenomeno delle dimissioni volontarie, esploso in Italia e negli Stati Uniti, in particolar modo durante la pandemia, è stato interpretato maggiormente dalla letteratura e reportistica ufficiale come fuga dal lavoro o come effetto di un'aumentata mobilità del mercato del lavoro, avvenuta subito dopo il primo lockdown. In questo contributo si proverà ad analizzarlo come manifestazione di un profondo processo di risignificazione del lavoro, seppur non strutturato. In questo ambizioso compito si farà ricorso alle categorie classiche di Karl Polanyi, che già nella prima metà del Novecento ha riflettuto su quanto l'azione sociale sia mossa non soltanto dall'astratto calcolo costi-benefici, ma anche da credenze, valori e significati sociali, a partire dalle quali l'interesse prende forma. A partire da questa importante lezione si proverà a ritematizzare il ruolo del lavoro come strumento privilegiato di promozione dell'interesse collettivo.*

## ASPIRATIONS AND WORK READING «VOLUNTARY RESIGNATION» THROUGH KARL POLANYI

*Great (or voluntary) resignations phenomenon, which exploded in Italy and the United States, especially during the pandemic period, has been interpreted in particular by official literature and reporting as an escape from work or as an effect of increased mobility in the labor market, which occurred immediately after the first lockdown. In this*

*contribution it trying to analyze it as the effect of a profound process of resignification of work, although unstructured. In this ambitious task it will resort to the classic categories of Karl Polanyi, who already in the first half of the twentieth century reflected on how social action is moved not only by abstract cost-benefit calculations, but also by beliefs, values, and social meanings, from which interest takes shape. Starting from this important lesson the author will try to re-thematize the role of work as a privileged tool for promoting collective interest<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> Articolo presentato al Convegno di Nuova Accademia «Frammenti: Lapilli e rivoluzioni nelle discipline. Polanyi, Sraffa e altri», 5 dicembre 2023, Facoltà di Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione, Sapienza Università di Roma. Un ringraziamento particolare al Prof. Guglielmo Chiodi.



# Tutelare il lavoro nell'economia delle piattaforme: dal contenzioso alla contrattazione

*Venera Protopapa\**

## 1. Cosa rende strategico il contenzioso?

L'evoluzione recente dell'economia delle piattaforme ha generato un'attenzione crescente nei confronti del contenzioso strategico e del suo potenziale contributo alla tutela dei diritti dei lavoratori (Protopapa 2024a; Gaudio 2024; Bertolini, Dukes 2021; Senatori, Spinelli 2021; Razzolini 2021). Di conseguenza, termini come *legal mobilization* e *strategic litigation* sono diventati di uso comune. Mentre secondo una definizione ampia del primo termine «il diritto si [...] mobilita quando un desiderio o un bisogno si traduce in una rivendicazione sotto forma di affermazione di un proprio diritto» (Zemans 1983), il secondo è spesso utilizzato per descrivere un particolare tipo di contenzioso con una portata più limitata o uno dei modi in cui il diritto viene mobilitato (Dukes, Kirk 2022).

Sulla base di un'analisi empirica dell'uso del termine *strategic litigation* da parte di accademici, professionisti e attivisti, Ramsden e Gladhill (2019) hanno individuato alcune delle sue caratteristiche principali: «mira a risultati di lungo periodo, andando oltre le ragioni originarie del ricorrente», «è un metodo di advocacy più che una causa, e dunque adattabile a una pluralità di scopi»; «i suoi obiettivi sono altrettanto articolati e vanno oltre la produzione di effetti all'interno del sistema giudiziario» e «assume una concezione ampia del contenzioso, includendovi anche tribunali e altri meccanismi internazionali di rimedio».

Seguendo un approccio simile, Van der Pas (2021) ha sviluppato un inventario dei significati attribuiti alla *strategic litigation* e identificato le condizioni necessarie affinché il contenzioso rientri nella categoria strategica: (l'intento di) intraprendere un'azione legale attraverso un meccanismo giudiziario al fine di ottenere un risultato, da parte di un soggetto direttamente interessato o per conto di un soggetto interessato; l'azione legale è impiegata come mezzo per raggiungere obiettivi che consistono nel produrre un cambiamento (ad esempio giuridico, politico o sociale) che vada oltre il singolo caso o l'interesse individuale; per realizzare tale cambiamento, nel corso del processo i ricorrenti compiono scelte tattiche (strategiche) basate sulle circostanze.

Collocando il contenzioso all'interno di un'agenda sindacale più ampia, alcuni studi recenti hanno evidenziato la sua rilevanza come strumento di azione collettiva, individuando alla base della scelta di rivolgersi alle corti una valutazione strategica dei rischi e dei benefici ad esso associati (Protopapa 2021). Partendo da un'approfondita analisi della letteratura che riunisce le prospettive dei giuristi e delle relazioni industriali sul contenzioso strategico, Dukes e Kirk (2024) forniscono una preziosa visione teorica ed empirica sulla nozione di *strategic litigation*. Le autrici contrappon-

\* Venera Protopapa è docente di Diritto del lavoro presso l'Università di Verona.

gono l'idea del contenzioso solitamente avviato da un sindacato o da un'organizzazione della società civile con l'obiettivo di generare un impatto che non riguardi le sole parti in causa ai significati del contenzioso strategico per l'azione collettiva, esplorando il modo in cui gli attori intendono questa pratica, i loro obiettivi e le loro considerazioni circa la sua efficacia.

## 2. Una risorsa di ultima istanza

La ricerca che analizza l'uso sindacale del contenzioso come strumento di azione collettiva è ancora relativamente scarsa, soprattutto se confrontata con quella dedicata ad altri attori, come le organizzazioni della società civile. Un elemento ricorrente nella letteratura esistente è che i sindacati tendono a considerare l'azione giudiziaria come una «risorsa di ultima istanza», privilegiando, ove possibile, la risoluzione delle controversie attraverso la contrattazione collettiva e altre forme di azione autonoma (Dukes, Kirk 2024; Guillaume 2018; O' Sullivan *et al.* 2015; Deakin *et al.* 2015; Lassandari 2014; Colling 2006, 2009).

Questa percezione sembra derivare da una complessa interazione di fattori, tra cui lo storico scetticismo manifestato dai sindacati (e da parte della dottrina giuslavoristica) nei confronti del diritto, come dimostra in modo paradigmatico l'esperienza italiana, in particolare quando trattasi di interventi di natura giudiziaria, anche in ragione di una diffusa consapevolezza sui condizionamenti derivanti dalla natura della formazione e dalla collocazione sociale dei giudici (Lassandari 2014)<sup>1</sup>.

A questo scetticismo nei confronti del diritto e delle corti si affianca, in compenso, una chiara preferenza per la contrattazione collettiva come modalità di azione collettiva. Oltre a essere coerente con le rivendicazioni in materia di autonomia delle organizzazioni sindacali, la contrattazione collettiva è anche considerata un meccanismo di gran lunga più efficace per la tutela degli interessi dei lavoratori, in quanto in grado di offrire una risposta di carattere collettivo a fronte dei rischi di individualizzazione del conflitto che accompagnano l'azione in giudizio. Per di più, la contrattazione produce risultati più rapidamente, evita le incertezze associate alla delega della risoluzione dei conflitti ai giudici e, infine, mantiene i sindacati in prima linea nell'azione collettiva.

A parere di chi scrive, la percezione del contenzioso come risorsa di ultima istanza si basa su una premessa implicita: che azione in giudizio e contrattazione collettiva siano intrinsecamente in tensione e che l'azione in giudizio finisca necessariamente per compromettere le prospettive della contrattazione collettiva. Questa concezione può essere in parte spiegata considerando le differenze nella natura, nei processi e nei risultati tra azione in giudizio e contrattazione collettiva, nonché l'impatto che l'azione in giudizio può avere sulle relazioni tra datori di lavoro, lavoratori e sindacati. La contrattazione collettiva è un processo collaborativo in cui i datori di lavoro e i sindacati negoziano per raggiungere accordi reciprocamente convenienti su retribuzione e altre condizioni di lavoro. Si basa sul dialogo, sul compromesso e sul mantenimento di buone relazioni nel tempo. Il contenzioso, invece, ha natura conflittuale. Comporta la scelta di spostare il conflitto in tribunale, dove un giudice prende decisioni vincolanti sulla base di argomentazioni giuridiche e mezzi di prova. Si perde o si vince la causa. Le parti sono poste una contro l'altra, con il rischio di compromettere la loro capacità di dialogo nel lungo termine.

<sup>1</sup> Vd. per una simile dinamica nel Regno Unito, Colling (2009).

L'azione in giudizio può distogliere attenzione ed energie dalle trattative o creare precedenti giurisprudenziali che possono limitare i loro esiti. I giudici possono fornire interpretazioni vincolanti di leggi e contratti che limitano la portata di ciò che può essere oggetto di negoziazione. Questo può limitare la capacità di sindacati e datori di lavoro di sperimentare accordi innovativi e adattati al contesto di riferimento, dovendo al contrario operare all'interno del rigido quadro stabilito dalle sentenze dei tribunali.

D'altra parte, l'esperienza dimostra che anche nei casi in cui le azioni in giudizio promosse dalle organizzazioni sindacali hanno esito positivo, esistono ostacoli significativi all'estensione dei benefici oltre le parti direttamente coinvolte nel contenzioso (Colling 2006).

Tuttavia, è importante non sopravvalutare queste resistenze. Le pratiche passate e presenti dei sindacati suggeriscono che non esiste un rifiuto categorico dell'azione in giudizio. Contrariamente alle aspettative, la letteratura mette in evidenza una certa variabilità nella propensione delle organizzazioni sindacali verso l'azione in giudizio (Guillaume 2018; Colling 2006). Nel contesto italiano, uno studio coordinato da Treu (1975) subito dopo l'approvazione dello Statuto dei lavoratori mostra come la decisione di ricorrere al contenzioso sia guidata non tanto dalla logica della risorsa di ultima istanza, quanto da un calcolo strategico fortemente sensibile al contesto di riferimento<sup>2</sup>. Questa apertura a un uso strategico dell'azione in giudizio si colloca all'interno di un quadro complessivo in cui i sindacati valutano caso per caso l'efficacia delle forme di azione disponibili, anche alla luce dei limiti riscontrati, in alcune situazioni, nella capacità delle tradizionali di azioni di produrre risultati concreti. L'azione in giudizio si pone pertanto come strumento proattivo e strategico. Esiste un'importante differenza tra il considerare il contenzioso come risorsa di ultima istanza e come strumento strategico. Secondo la prima visione, l'azione in giudizio è vista come qualcosa a cui i sindacati ricorrono solo quando tutte le altre opzioni sono state esaurite. Questa prospettiva vede il contenzioso come un'opzione di ripiego, da utilizzare con riluttanza quando si riconosce che altri strumenti collettivi sono falliti. La seconda prospettiva, invece, valuta il contenzioso non solo come un ripiego, ma come un complemento alle forme più tradizionali di azione collettiva, ivi compresa la contrattazione collettiva.

### 3. Azione in giudizio e contrattazione nell'economia delle piattaforme

#### 3.1. Un contratto da prima pagina<sup>3</sup>

Nonostante i numerosi ostacoli all'azione collettiva (della Porta, Chesta, Cini 2022; Tassinari, Maccarone 2020) nell'ottobre 2016, un gruppo di cinquanta lavoratori ha organizzato a Torino la prima protesta pubblica nei confronti delle piattaforme, chiedendo il boicottaggio di Foodora.

In uno scenario di mobilitazione che si è presto esteso ad altre città, i sindacati confederali hanno

<sup>2</sup> Per una riflessione aggiornata sui rapporti tra sindacato e processo, vd. il tema «L'azione sindacale nel processo», a cura di Protopapa e Razzolini, in *Lavoro e Diritto*, n. 2, del 2024, e il numero speciale di Giustiziacivile.com del 2020 a cura di Razzolini, Varva, Vitaletti, «Sindacato e processo (a cinquant'anni dallo statuto dei lavoratori)».

<sup>3</sup> È stato definito così in un webinar organizzato dal gruppo Dialoghi di LLC, «Come nasce un contratto collettivo da prima pagina. Note a margine dell'accordo di Just Eat», che si è tenuto il 14 maggio 2021.

offerto supporto all’azione di mobilitazione (Forsyth 2022; Cini, Maccaroni, Tassinari 2022), ma questo non ha innescato la sindacalizzazione dei lavoratori (della Porta, Chesta, Cini 2022). Piuttosto, gli sforzi di mobilitazione si sono evoluti in collettivi auto-organizzati, le cd. *unions* dei riders (Martelloni 2021a) che in breve tempo hanno ricevuto un riconoscimento a livello istituzionale, essendo, almeno nelle prime fasi, le uniche organizzazioni a essere invitate alle consultazioni promosse dal Ministero del lavoro con l’obiettivo di sviluppare, in collaborazione con le parti sociali, forme mirate di tutela legale per i rider. Pur non raggiungendo gli obiettivi iniziali, che prevedevano la classificazione dei rider come lavoratori subordinati, questo processo di dialogo ha portato all’adozione della l. n. 128/2019 (Pacella 2019).

Come noto, l’approccio alla base della legge è duplice. Da un lato, si amplia l’ambito di applicazione dell’art. 2, comma 1, d.lgs. n. 81/2015, dall’altro si introduce il nuovo capo V *bis* che prevede tutele minime obbligatorie per i lavoratori autonomi che non rientrano nell’ambito di applicazione dell’art. 2 comma 1. La parte più innovativa della riforma è rappresentata dall’art. 47-*quater*. La norma riconosce alle organizzazioni comparativamente più rappresentative a livello nazionale la facoltà di definire i criteri per la determinazione del compenso complessivo. In mancanza di tali accordi, la norma stabilisce il divieto di pagamento a cottimo e vincola la determinazione del compenso alle tariffe minime stabilite dai contratti collettivi nazionali sottoscritti da organizzazioni comparativamente più rappresentative a livello nazionale per settori analoghi o equivalenti.

Dopo la sua approvazione, le consultazioni sono proseguite con l’obiettivo di facilitare la negoziazione di un contratto collettivo, mentre le organizzazioni confederali hanno gradualmente consolidato la propria influenza. Tuttavia, il dialogo tra il governo e le parti sociali è stato inaspettatamente interrotto a causa della firma di un contratto collettivo il 15 settembre 2020 da parte di Assodelivery/Ugl Rider che classifica i rider come lavoratori autonomi e stabilisce un sistema di pagamento a cottimo.

Il contratto collettivo Assodelivery/Ugl Rider segna un momento di ulteriore sviluppo per la mobilitazione dei rider. Un evento, potenzialmente in grado di neutralizzare gli sforzi compiuti fino a quel momento, che invece si è rivelato un catalizzatore per la creazione della rete intersindacale nazionale «Rider per i diritti» (RxD), che riunisce *unions* e strutture sindacali storiche. La creazione della rete ha guidato la mobilitazione verso il primo sciopero nazionale unitario, che ha avuto luogo il 26 marzo 2021. Il 29 marzo 2021, in seguito a una trattativa che ha coinvolto le organizzazioni sindacali confederali e la rete intersindacale RxD, è stato stipulato un accordo aziendale con Just Eat, successivamente uscita da Assodelivery. L’accordo fa riferimento al contratto collettivo nazionale della logistica stipulato da Filt Cgil, Fit Cisl e Uiltrasporti nel 2017 e mira all’inserimento dei rider nel contesto normativo e organizzativo del lavoro subordinato, offrendo a chi aveva già collaborato con la piattaforma uno specifico diritto di precedenza rispetto all’accesso al lavoro subordinato a tempo indeterminato e garantendo un monte ore settimanale corrispondente all’orario medio precedentemente svolto<sup>4</sup>.

A partire dal 2020, alcune organizzazioni sindacali hanno avviato un processo di adattamento che ha avuto un impatto sul loro ruolo all’interno della coalizione di attori impegnati per la tutela dei rider. Questo processo ha unito strumenti tradizionali e pratiche più innovative di azione

<sup>4</sup> Per un’analisi del contratto collettivo si rimanda agli articoli pubblicati nel n. 1 del 2021 della rivista *Labour & Law Issues*.

collettiva, comprese diverse azioni legali qualificabili come forme di *strategic litigation*, dando vita ad un modello di «pluralismo tattico» in cui l'azione in giudizio è integrata nell'ambito di una più ampia agenda sindacale. L'obiettivo del proseguo di questo lavoro è analizzare le diverse interazioni tra le azioni in giudizio, il processo negoziale e i suoi esiti.

### 3.2. *La mappa del contenzioso*

Ai fini del presente contributo, l'arco temporale considerato per l'analisi del contenzioso si estende dalla fine del 2019 all'agosto 2021. Le azioni legali oggetto di esame sono state promosse da tre federazioni di categoria della Cgil: Filt Cgil (lavoratori dei trasporti), Filcams Cgil (lavoratori del commercio e dei servizi) e Nidil Cgil (lavoratori atipici). L'attività contenziosa si è articolata attraverso un insieme di azioni, sia collettive che individuali.

La prima azione in giudizio è stata presentata il 19 dicembre 2019 al Tribunale di Bologna. Le tre organizzazioni, più precisamente le loro strutture locali, hanno presentato un ricorso collettivo antidiscriminatorio contro Deliveroo sostenendo che l'algoritmo utilizzato dalla piattaforma di food delivery per gestire le sessioni di lavoro discriminava i rider in base all'attività sindacale e quindi, secondo una giurisprudenza nazionale consolidata, in base alle loro convinzioni personali (Protopapa 2021). Infatti, l'algoritmo attribuiva a ogni rider un punteggio destinato a riflettere il livello di affidabilità e impegno nella consegna del cibo. I rider con punteggi più alti potevano godere di una priorità nella prenotazione delle sessioni di lavoro disponibili. Il mancato accesso entro il perimetro dell'area di lavoro prenotata comportava un punteggio inferiore e limitava di conseguenza l'accesso alle opportunità di lavoro, senza alcun aggiustamento per i casi in cui tale mancanza rappresentava una manifestazione del diritto di sciopero.

Subito dopo, la pandemia e le misure di *lockdown* hanno fornito ai rider una visibilità senza precedenti, oltre a far sorgere nuove esigenze di protezione, soprattutto per quanto riguarda la salute e la sicurezza. I sindacati hanno sostenuto indirettamente una serie di rivendicazioni correlate. Queste hanno riguardato principalmente l'obbligo dei datori di lavoro di fornire ai rider dispositivi individuali di protezione, con un'importante eccezione di un'azione basata sull'articolo 9 dello Statuto dei lavoratori che stabilisce il diritto dei lavoratori di nominare un rappresentante per la salute e la sicurezza (per i riferimenti a questa giurisprudenza e un commento approfondito, vd. Bologna 2020).

Parallelamente, i sindacati hanno sostenuto indirettamente un ricorso individuale presso il Tribunale di Palermo. Il ricorso, depositato il 29 luglio 2020, contestava la disattivazione dell'account del ricorrente (Foodinho) come licenziamento orale, discriminatorio e ritorsivo in risposta alle richieste di dispositivi di protezione individuale e condizioni di lavoro più eque. Con la sentenza n. 3570 del 24 novembre 2020, il Tribunale di Palermo ha accolto la richiesta del ricorrente di riqualificare il rapporto di lavoro, diventando così il primo tribunale italiano a riconoscere a un rider lo status di lavoratore subordinato (Barbieri 2020).

Un mese dopo, il 31 dicembre 2020, il Tribunale di Bologna si è pronunciato sul ricorso in materia di discriminazione, accogliendo la tesi dei ricorrenti (Barbera 2021).

Ulteriori azioni sono state promosse in seguite alla conclusione dell'accordo Assodelivery/Ugl Rider. Questa volta i sindacati hanno optato per una forma più tradizionale di azione in giudizio, ovvero l'articolo 28 dello Statuto dei Lavoratori. Le organizzazioni territoriali legittimate hanno promosso un primo ricorso contro Deliveroo presso il Tribunale di Firenze, sostenendo che

Deliveroo aveva obbligato i rider ad accettare, come condizione per continuare a lavorare, un contratto collettivo stipulato con un'organizzazione priva di un adeguato livello di rappresentatività; che aveva fornito sostegno finanziario a Ugl Rider; che il comportamento dell'azienda era discriminatorio; che vi era stata una violazione del diritto alla consultazione informata e al coinvolgimento dei sindacati più rappresentativi; e che, sotto un altro aspetto, vi era stata una lesione del ruolo e dell'immagine dei sindacati ricorrenti nei confronti dei loro iscritti. Il 9 febbraio 2021, il Tribunale di Firenze ha dichiarato inammissibile il ricorso per difetto di legittimazione ad agire, ritenendo non applicabile l'articolo 28 dello Statuto dei lavoratori ai rapporti di lavoro diversi da quello subordinato (Recchia 2021). In attesa della decisione, i sindacati hanno presentato altri due ricorsi ai sensi dell'articolo 28 a Milano e Bologna contro Everli, un'azienda che offre ai suoi clienti servizi di spesa con consegna a domicilio. Entrambi denunciavano la natura antisindacale della condotta del presidente del consiglio di amministrazione della società, consistente nella diffusione di un video che invitava a aderire a Union Shopper Italia. In entrambi i casi, è stata affermata la legittimazione ad agire delle organizzazioni ricorrenti (Donini 2021)<sup>5</sup>. Tuttavia, il passaggio cruciale è avvenuto davanti al Tribunale di Bologna, chiamato a pronunciarsi su una seconda denuncia di condotta antisindacale contro Deliveroo. Il 30 giugno 2021, il Tribunale ha confermato i precedenti sulla legittimazione ad agire e ha dichiarato Deliveroo responsabile di condotta antisindacale. Il 24 novembre 2021, la prima decisione del Tribunale di Firenze è stata riformata a seguito di reclamo (Martelloni 2021b; Razzolini 2021).

Il 29 gennaio 2021 è stato presentato al Tribunale di Palermo un ricorso per discriminazione. In questo caso i sindacati hanno agito in rappresentanza di un rider che si è rifiutato di accettare le condizioni previste dal contratto collettivo Ugl Rider. Il Tribunale ha ritenuto che il comportamento della piattaforma (Social Food) fosse discriminatorio e quindi nullo<sup>6</sup>.

Al fine di amplificare gli effetti della dichiarazione di antisindacalità, il 17 agosto 2021 i sindacati hanno promosso un'azione inibitoria collettiva ai sensi dell'art. 840-sexiesdecies, che consente a chiunque abbia interesse alla pronuncia di una inibitoria di atti e comportamenti, posti in essere in pregiudizio di una pluralità di individui o enti, di agire per ottenere l'ordine di cessazione o il divieto di reiterazione della condotta omissiva o commissiva. Sebbene la L. 31/2019 abbia ampliato l'ambito dell'azione di classe risarcitoria e dell'inibitoria collettiva al di là dei diritti dei consumatori, il successivo Dm che istituisce l'elenco dei soggetti legittimati ha escluso le organizzazioni sindacali. Il Tribunale di Milano, con decisione del 13 ottobre 2022, pur riconoscendo che tali azioni trovano applicazione nei rapporti di lavoro, ha respinto la domanda per difetto di legittimazione ad agire<sup>7</sup>.

### *3.3. Sinergie con la contrattazione collettiva*

#### *3.3.1. Creare le condizioni di base per contrattare*

Guardando al contenzioso con l'obiettivo di individuare i punti di interazione positiva con il processo di contrattazione collettiva, si pone con particolare evidenza il ruolo del primo in

<sup>5</sup> Tribunale di Milano 28 marzo 2021 e Tribunale di Bologna, 14 aprile 2021.

<sup>6</sup> Confermata da Corte d'Appello di Palermo con decisione del 23 settembre 2021.

<sup>7</sup> All'epoca era in corso un procedimento di impugnazione del decreto che è stato definito con una decisione di annullamento parziale proprio in relazione alle limitazioni per le organizzazioni sindacali. Per ulteriori riferimenti e sviluppi di questa parte della strategia di contenzioso, v. Protopapa (2024b).

relazione alla capacità di affermare e tutelare le libertà fondamentali alla base del processo di contrattazione, garantendo di fatto i presupposti per un processo di contrattazione che possa qualificarsi come tale.

Tale funzione di supporto alla contrattazione collettiva si esprime in diverse occasioni: nell'ambito dell'azione antidiscriminatoria il Tribunale di Bologna afferma il diritto dei rider a non essere discriminati per ragioni legate alle convinzioni e all'esercizio dell'attività sindacale, anche a prescindere dalla qualificazione del rapporto di lavoro; nell'azione ai sensi dell'art. 9 Statuto dei lavoratori l'azione in giudizio consente di proiettare le rivendicazioni dei lavoratori su una dimensione collettiva, operando da vero e proprio ponte per la piena affermazione di questa dimensione nelle azioni ex art. 28 Statuto dei lavoratori.

L'azione in giudizio oltre a garantire una tutela efficace del diritto dei rider a svolgere attività sindacale ha svolto una funzione altrettanto essenziale nel contestare le azioni delle piattaforme intese a svuotare di significato il riconoscimento del ruolo della contrattazione collettiva a livello legislativo. Sotto questo profilo, le azioni ex art. 28 Statuto dei lavoratori oltre ad avere un forte significato simbolico, hanno di fatto contribuito a proteggere i risultati degli sforzi di mobilitazione e le prospettive future della contrattazione collettiva. Con l'azione inibitoria le organizzazioni sindacali aspirano a compiere un ulteriore passaggio inteso a gestire collettivamente la posizione di ogni singolo lavoratore interessato dalle decisioni ex art. 28 Statuto dei lavoratori. Tuttavia, in questo caso, l'azione non ha potuto esprimere tale funzione, a conferma del fatto che le condizioni giuridiche assumono un peso nella valutazione dei rischi propri dell'azione in giudizio.

Più in generale, una funzione di supporto rispetto alla contrattazione collettiva può essere ravvisata in relazione all'affermazione di maggiori tutele per i rider. Contribuendo ad affrontare, almeno in minima parte, gli squilibri di potere che caratterizzano il rapporto di lavoro dei rider, si può ipotizzare che l'azione in giudizio abbia favorito l'aspettativa per una maggiore sicurezza economica e sociale, necessaria per mobilitare i lavoratori nell'ambito di processo di contrattazione e mettere in crisi una cultura della «irresponsabilità» e del mancato rispetto dei diritti dei lavoratori. Da questo punto di vista, il caso dei rider conferma che il contenzioso può assumere un ruolo critico nei contesti particolarmente resistenti alla sindacalizzazione.

### *3.3.2. Modellare il contenuto dell'accordo*

Pur riconoscendo i rischi che il contenzioso può comportare per l'azione collettiva, Giugni (1974), in un articolo pubblicato su questa rivista esattamente cinquant'anni fa, rifletteva sul potenziale delle decisioni giudiziarie di incidere sulla contrattazione collettiva. Introduceva, in quell'occasione, il concetto di «giurisprudenza trainante», per descrivere un possibile rapporto dialettico tra giurisprudenza e contrattazione, in cui le decisioni dei giudici sostengono e orientano l'innovazione contrattuale.

Il caso dei rider sembra fornire un esempio concreto di come ciò possa avvenire. Fin dalle prime decisioni sulla natura del rapporto, la giurisprudenza conferma all'autonomia collettiva l'esistenza di un tema che ne richiede l'attenzione e contribuisce, in dialogo con altre forme di azione, quali ad esempio le proteste di piazza, a dare risonanza alle rivendicazioni dei lavoratori in punto di qualificazione del rapporto di lavoro. L'affermazione a livello giurisprudenziale della possibilità di qualificare il lavoro dei rider come subordinato, in particolare con la decisione del Tribunale di Palermo, ha fissato una nuova base per l'azione negoziale, modellando e rafforzando le relative pretese sindacali.

Un ulteriore punto di contatto tra azione giudiziaria e contrattazione collettiva emerge nell'uso del contenzioso come strumento di pressione negoziale, volto ad aumentare i costi del rifiuto datoriale di contrattare. Può essere letto in questa prospettiva la scelta delle organizzazioni sindacali di promuovere nell'agosto 2021 l'azione di carattere inibitorio. Altre esperienze di contrattazione invitano ad approfondire le potenzialità di tale funzione, come il caso della stipula dei contratti Gmb-Hermes e Iwgb-Tdl (Forsyth 2022; Bertolini, Dukes 2021). Ulteriori conferme paiono derivare da studi precedenti circa il modo in cui in alcuni contesti i sindacati hanno usato l'azione in giudizio in materia di discriminazioni di genere per rafforzare la loro posizione al tavolo delle trattative, con lo scopo di sostenere l'azione contrattuale convenzionale e allargare, in un secondo momento, il campo di gioco al di là delle dinamiche di rappresentanza esistenti (Guillaume 2015; Colling 2006). Sempre la letteratura esistente suggerisce che a tali fini possa risultare particolarmente efficace la pratica delle cause pilota, il cui esito, in caso di mancata risposta da parte del datore di lavoro, può essere esteso ad un numero più ampio di potenziali controversie con il datore di lavoro. La letteratura si riferisce, non a caso, a tali esperienze come a «forme palesi di azione collettiva» (O' Sullivan *et al.* 2015; Guillaume 2018).

### 3.3.3. Ridefinire il contesto complessivo

Oltre a garantire la libertà di organizzazione e contrattazione collettiva e a sostenere le rivendicazioni per l'estensione ai rider delle tutele del lavoro subordinato, il caso in esame evidenzia un'ulteriore forma di supporto alla contrattazione collettiva da parte dell'azione in giudizio. Il riferimento è alla capacità di quest'ultima di ridefinire il contesto in cui si svolge l'azione di contrattazione.

Nel caso dei rider, le decisioni delle corti, in modo particolare la decisione del Tribunale di Bologna sulla natura discriminatoria dell'algoritmo, hanno avuto ampia copertura mediatica, svolgendo una funzione di sensibilizzazione dell'opinione pubblica, con conseguenze rilevanti in termini di maggiore sostegno alla mobilitazione dei rider e ripercussioni sulla reputazione delle singole piattaforme.

La capacità di generare attenzione e sostegno per i diritti del lavoro rappresenta invero un elemento essenziale dell'uso strategico dell'azione in giudizio. Allo stesso tempo, le opportunità offerte dall'azione in giudizio – in particolare nei casi riguardanti i diritti fondamentali – sembrano rispondere anche al bisogno delle organizzazioni sindacali di promuovere un'immagine di sé alternativa alla narrazione che le descrive come attori più interessati alla conservazione dello status quo che alla sua messa in discussione (Kahraman 2018).

Infine, se combinate con tradizionali attività di tipo organizzativo, le azioni in giudizio possono svolgere anche una funzione di sostegno della capacità di mobilitazione dei lavoratori (Kirk 2020). In particolare, sta emergendo un certo consenso sull'importanza della *strategic litigation* come modo per inserirsi in contesti a debole presenza sindacale o in settori nei quali i lavoratori esitano a intraprendere un'azione collettiva (O' Sullivan *et al.* 2015; Colling 2006). Come sostenuto con riferimento ad altri contesti, se da un lato i sindacati considerano il diritto un sostituto inadeguato della contrattazione collettiva e ne riconoscono l'effetto individualizzante, dall'altro ritengono, in generale, che l'azione in giudizio possa essere complementare all'azione organizzativa e non una minaccia (O' Sullivan *et al.* 2015).

Ciò implica spesso un'operazione di allineamento dei *frame* tra diverse arene di azione collettiva.

Nell'analizzare le influenze reciproche tra ciò che accade dentro e fuori dalle aule di tribunale, gli studi di *law and social movements* sottolineano la rilevanza del diritto e del contenzioso nelle fasi iniziali dell'azione collettiva. Da questo punto di vista, il diritto conta per la sua capacità di plasmare l'identità e i comportamenti delle persone, strutturando la loro comprensione della realtà, le aspettative e le modalità di interazione con gli altri. Esso rappresenta una risorsa importante per organizzare queste interazioni, formulare rivendicazioni e negoziare i conflitti (McCann 2006). Del pari nel tradurre le proprie rivendicazioni sociali in pretese giuridiche gli attori plasmano il diritto a loro volta.

Il contenzioso sul lavoro nelle piattaforme in Italia offre un buon esempio di questa dinamica reciprocamente costitutiva. Contrastando la narrazione dominante delle piattaforme, i rider si sono impegnati attivamente in un'azione di *framing*, «utilizzando le uniformi da lavoro e i contenitori per le consegne come oggetti visibili durante le proteste per rafforzare la visibilità e il riconoscimento reciproco dell'appartenenza dei rider alla forza lavoro, richiamando nelle comunicazioni pubbliche l'attenzione sui rischi fisici connessi al lavoro di consegna» (Tassinari, Maccarone 2020). Il contenzioso ha integrato questo processo in vari modi, offrendo ai rider ulteriori risorse simboliche, fornendo legittimità esterna alle loro rivendicazioni e confermando la loro auto-percezione (Protoppa 2024a).

#### 4. Implicazioni teoriche e nuove domande di ricerca

L'esperienza esaminata invita a problematizzare la tradizionale visione del rapporto tra azione in giudizio e contrattazione collettiva. Secondo l'analisi di McCann (2006), il contenzioso non può essere universalmente classificato come benefico o dannoso per i gruppi che persegono un'agenda di cambiamento sociale. Il suo impatto dipende dalle dinamiche complesse e spesso in evoluzione del contesto sociale in cui si svolgono tali sforzi. Pertanto, la questione cruciale non è se il contenzioso sia intrinsecamente positivo o negativo, ma piuttosto *a quali condizioni* possa far progredire efficacemente gli obiettivi dell'azione collettiva, compresi quelli della contrattazione collettiva.

Proiettando tale consapevolezza in nuove domande di ricerca, è possibile immaginare due possibili percorsi.

Il primo è finalizzato a comprendere quando le organizzazioni sindacali agiscono in giudizio.

Le ricerche sulla propensione dei sindacati ad agire in giudizio suggeriscono che l'esistenza di relazioni industriali mature, un contesto economico favorevole, una elevata densità di iscritti e una forte presenza sindacale nei luoghi di lavoro sono importanti predittori di bassi livelli di contenzioso (Guillaume, Chappe 2022; Bertolini, Dukes 2021; Guillaume 2018).

Lo studio già richiamato di Treu (1975) offre ulteriori chiavi di lettura. Tra i fattori che possono diminuire la propensione del sindacato a rivolgersi al giudice, la ricerca ha individuato: il tasso di sindacalizzazione formale (più alti sono i livelli di associazione, più alti sono i rischi di esposizione a esiti giudiziari negativi); la forte integrazione del sindacato con le strutture locali del potere pubblico, sia di «sinistra» che di «destra»; il grado di insediamento organizzativo e quindi di burocratizzazione del sindacato; e infine le dimensioni dell'azienda (Rositi, Treu 1974). In particolare, la propensione all'utilizzo dell'art. 28 dello Statuto dei lavoratori e ad agire su temi che toccavano più da vicino il conflitto collettivo è risultata minima laddove il rischio dell'organizzazione era maggiore, cioè dove l'organizzazione sindacale era forte, burocratizzata e maggiormente integrata nel

contesto socio-politico, mentre nelle stesse aree le azioni individuali su oggetti tradizionali raggiungevano la massima intensità; tendeva a crescere laddove il sindacato sentiva la sua forza a rischio; raggiungeva il suo massimo dove l'organizzazione sindacale era giovane, sufficientemente forte, ma non sufficientemente integrata nel contesto socio-politico e vedeva l'azione come uno strumento per aprire un maggiore spazio di azione politica; diminuiva significativamente nelle aree in cui la struttura sindacale era troppo debole. I risultati qualitativi completano questi dati, mostrando che la decisione di intraprendere un'azione in giudizio includeva considerazioni relative all'impatto della causa sulle relazioni con i datori di lavoro e sulla mobilitazione dei lavoratori. Mentre questa ricerca si colloca in un contesto di graduale consolidamento delle relazioni industriali, dovremmo chiederci se i suoi risultati siano altrettanto validi in contesti di crisi del sistema.

Il secondo ha lo scopo di riflettere sulle dinamiche di una eventuale valutazione strategica, come processo a due livelli che comprende una valutazione dei fattori giuridici che possono rendere efficace il contenzioso e dei fattori non giuridici che riguardano l'interazione tra il contenzioso e altre forme di azione collettiva (Protopapa 2021).

I fattori giuridici rilevanti contribuiscono a quella che gli studiosi definiscono la *legal opportunity structure* (Vanhala 2012) che riflette il grado di apertura del sistema giuridico alle rivendicazioni collettive, comprese le opportunità interpretative e le limitazioni che derivano dalle sue logiche e confini normativi, nonché l'esistenza di istituzioni giuridiche con la capacità di far rispettare le loro decisioni (Meakin 2022). La struttura di queste opportunità è stato affermato è più favorevole nella misura in cui adotta un approccio di gruppo in relazione sia all'accesso alle corti, sia ai rimedi (Stryker, Pedriana 2017).

I fattori di natura non giuridica implicano una valutazione del contesto generale in cui si colloca l'azione collettiva, partendo dal riconoscimento dei rischi associati al contenzioso strategico. Il contenzioso può essere costoso, lungo, conflittuale, avere un impatto definitorio, ma in alcuni casi è anche importante riconoscere che altre forme di azione collettiva potrebbero non essere disponibili o non essere sufficienti per perseguire efficacemente gli obiettivi dell'azione collettiva (Protopapa 2021; Cummings 2017).

Infine, se il contenzioso è strategico e parte di uno sforzo più ampio per promuovere gli interessi dei lavoratori, sarebbe importante indagare i modi per coordinare i diversi piani dell'azione sindacale, combinando *strategia litigation* e forme più tradizionali di azione sindacale in modi che possano contribuire a rafforzare il potere collettivo (Protopapa 2024; Adams 2023; Kirk 2020). Approfondire gli esempi di successo o fallimento in questo senso appare altrettanto cruciale.

## Riferimenti bibliografici

- Adams Z. (2023), *Legal Mobilisations, Trade Unions and Radical Social Change: A Case Study of the IWGB*, in *Industrial Law Journal*, vol. 52 n. 3, pp. 560-594.
- Barbera M. (2021), *Discriminazioni algoritmiche e forme di discriminazione*, in *Labour & Law Issues*, n.1, pp. 3-17.
- Barbieri, M. (2020), *Il luminoso futuro di un concetto antico: la subordinazione nell'esemplare sentenza di Palermo sui riders: Tribunale di Palermo, 24 novembre 2020*, in *Labour & Law Issues*, n. 2, pp. 61-92.
- Bertolini A., Dukes R. (2021), *Trade Unions and Platform Workers in the UK: Worker Representation in the Shadow of the Law*, in *Industrial Law Journal*, vol. 50 n. 4, pp. 662-688.
- Bologna S. (2020), *Tutela della salute e sicurezza dei riders in tempi di pandemia*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 3, pp. 484-492.

- Cini L., Maccarrone V., Arianna Tassinari A. (2022), *With or Without U(nions)? Understanding the Diversity of Gig Workers' Organizing Practices in Italy and the UK*, in *The European Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n. 3, pp. 341-362.
- Colling T. (2006), *What Space for Unions on the Floor of Rights? Trade Unions and the Enforcement of Statutory Individual Employment Rights*, in *Industrial Law Journal*, vol. 35 n. 2, pp. 140-160.
- Colling T. (2009), *Court in a trap? Legal mobilisation by trade unions in the United Kingdom*, Warwick papers in industrial relations, [https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/publications/warwickpapers\\_industrialrelations/wpir\\_91.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/publications/warwickpapers_industrialrelations/wpir_91.pdf).
- Cummings S. L. (2017), *Rethinking the Foundational Critiques of Lawyers in Social Movements*, in *Fordham Law Review*, vol. 85, pp. 1987-2015.
- Deakin S. et al., (2015), *Are litigation and collective bargaining complements or substitutes for achieving gender equality? A study of the British Equal Pay Act*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39 n. 2, pp. 381-403.
- della Porta D., Chesta R.E., Cini L. (2022), *Mobilizing Against the Odds. Solidarity in Action in the Platform Economy*, in *Berliner Journal für Soziologie*, vol. 32, pp. 213-241.
- Donini A. (2021), *Condotta antisindacale e collaborazioni autonome: tre decreti a confronto* in *Labour & Law Issues*, n. 1, pp. 1-33.
- Dukes R., Kirk E. (2022), *Trade Unions, Strategic Litigation and Legal Mobilisation in the UK: a Research Agenda*, in Senatori I., Spinelli C. (a cura di), *Litigation (collective) Strategies To Protect Gig Workers' Rights*, Torino, Giappichelli, pp. 61-66.
- Dukes R., Kirk E. (2024), *Legal Change and Legal Mobilisation: What Does Strategic Litigation Mean for Workers and Trade Unions?*, in *Social & Legal Studies*, vol. 33, n. 4, pp. 479-500.
- Forsyth A. (2022), *The future of unions and worker representation: the digital picket line*, Oxford, Hart.
- Gaudio G. (2024), *Litigating the Algorithmic Boss in the EU: A (Legally) Feasible and (Strategically) Attractive Option for Trade Unions?*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 40, n. 1, pp. 91-130.
- Giugni G. (1974), *Azione sindacale e politica giudiziaria*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, vol. 46, pp. 57-74.
- Guillaume C. (2015), *Understanding the variations of unions' litigation strategies to promote equal pay: reflection on the British case*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39, pp. 363-379.
- Guillaume C. (2018), *When trade unions turn to litigation: 'getting all the ducks in a row': Trade unions and litigation*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 49, n. 3, pp. 227-241.
- Guillaume C., Chappe V. (2022), *Mobilizing anti-discrimination law: the litigation strategies of UK and French trade unions compared*, in *Journal of Law and Society*, vol. 49 n. 2, pp. 294-316.
- Kahraman F. (2018), *A New Era for Labor Activism? Strategic Mobilization of Human Rights Against Blacklisting*, in *Law & Social Inquiry*, vol. 43 n. 4, pp. 1279-1307.
- Kirk E. (2020), *Contesting 'bogus self-employment' via legal mobilisation: The case of foster care workers*, in *Capital & Class*, vol. 44 n. 4, pp. 531-539.
- Lassandari A. (2014), *L'azione giudiziale come forma di autotutela collettiva*, in *Lavoro e diritto*, n. 2/3, pp. 309-329.
- Martelloni F. (2021a), *Quali diritti sindacali per le Unions dei riders?*, in *Labour & Law Issues*, n. 1, pp. 211-220.
- Martelloni F. (2021b), *Riders: la repressione della condotta antisindacale allarga il suo raggio*, in *Labour & Law Issues*, n. 1, pp. 172-185.
- McCann M. (1994), *Rights at Work*, Chicago, University of Chicago Press.
- McCann M. (2006), *Law and Social Movements: Contemporary Perspectives*, in *Annual Review of Law and Social Science*, n. 2, pp. 17-38.
- Meakin J. (2022), *Labour Movements and the Effectiveness of Legal Strategy: Three Tenets*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 38 n. 2 pp. 187-210.
- O'Sullivan et al. (2015), *Is Individual Employment Law Displacing the Role of Trade Unions?*, in *Industrial Law Journal*, vol. 44, n. 2, pp. 222-245.
- Pacella G. (2019), *Le piattaforme di food delivery in Italia: un'indagine sulla nascita delle relazioni industriali nel settore*, in *Labour & Law Issues*, n. 2, pp. 179-195.
- Protopapa V. (2021) *Uso strategico del diritto e azione sindacale*, Bologna, Il Mulino.
- Protopapa V. (2024a), *It's Strategic! Riders, Unions, and Litigation in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 40, n. 3, pp. 347-371.

- Protopapa V. (2024b), Sindacato e nuove azioni di ‘classe’, *Lavoro e diritto*, n. 2, pp. 257-284.
- Ramsden M., Gledhill K. (2019), *Defining Strategic Litigation*, in *Civil Justice Quarterly*, n. 4, pp. 407-426.
- Senatori I., Spinelli C. (2022, a cura di), *Litigation (collective) Strategies To Protect Gig Workers’ Rights*, Torino, Giappichelli.
- Razzolini O. (2021), *Riders, condotta antisindacale e ruolo del sindacato: il processo come strumento di rilancio dell’azione sindacale nella gig economy*, n. 9, *Giustiziacivile.com*, pp. 1-20.
- Recchia G.A. (2021), *Not So Easy, Riders: The Struggle for the Collective Protection of Gig-Economy Workers*, in *Italian Labour Law e-Journal*, n. 1, pp. 195-207.
- Rositi F., Treu T. (1974), *L’applicazione dello Statuto dei lavoratori. Comportamento sindacale e prassi giudiziale*, in *Sociologia del diritto*, n. 2, pp. 333-376.
- Stryker, R., Pedriana N. (2017), *From Legal Doctrine to Social Transformation? Comparing U.S. Voting Rights, Equal Employment Opportunity, and Fair Housing Legislation*, in *American Journal of Sociology*, vol. 123, n. 1, pp. 86-135.
- Tassinari A., Maccarone V. (2020), *Riders on the Storm: Workplace Solidarity among Gig Economy Couriers in Italy and the UK*, in *Work, Employment & Society*, vol. 34, n. 1, pp. 35-54.
- Treu T. (1975, a cura di), *L’uso politico dello Statuto dei lavoratori*, Bologna, Il Mulino.
- Van Der Pas K. (2021), *Conceptualising strategic litigation*, in *Onati Socio-Legal Series*, vol. 11, n. 6, pp. 116-145.
- Vanhala L. (2012), *Legal Opportunity Structures and the Paradox of Legal Mobilization by the Environmental Movement in the UK*, in *Law & Society Review*, vol. 46 n. 3, pp. 523-556.
- Zemans F. K. (1983), *Legal Mobilization: The Neglected Role of the Law in the Political System*, in *American Political Science Review*, vol. 77, n. 3, pp. 690-703.

## ABSTRACT

*L’evoluzione recente dell’economia delle piattaforme ha generato un’attenzione crescente nei confronti del contenzioso strategico e del suo potenziale contributo alla tutela dei diritti dei lavoratori. Tradizionalmente, l’azione in giudizio è percepita come in tensione con le modalità e gli obiettivi della contrattazione collettiva: tende a generare un clima di contrapposizione e sottrae la risoluzione del conflitto alle parti. Tuttavia, il contenzioso sui diritti dei rider mostra una relazione più sfumata, in cui la via giudiziale risulta complementare alla contrattazione collettiva, sostenendone e rafforzandone gli obiettivi. Per esplorare questa dinamica, l’articolo si avvale di un’analisi qualitativa che intende identificare e classificare i vari modi in cui azione in giudizio e contrattazione collettiva interagiscono nel caso in esame. Lo scopo è di offrire una nuova prospettiva sul ruolo della strategic litigation nell’ambito delle relazioni sindacali e sul suo potenziale come strumento per rispondere alle sfide poste dalle transizioni in corso.*

## PROTECTING WORK IN THE PLATFORM ECONOMY: FROM LITIGATION TO COLLECTIVE BARGAINING

*The recent evolution of the platform economy has generated growing interest in strategic litigation and its relevance for the protection of workers’ rights. Traditionally, legal action is seen as being in tension with the methods and goals of collective bargaining: it tends to create an adversarial climate and removes conflict resolution from the hands of the parties involved. However, litigation concerning the rights of riders reveals a more nuanced relationship, in which legal action proves to be complementary to collective bargaining, supporting and strengthening its objectives. To explore this dynamic, the article adopts a qualitative approach aimed at identifying and classifying the various ways in which litigation and collective bargaining interact in the case under analysis. The aim is to offer a new perspective on the role of strategic litigation within industrial relations, and on its potential as a tool to address the challenges posed by ongoing transformations.*



## Un intenso percorso locale

*Michelangela Di Giacomo\**

Che cosa hanno in comune «La grande ambizione», il film di Andrea Segre su Enrico Berlinguer, e «Essere comunisti nel Miranese. Un'autobiografia collettiva (1968-1991)», il volume curato da Alfiero Boschiero dedicato alle testimonianze di militanti e quadri del Pci di sette comuni nell'entroterra a ovest di Venezia? Sono due forme diverse per fotografare e raccontare un approccio alla vita, un mondo di relazioni umane, un sistema di passioni politiche, un'organizzazione sociale che ha accomunato nel secondo dopoguerra e fino agli anni Ottanta milioni di persone nel nostro Paese. Fotografano, cioè, quella specificità tipica dei partiti di massa, ossia il loro fungere da canali di nazionalizzazione, di educazione, di costruzione di cittadinanza, nonché il loro costituirsi come società con proprie regole, liturgie, miti e riti: un'attività educante cominciata con i primi movimenti socialisti e sempre particolarmente rilevante per una sinistra che si proponeva di costruire consapevolezza e soggettività alla classe operaia e ai ceti subalterni. Quel mondo è andato disperso, per ragioni che non si ha qui spazio per analizzare, e per molti rivederlo in libri o film genera di sentimenti di «anemoia» – la nostalgia per un tempo che però non si è vissuto – e genera emozioni potenti di fronte alla necessità di ammettere che si vivono oggi tempi peggiori.

«Ciò che tutti ricordiamo con nostalgia, poiché abbiamo dovuto forzosamente rinunciarvi, e che pochi osano pronunciare, è la parola *fraternità*, musa ispiratrice dei nostri vent'anni da comunisti» dice Boschiero, già sindacalista della Cgil e direttore dell'Istituto di ricerche economiche e sociali Ires Veneto, nella sua introduzione (p. 46). E a quel senso del «noi» fa riferimento anche lo storico Mario Isnenghi nella sua prefazione al volume, in cui precisa il concetto di memoria collettiva e l'importanza di riconoscere il senso di comunità che caratterizzava il Pci. Quello che emerge dal volume è dunque un ritratto collettivo di un partito fatto attraverso le voci dei suoi militanti come un motore di emancipazione, capace di coinvolgere ceti sociali diversi, dai contadini agli operai, dagli impiegati alla borghesia urbana emergente. Una «comunità di destino», come la definisce Isnenghi, in cui il pubblico si faceva privato e la tensione verso l'uguaglianza e la giustizia sociale erano centrali. Questo spirito collettivo, descritto come una «magia» ormai perduta, ha segnato profondamente la vita dei militanti e un'intera stagione politica. E forse è proprio questa la chiave del «fattore nostalgia» che tanto questo libro quanto quel film generano: la sensazione che sia esistita un'epoca in cui collettivamente le persone si adoperavano per raggiungere l'obiettivo di un altro mondo possibile e che ora non esista più né quell'altro mondo né quello spirito.

Sarà forse per questo che il tornante tra il 2023 e il 2024 è stato fecondo per la riscoperta scientifica e editoriale delle vicende del movimento operaio italiano, materia trascurata da almeno tre

\* Michelangela Di Giacomo, storica, è curatrice di M9 - Museo del '900, Venezia Mestre.

decenni nell'accademia italiana, complici il duplice centenario della morte di Giacomo Matteotti e dello stesso Berlinguer, ma anche le congiunture attuali che sembrano chiamare a gran voce un ritorno alla riflessione. Sono usciti molteplici lavori di rilettura critica del comunismo italiano, soprattutto in una chiave di studi regionali e locali, ma anche testimonianze, memorialistica, nuove raccolte di fonti orali, che, seppure a macchia di leopardo, sono andati però a rimappare tanti territori della nostra penisola, dal Veneto all'Umbria al Lazio, per citarne solo alcuni<sup>1</sup>. Tanti tasselli di un grande mosaico che hanno contribuito a rimettere a fuoco un mondo – ormai in gran parte scomparso per numeri e per spirito – che proprio dalla sua presenza capillare nei territori ha tratto a lungo la sua forza organizzativa e la sua influenza culturale. Pur connotandosi dal punto di vista prettamente del metodo più che altro come fonti primarie, questi volumi sono al tempo stesso qualcosa in più e sarebbe ingeneroso bollarli come semplici raccolte utili al lavoro di uno storico che, in seconda battuta, volesse interrogarsi su questi temi e basare la propria analisi su queste memorie. Peraltro, come nel caso di «Essere comunisti nel Miranese», alle interviste si accompagnano una densa introduzione, scritta dallo stesso Boschiero, e una vasta appendice documentaria e statistica. Curata da Renato Vecchiato, quest'ultima parte del volume fornisce un quadro dettagliato della reale organizzazione del partito e del suo insediamento elettorale. Un rigore statistico assai utile per dare profondità alla storia che si sta raccontando – e che spesso manca nei lavori degli storici, i quali, a volte, tendono a trascurare la dimensione quantitativa a favore di quella qualitativa.

In questo volume, la parola viene data a 24 persone che hanno vissuto la loro esperienza politica nel Pci di un'area molto particolare, il Miranese, la cintura di comuni dell'entroterra veneziano che non sono Venezia e non sono il Veneto, che non sono città e non sono campagna e che in quegli anni, con i suoi 95 mila abitanti, andava trasformandosi da ambiente prettamente rurale a terra di manifatture industriali di piccole e medie dimensioni, nel legno e mobilio, nell'abbigliamento e nel metalmeccanico. Un mondo lontanissimo dalla grande industria pesante di Porto Marghera, polo fordista per eccellenza. Un mondo sostanzialmente cattolico e democristiano in cui però operano dei fermenti intensi. Un tratto importante, quello del rapporto con il cattolicesimo, per l'organizzazione e per i singoli militanti: non a caso molti di essi erano passati da un'educazione cattolica – alcuni persino dal seminario – prima di spostare il proprio impegno civile nelle file comuniste. Essere comunisti a Torino o a Sesto San Giovanni, terre laiche e operaie doveva essere relativamente facile, meno facile fare del Miranese un *laboratorio politico*, in cui intrecciare i valori cattolici e quelli laico-socialisti. Ed è interessante il titolo del libro, che richiama questo tratto speciale dello scegliere – o del dover essere – di essere comunisti in un'area peculiare come il Miranese. Un lavoro difficile, verso l'esterno – la resistenza culturale della popolazione – e verso l'interno – lo scarso interesse del «partito di Roma o di Mestre» per questo tipo di territorio, interessato viceversa ben più alle lotte di Porto Marghera e alle grandi città, Venezia e Padova. Il libro, dunque, si presenta come un'operazione di «restauro sentimentale» per ridare voce ai militanti e alle storie locali, un

<sup>1</sup> Tra i tanti degli ultimi due anni *Il comunismo in una regione sola? Prospettive di storia del Pci in Emilia-Romagna*, a cura di L. Baldisarra, P. Capuzzo, il Mulino, Bologna, 2023; *Spello, la rossa*, a cura di M. Damiani, Meltemi, Milano, 2023; P. Santarelli, *Io c'ero. I comunisti romani si raccontano*, Bordeaux edizioni, Roma, 2023; P. di Iorio, *I comunisti dell'Alta Irpinia al tempo di Berlinguer*, s.e., s.l., 2024; A. Macilotti, *I protagonisti del Partito comunista vicentino*, Ronzani Numeri, Dueville (VI), 2024, ma si possono menzionare anche i due volumi di Luca Telesse, *La scorta di Enrico e Opposizione*, entrambi usciti per Solferino, Milano rispettivamente 2022 e 2024.

po' anche in chiave polemica rispetto alla tendenza della storiografia di dare maggior peso alle scelte dell'organizzazione centrale e dei suoi leader. Attraverso le loro voci si ripercorre una parabola, iniziata dopo il biennio '68-69 con un periodo di forte espansione e successi elettorali, seguito da una fase di declino, sino allo scioglimento del partito nel 1991. Nel territorio, questa espansione si è tradotta nella conquista di comuni strategici come Mirano (già nel 1970), Spinea e Martellago (nel 1975), saldando il dialogo con il mondo cattolico e la capacità di intercettare le nuove aspirazioni sociali. Le sezioni locali del Pci erano centri di dibattito vivace, seppure con scarsa partecipazione giovanile, che alimentavano il confronto sui temi generali e un forte senso di progettualità, specie in ordine alle scelte amministrative. La perdita del Comune di Mirano, che nel 1980 ritorna a premiare la Dc, e l'iniziativa della «zona vasta» hanno ridotto l'efficacia della politica locale. Quest'ultima idea, promossa dalla federazione provinciale, portò ad unificare nella gestione del partito il Miranese con il Mirese e la Riviera del Brenta, la «zona vasta» appunto, generando una maggiore centralizzazione ma riducendo di contraltare l'autonomia delle sezioni comunali. Una scelta che, dal volume, sembra essere ancora oggi oggetto di controversia poiché, se da un lato mirava a razionalizzare e ottimizzare le risorse politiche, dall'altro sembrò indebolire l'efficacia politica locale.

Il contesto economico e sociale del Miranese tra gli anni Settanta e Ottanta si caratterizzava per un forte sviluppo industriale e una crescente presenza della piccola e media impresa, che, diversamente da altre aree del Veneto, non formava un distretto industriale vero e proprio, ma presentava un panorama produttivo diversificato in settori diversi. Questa peculiarità faceva del Miranese una realtà di mezzo, richiedendo al Pci locale un'analisi attenta delle sue specificità che viene affrontata con differenti attribuzioni di valore dalle testimonianze raccolte. In particolare, a far discutere è quale connotazione attribuire alla «piccola impresa»: motore o freno dello sviluppo? L'avvento del capitalismo flessibile, basato sulla capacità di adattarsi alle esigenze del mercato, ne rafforzò ulteriormente il ruolo, ma introdusse anche nuove sfide come la precarietà lavorativa e la frammentazione sociale. Dal volume traspare la difficoltà di trovare una posizione comune rispetto alle posizioni di dirigenti come Massimo Cacciari ed economisti come Enzo Rullani che invitavano il partito a sviluppare una nuova strategia per affrontare le sfide del capitalismo flessibile. Dal libro, traspare un giudizio divergente sul rapporto tra Pci e Pmi in quella fase: così ad esempio Diego Gallo, sindacalista della Cgil, torna a più riprese sulla faglia piccole imprese-Miranese vs. Fiom-grande industria-Marghera facendone una questione anche di linguaggio, di comprensibilità, di arrivare ai lavoratori cui ci si voleva concretamente riferire e riapre la polemica con un partito che sembrava essere più attento ai temi amministrativi che a quelli del lavoro, indebolendo così l'azione della Cgil in ambito locale.

Un secondo punto controverso è quello della politica al femminile. Il ruolo delle donne nel Pci miranese, inizialmente limitato, crebbe costantemente, diventando sempre più centrale e autonomo. Nei primi anni Settanta, la loro partecipazione era marginale e spesso legata alle figure maschili della famiglia, ma con l'emergere dei movimenti femministi e l'affermazione di figure come Laura Biasibetti (assessora a Mirano dal 1970) e Isabella Peretti (segretaria di zona), si è assistito a un cambio di paradigma. Le donne hanno iniziato a svolgere un ruolo attivo nelle lotte sociali, promuovendo politiche per l'occupazione femminile, la qualità della scuola e l'espansione dei servizi sociali. Negli anni Ottanta, molte hanno assunto incarichi di responsabilità nelle sezioni locali e nelle amministrazioni e i dati testimoniano un aumento significativo del numero di iscritte,

passato dallo 0% del 1966 al 24,5% nel 1990. Nonostante queste conquiste, le donne ricordano come si trovassero spesso a scontrarsi con un persistente maschilismo e con una cultura politica che le relegava in secondo piano.

Ancora, il rapporto tra il partito locale e le scelte del partito nazionale, intorno alle due figure chiave di Berlinguer, prima, e di Occhetto, poi. Il «compromesso storico» fu percepito come una naturale evoluzione del dialogo già avviato con le amministrazioni locali di sinistra: basti pensare a quante volte viene menzionato il ruolo dell’Adp di Giovanni Battista Carlassara, associazione cattolica che rompe con la Dc, e poi alla base della giunta di sinistra a Mirano. Molti militanti di estrazione cattolica accolsero il compromesso con favore, riconoscendovi un’opportunità di collaborazione tra le due grandi culture storiche per il bene del Paese, mentre altre voci, come quella di Isabella Peretti, denunciarono la mancanza di un dibattito interno al partito, sollevando dubbi sulla reale efficacia di questa strategia. L’assassinio di Aldo Moro nel 1978 segnò un drammatico punto di rottura; e ancor più, nello spirito dei militanti di base del Miranese, l’omicidio di Guido Rossa a Genova nel 1979. Se prima di allora vi erano voci che in qualche modo «giustificavano» le Brigate Rosse, la morte di un operaio unì il partito in una condanna unanime della violenza terroristica e in una profonda riflessione sulla necessità di difendere i valori democratici. Ad esempio, Maria Vittoria Perazzo, che proveniva dal gruppo del Manifesto, ricorda che la linea della fermezza nel rapimento Moro generò perplessità tra i militanti del Pci e un clima di sospetto e di delazione nella società, ricordando come lei stessa fosse stata accusata di avere simpatie per le Br, per via delle sue frequentazioni con la sinistra extraparlamentare. Poi, arrivarono gli anni ottanta, con il «secondo Berlinguer» e lo scontro sulla «scala mobile». Fabrizio Preo descrive il referendum sulla scala mobile come una «ferita spaventosa», un evento che ha generato sofferenza e divisioni tra i lavoratori e all’interno del Pci e ricorda come la spaccatura sindacale e la mancanza di convinzione tra i militanti abbiano contribuito alla sconfitta del partito al referendum.

Poi, il rapporto con la Chiesa cattolica, che abbiamo visto è cruciale nel territorio e che ha assistito nello stesso periodo a un collasso – inaspettato, in un’area considerata da sempre una roccaforte inespugnabile. La secolarizzazione, favorita dal boom economico, dall’urbanizzazione e dall’incremento dell’istruzione, ha portato a un declino della pratica religiosa e della rilevanza sociale della Chiesa. La crisi delle vocazioni, evidente nel seminario di Treviso negli anni Settanta, ha accentuato la carenza di figure religiose. Inoltre, scandali come quello della «cassa Poeta» a Noale hanno minato la fiducia dei fedeli, rafforzando la percezione di corruzione e opacità. L’emergere di alternative laiche, in particolare il Pci e altri movimenti di sinistra, ha fornito ai cittadini nuovi spazi per l’impegno sociale e politico, spesso più vicini ai bisogni concreti delle persone. Anche l’apertura di scuole materne comunali ha ridotto il controllo della Chiesa sull’educazione, indebolendone ulteriormente l’autorità. Il crollo dell’influenza è stato particolarmente evidente a Mirano, dove la formazione della prima giunta di sinistra nel 1970 ha segnato una svolta epocale, dimostrando il distacco di una parte del mondo cattolico dalla Dc. Nonostante ciò, la cultura cattolica non ha mai smesso di essere presente nel tessuto sociale: molti militanti comunisti provenivano da famiglie cattoliche e avevano vissuto esperienze formative in ambito religioso ed è difficile non osservare come questa eredità culturale avesse contribuito a influenzare le scelte politiche e sociali del Pci nel territorio.

Infine, verso Occhetto e la svolta della Bolognina, che nel 1989 hanno segnato la fine del Pci e la nascita del Pds, le reazioni nel Miranese sono state contrastanti. Molti hanno vissuto la svolta

con disagio e smarrimento, non comprendendo le ragioni profonde di questa decisione e temendo la perdita della propria identità politica e della comunità che il partito rappresentava. Questo sentimento emerge dalle parole di Lucia Volpato, che definisce la svolta «peggio della morte di Berlinguer» e non riesce a comprendere la scelta di cancellare il nome e la storia del Pci. Altri, come Ruggero Dal Bianco, hanno accolto la svolta con sollievo, vedendola come una liberazione da un'etichetta che non corrispondeva più alla realtà del partito. Dal Bianco critica l'ambiguità del Pci, definendolo un partito socialdemocratico nelle politiche concrete e che si ostinava a qualificarsi «comunista», un termine ormai inadeguato. Alcuni iscritti, pur non condividendo appieno la decisione di Occhetto, hanno scelto di rimanere fedeli al partito, nella speranza di poter contribuire al suo rinnovamento. È il caso di Albino Marchioro, che pur soffrendo per la rottura interna, ha votato a favore della svolta per mantenere un'organizzazione forte e radicata nella società: a Santa Maria di Sala, la sua sezione, si è cercato di evitare fratture insanabili dividendo gli iscritti equamente tra le due mozioni. Nel Miranese, quindi, non sono mancate tensioni e divisioni, si sono logorati rapporti e talvolta anche amicizie personali. E poi, l'inizio di una nuova era, con le scelte personali di chi è rimasto militante, di chi è rimasto nel Pds, di chi è rimasto attivo solo nel sindacato, di chi è passato a Rifondazione Comunista, di chi si è ritirato dall'impegno pubblico dalle scene.

Insomma, un libro che parla del passato ma arriva ai tempi recenti e soprattutto parla al presente. Dunque, non è solo un'operazione di memoria, ma solleva domande: quanto di quelle idealità sopravvive oggi? Come ridare rappresentanza politica al lavoro? Cosa può insegnare l'esperienza del Pci per una politica più radicata nei valori e più vicina alle persone?



# Quaderni rassegna sindacale

*Giovanni Bonifati*

*Giuseppe Bronzini*

*Massimo Cuomo*

*Massimiliano D'Alessio*

*Michelangelo Di Giacomo*

*Matteo Gaddi*

*Corinne Gaudart*

*Marina Mastropierro*

*Stefano Musso*

*Venera Protopapa*

*Tania Toffanin*

*Serge Volkoff*

ISSN 1590-9689  
euro 22,00

