



**QUADERNI CREIC**

**Centro di Ricerca sull'Economia dell'Innovazione e della conoscenza**

Vicolo del Gregorio 13 – 44100 Ferrara (Italy) Tel. +39-0532-293044

Email: [creic@economia.unife.it](mailto:creic@economia.unife.it) web page: [www.creic.it](http://www.creic.it)

**Serie Working Paper**

**n.1, 2007**

**Gennaio**

**Perché è difficile costruire politiche che rendano conveniente  
il lavoro degli anziani?**

*Mario Giaccone*



**Università di Ferrara- Dipartimento Economia Istituzioni Territorio**

Gennaio 2007

## **Perché è difficile costruire politiche che rendano conveniente il lavoro degli anziani?**

di Mario Giaccone\*

### ***Sommario***

L'occupazione dei lavoratori anziani, insieme a quella femminile, è una delle priorità della Strategia Europea per l'Occupazione. In molti paesi mediterranei e continentali, questa priorità entra in conflitto con la radicata prassi dei prepensionamenti per affrontare le eccedenze di personale. Seguendo i modelli *age-earning* alla Lazear, questo è dovuto alla difficoltà ad abbandonare il paradigma dei mercati interni del lavoro, vero caposaldo dello scambio fordista, come affermano gli studi mercati transizionali del lavoro (TLM).

Tuttavia, connettendo il paradigma TLM con quello della *flexicurity* ed osservando in particolare i modelli scandinavi, questi obiettivi sono perseguibili agendo sulla qualità del lavoro e puntando alla creazione di *sustainable work systems*, incentrati sul mantenimento dell'integrità fisica delle persone sul lavoro e sulla rigenerazione delle loro conoscenze, misurate in primo luogo dall'autonomia sul lavoro e dal *life-long learning*. Su questi aspetti il dibattito negli organismi europei sconta incertezze e contraddizioni.

---

\* Docente a contratto presso l'Università di Ferrara - Facoltà di Economia, ricercatore presso l'Ires Veneto e corrispondente italiano dell'Osservatorio Europeo sulle Condizioni di Lavoro (EWCO) della Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro.

## 1. Introduzione

Gli obiettivi europei per l'occupazione stabiliti all'interno della cosiddetta "strategia di Lisbona" sono riassunti dallo slogan "more and better jobs": gli ambiziosi obiettivi in termini occupazionali (more jobs) si fondano in misura decisiva sulla promozione dell'occupazione di due vasti segmenti sociali che finora – a parte i paesi scandinavi – hanno partecipato in modo fortemente selettivo al mercato del lavoro, vale a dire le donne e gli anziani.

Nel caso delle donne, c'è un ampio consenso sulla necessità di costruire un'adeguata infrastruttura di welfare di servizi sociali – in primis all'infanzia, con l'obiettivo che il 30% dei bimbi di età fra zero e tre anni frequentino asili nido, fissati al summit di Barcellona del 2002 – che non ne "mascolinizzino" i comportamenti sociali, segnatamente con la rinuncia alla maternità. Questa infrastruttura deve accompagnare misure nella sfera lavorativa volte in primo luogo alla gestione dei tempi di lavoro (congedi parentali, part-time, possibilmente reversibili, estese flessibilità degli orari e dei tempi di lavoro), che in ultima analisi comportano un riequilibrio fra i partners dei tempi di cura. Si tratta di azioni in primo luogo nella sfera sociale per le quali la sfera lavorativa deve delineare condizioni di accoglienza ai fini della sostenibilità tanto dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (la conciliazione) quanto demografica.

Nel caso degli anziani, si è a lungo ritenuto che si trattasse di un problema prevalentemente economico, vale a dire di riequilibrio degli incentivi che condizionano la scelta individuale fra pensionamento e prolungamento della permanenza sul lavoro, promuovendo pertanto l'offerta di lavoro. Secondo questa prospettiva, detta di "supply side" sviluppata in primo luogo dall'OCSE (Blondel, Scarpetta, 1998), le misure sono in sostanza tre: accrescere la produttività dei lavoratori anziani attraverso la formazione, ridurre il costo del lavoro e accrescere gli incentivi al lavoro per i lavoratori anziani, di fatto con un abbassamento dei tassi di sostituzione. Quest'ultima misura ha ispirato molte delle riforme previdenziali degli anni '90, come in Italia la c.d. "riforma Dini" del 1994 e le successive correzioni.

Per la modestia dei risultati sulle politiche "supply side", per le quali il primo obiettivo era la sostenibilità dei sistemi previdenziali e solo in subordine – e per via indiretta - l'innalzamento dei tassi di attività, si è sviluppata negli ultimi anni una seconda linea di ricerca che, intrecciando argomentazioni economiche con argomentazioni di tipo sociologico ed organizzativo, mira a investigare il versante della domanda di lavoro da parte delle imprese secondo un approccio multidimensionale (Courtioux et al., 2005).

La domanda centrale è pertanto la seguente: perché le imprese – nonostante si lamentino del costo dei sistemi pensionistici attuali – non impiegano lavoratori anziani invece di espellerli con i prepensionamenti? Sono state avanzate tre ipotesi:

- 1) la discriminazione, senza alcuna giustificazione economica, in quanto la minore produttività dei lavoratori anziani non è empiricamente fondata (si veda fra gli altri Behagel e Gautiè, 2006);
- 2) un divario fra la produttività dei lavoratori anziani e le loro retribuzioni;
- 3) le imprese che si trovano con un eccesso di lavoro possono risolvere il problema con un minor impatto sociale espellendo i lavoratori più anziani, che non hanno più figli in età scolare, anche grazie ai prepensionamenti.

Le argomentazioni di questo secondo approccio hanno come asse portante la qualità del lavoro – buone condizioni di lavoro logorano di meno i lavoratori, che sono pertanto più disponibili a prolungare la loro vita lavorativa – e della vita sociale nelle diverse fasi della vita umana, tanto con servizi di *welfare* adeguati e con misure sui tempi di lavoro che favoriscano la conciliazione fra vita lavorativa e vita privata. Queste argomentazioni sono del tutto simili a quelle in favore dell'occupazione femminile, ma con diverse sottolineature: se queste ultime pongono in primo piano la qualità della vita sociale come preliminare all'attivazione di strategie di conciliazione, le poli-

tiche in favore degli anziani pongono maggiore enfasi sulla qualità del lavoro, i “better jobs” della strategia di Lisbona, senza i quali il primo non può essere raggiunto.

Come evidenziano vari studi empirici, l’impatto delle misure del primo approccio appare positivo ma piuttosto debole: nel caso italiano, ad esempio, si è aggiunto il “fattore incertezza” derivante dalle possibili correzioni al cambio di regime previdenziale – peraltro assai frequenti e ancor più frequentemente annunciate – di fatto favorendo il pensionamento secondo l’adagio “meglio un uovo oggi che una gallina domani”, che ha fatto sì che i tassi di attività degli over 55 siano inizialmente declinati e solo successivamente abbiano conosciuto un lieve progresso.

Nel paragrafo 2 si presentano i diversi paradigmi che supportano questo approccio, incentrato sul lato della domanda di lavoro e quindi sulla sua qualità; nel paragrafo 3 si individuano alcune strategie di invecchiamento attivo, che possono essere di “pensionamento progressivo” o di riqualificazione del lavoro, che da un’ottica circoscritta ai lavoratori anziani tendono ad evolvere verso un approccio life-cycle. Alcune valutazioni delle possibili tendenze vengono sviluppate, infine, nel paragrafo 4.

## 2. Gli schemi concettuali

### 2.1 Anzianità e lavoro nel modello fordista

Lo sviluppo europeo del secondo dopoguerra sia è fondato su due pilastri: le politiche economiche espansive di stampo keynesiano, fondate sul deficit *spending*, in primo luogo destinato alla costruzione e allo sviluppo del *welfare state*, volto ad assicurare dai diversi rischi sociali connessi alla povertà assoluta (malattia, infortunio, sul lavoro, pensione), e la grande impresa fordista, che grazie alle economie di scala che era in grado di ottenere, deteneva un significativo grado di controllo del mercato dei beni, che pertanto presentava non tanto i caratteri della concorrenza perfetta quanto quelli dell’oligopolio.

Il fatto che questa struttura dei mercati non generasse spinte inflattive è stato a lungo garantito da rendimenti di scala crescenti, con costi di produzione decrescenti: questo comportava, sul piano organizzativo, una crescente parcellizzazione del lavoro che aveva il suo simbolo organizzativo nella catena di montaggio. Questa, tuttavia, comportava una crescente dequalificazione del lavoro con ritmi sempre più intensi, il cui prezzo erano ripetitività, usura fisica, alienazione e demotivazione, alla quale i lavoratori rispondevano con una forte sindacalizzazione non più di mestiere ma di categoria industriale, incentrata sulla figura sociale dell’operaio massa. Il potenziale conflitto industriale - molto alto per la netta separazione fra progettazione e direzione da un lato ed esecuzione dall’altro - era fondamentalmente governato da due strumenti strettamente collegati: il risarcimento della perdita del controllo sulla propria prestazione con una serie di garanzie contro la perdita del posto di lavoro, in grado di offrire una sostanziale sicurezza dell’occupazione, corredata da un sistema di *welfare* aziendale che completava quello pubblico, e i mercati interni del lavoro (Doeringer e Piore, 1971), e cioè la preferenza accordata al personale interno rispetto al personale esterno per l’accesso a posti di maggior pregio attraverso tornei interni, grazie al forte rilievo delle competenze idiosincratice, unita a un profilo salariale crescente con l’anzianità aziendale.

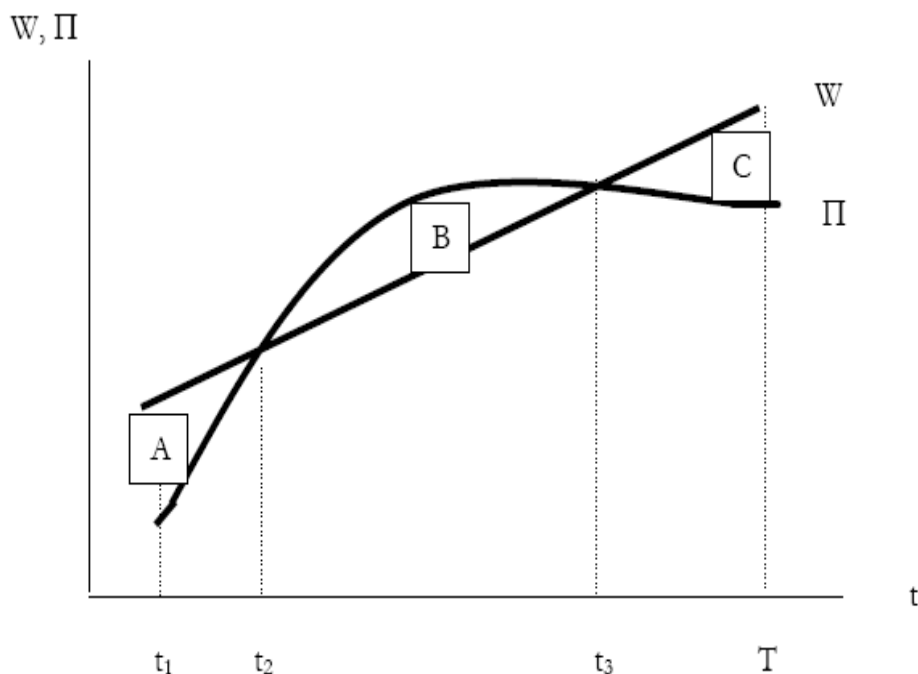
I due strumenti sono strettamente collegati nel garantire la “pace sociale” del cosiddetto “modello fordista”: la sicurezza dell’impiego offriva una sufficiente protezione per le masse di lavoratori semiqualeficati fortemente esposti alla pressione dei disoccupati, risarcendoli della deprivazione sul contenuto del lavoro, mentre i mercati interni del lavoro offrivano un incentivo a offrire una prestazione rispondente alle esigenze aziendali, tanto per la parte legata all’anzianità, quanto per le opportunità di promozione che permettevano di uscire da posizioni esecutive nella fase terminale della vita lavorativa. Questo è favorito da una conduzione aziendale affidata a managers che hanno un orizzonte di medio-lungo periodo temperando la massimizzazione dei profitti con la crescita dimensio-

nale dell'impresa, che li avvantaggia nei confronti della proprietà, e pertanto più inclini al compromesso con la forza lavoro.

Per la complementarità fra *welfare state* e tutele (di reddito e di lavoro) offerte dalla grande impresa così disegnata, Gautiè e Gazier (2003), identificano nei mercati interni del lavoro il vero pilastro del *welfare state* nell'era fordista, che unificava paesi con livelli di tutela pubblica profondamente diversi.

Il modello sociale dell'impresa fordista è stata concettualizzato in termini di politiche retributive da Lazear (1979) con *age-related earning profile*, descritto dalla fig. 1. Egli divide la carriera lavorativa in tre fasi: la prima, di apprendistato, in cui la produttività del lavoro è più bassa della retribuzione (periodo A, fra  $t_0$  e  $t_1$ ), che parte dal suo valore minimo; la seconda, in cui la produttività del lavoro è superiore alla retribuzione, che permane regolarmente crescente nel tempo (periodo B, fra  $t_1$  e  $t_2$ ), nella terza, infine, che è la fase terminale della vita lavorativa (periodo C, fra  $t_2$  e  $t_3$ ), in cui la produttività del lavoro, ormai da qualche tempo decrescente al margine, diventa inferiore alla retribuzione che tuttavia continua a crescere.

Fig.1 - Salario per anzianità e sovvenzioni implicite



Fonte: Behagel e Gautiè (2006)

L'interesse di questo schema è la presenza di sovvenzioni intertemporali fra i lavoratori: nel periodo A si incentiva il lavoratore a rimanere in azienda per ridurre il rischio che abbandoni nel periodo di addestramento e poter beneficiare nel periodo B di una produttività superiore; nel periodo B il lavoratore potrebbe cercare di recuperare istantaneamente il divario fra retribuzione e produttività, specie nella fase in cui la sua produttività aumenta più velocemente della retribuzione, ma il rischio che la sua retribuzione possa calare quando la produttività cala lo induce a rinunciare a questa alternativa, specie quando nel periodo C questa diventa inferiore alla retribuzione. Lazear (1979) ci spiega con questo profilo retributivo che l'età di pensionamento è vincolata, e può essere anteriore all'età pensionabile prevista dal sistema previdenziale pubblico.

Per finanziare questo profilo incentivante intertemporale, l'azienda deve non solo beneficiare nella fase B di un margine adeguato, ma può mettere in atto strategie che ritardino il declino della produttività del lavoro per minimizzare la durata della fase C, come la formazione professionale, l'arricchimento professionale su dimensioni non fisiche della produttività.

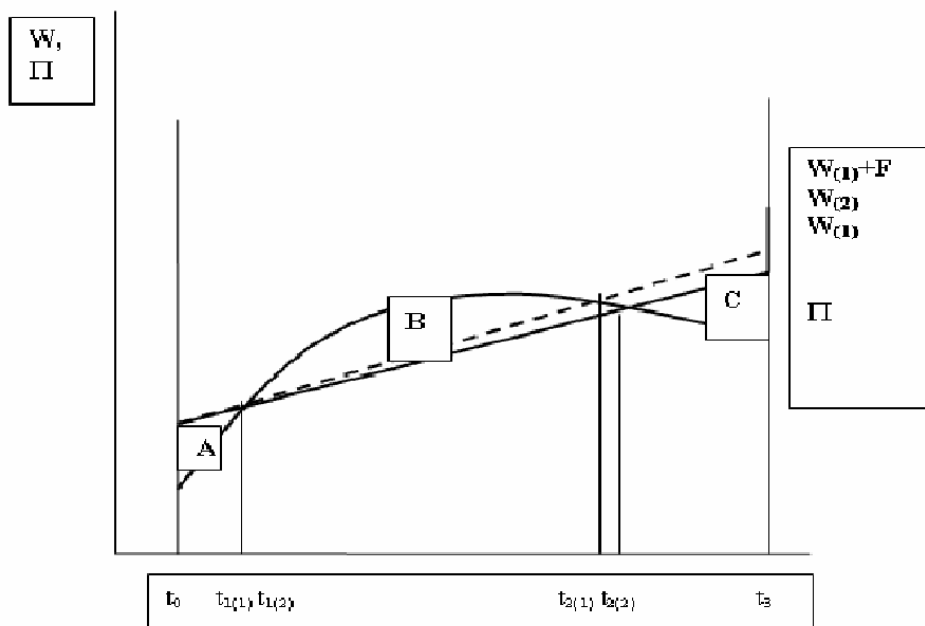
Il mix che compone questo profilo retributivo è triplice:

- a) una componente salariale legata all'anzianità aziendale;
- b) una probabilità di promozione a posizione di supervisione, effettiva o teorica ma comunque meno faticosa sul piano fisico, che appare crescente quando la sua produttività tende a declinare;
- c) una indennità di fine rapporto rapportata all'anzianità di servizio.

A seconda della presenza e dell'entità delle diverse voci, si possono identificare profili diversi. Nel caso italiano, dove l'indennità finale era particolarmente significativa fino alla riforma del 1977, il profilo era del tipo illustrato in fig. 2: una crescita della retribuzione più moderata con l'anzianità aziendale, compensata da una indennità legata all'entità della retribuzione finale. Come si può osservare, a parità di produttività del lavoro, nel caso in cui sia presente questa indennità finale, se la durata della fase iniziale appare leggermente più lunga, la fase terminale  $[t_{2(1)}, t_3]$  in cui la retribuzione è superiore alla produttività del lavoro è significativamente più breve rispetto al caso in cui questa indennità non sia prevista  $[t_{2(2)}, t_3]$ . Al crescere dell'indennità finale, questo periodo si riduce, e così pure l'area centrale B in cui la produttività del lavoro è superiore alla retribuzione, ma soprattutto il profilo salariale legato all'età si appiattisce.

In presenza di un profilo *age-related* con indennità di fine rapporto, la bassa crescita delle retribuzioni con l'età disincentiva l'azienda dal mettere in campo quelle strategie di crescita professionale per i lavoratori più produttivi, entrati nella fase B, per prolungarne il più possibile nel tempo la crescita della produttività del lavoro. Si può facilmente intuire che questo profilo retributivo legato all'anzianità, nato in Italia negli anni '20 sotto il fascismo come deterrente della conflittualità, diventa di difficile gestione nel momento in cui questo modello entra in crisi e accanto alla prestazione fisica, espressa in termini di quantità, aumenta la prestazione cognitiva, espressa in termini di capitale umano detenuto.

Fig.2 - Salario per anzianità e sovvenzioni implicite in presenza di indennità di fine rapporto



## 2.2 La crisi dell'impresa fordista: il prepensionamento come risarcimento dei lavoratori anziani

Per essere sostenibile nel lungo periodo, un modello con le caratteristiche descritte sopra necessita di alcune condizioni chiave:

- 1) un tasso sostenuto di espansione nell'azienda, che permetta di offrire posti di supervisione sufficienti all'offerta di lavoratori "anziani";
- 2) una tecnologia stabile, di modo che non si riduca il fabbisogno di supervisori, e in grado di offrire rendimenti crescenti di scala;
- 3) un'offerta abbondante di manodopera scarsamente qualificata, disposta ad entrare con retribuzioni basse e ad accettare lavori con scarsa autonomia, con competenze prevalentemente *firm-specific*;
- 4) una *governance* dell'impresa che si fonda sulle competenze tecnico-gestionali dei managers, depositari dello *scientific management*.

Queste condizioni – la prima in particolare condivisa dal *welfare state* - si sono verificate nei paesi occidentali fino agli anni '60, quando emergono pressioni inflazionistiche per l'effetto combinato dell'esaurimento dei rendimenti crescenti di scala, dell'offerta di manodopera scarsamente qualificata (effetto peraltro del *welfare state* che ha innalzato la scolarità media), e di limiti "fisici" alla crescita con crisi sempre più frequenti di sovrapproduzione. Negli anni '70, lo shock petrolifero e la diffusione delle tecnologie informatiche danno il "colpo di grazia" a questo modello: la turbolenza dei mercati rende sempre meno ragionevole la prospettiva di crescita illimitata, mentre le tecnologie informatiche applicate alla gestione dei processi produttivi da un lato riducono il fabbisogno di supervisori diretti, tanto delle persone quanto del processo, dall'altro diventano sempre più flessibili, il cui sviluppo ed industrializzazione oltretutto punta ad avvalersi di giovani meglio istruiti. Infine, lo sviluppo dei mercati finanziari si fonda sulla crescita delle risorse detenute dai fondi pensione nei paesi angloamericani che mutano le regole di *governance* nelle aziende, imponendo tanto una logica di massimizzazione dei profitti quanto un orizzonte decisionale più breve ai *managers*, il cui potere diventa contestabile.

Il modello dei mercati interni del lavoro va pertanto in crisi per almeno tre aspetti:

- 1) si sbilancia la composizione anagrafica delle aziende, con una quota crescente di lavoratori anziani ai quali non è più possibile offrire posti di supervisione, i quali si riducono per l'impatto dell'automazione;
- 2) per la pressione di azionisti orientati alla massimizzazione dei profitti, le aziende non sono più in condizione di offrire contratti di lungo periodo con un profilo *age-related*;
- 3) infine, la crescente scolarità e il mutamento delle tecnologie sposta il mix delle competenze richieste dal processo produttivo, con un minor rilievo delle competenze idiosincratice in favore di competenze generali: viene pertanto meno la ragione per preferire personale interno a personale esterno e più giovane, addestrato sulle nuove tecnologie.

In assenza di una qualificazione intrinseca del lavoro, questi tre fattori mettono i lavoratori anziani in una posizione di rischio, tanto sul versante delle garanzie retributive, quanto sul lavoro stesso. L'offerta del prepensionamento diventa pertanto una soluzione razionale a livello microeconomico tanto dal lato dell'azienda, in quanto recupera un'area di perdite, quanto per il lavoratore, che vi vede un risarcimento per le compensazioni di fine carriera lavorativa, tanto maggiori quanto più ampie le opportunità di impiego alternativo nell'economia informale. Queste opportunità appaiono di gran lunga più abbondanti nei paesi a *welfare mediterraneo*, come l'Italia, permettendo di recuperare i redditi ai quali si è rinunciato con il prepensionamento.

Behagel e Gautiè (2006) si pongono il seguente interrogativo: perché una volta completata la ristrutturazione industriale dei primi anni '80, il prepensionamento permane come manovra centrale nei paesi europei a *welfare continentale-mediterraneo*, nonostante che la manodopera a bassa scola-

rità sia già stata in larga misura espulsa e la forza lavoro rimasta avesse beneficiato di formazione continua, e fosse un fenomeno noto a tutti gli attori che il carico previdenziale fosse a carico di una coorte anagrafica sempre più ristretta (25-50 anni) a fronte di una aspettativa di vita ormai attorno ai 75 anni?

A loro avviso, permane un effetto di *path dependency*, e cioè una volta che una regolazione si è affermata e radicata nell'abito mentale e nei comportamenti delle imprese e dei lavoratori, questa permane nel tempo se entrambe le parti colludono a livello micro per la presenza di benefici per entrambe.

Grazie ai prepensionamenti, le imprese hanno spuntato un guadagno di produttività considerevole, superiore alla media dei paesi industrializzati, guadagnando in competitività: dato il successo della manovra, esse tenderanno a reiterarla, aggiustando su questa prospettiva le proprie politiche di formazione continua, che escludono quei lavoratori ritenuti ormai anziani destinati ad uscire nel medio periodo in caso di crisi attraverso il prepensionamento.

A livello aziendale, i lavoratori agiscono secondo il contratto offerto dalle imprese al momento dell'assunzione: se in quel momento veniva offerto loro un profilo retributivo *age-related* con accesso ai mercati interni del lavoro, questi si atterranno fino al termine del rapporto di lavoro a quel profilo, e richiederanno sostituti funzionali in grado di garantire lo stesso scambio intertemporale.

In linea di principio, entrambe le parti potrebbero avere interesse a rinegoziare a livello aziendale un mutamento del profilo dai termini potenzialmente più vantaggiosi. Per l'importanza crescente delle competenze generali acquisite nel sistema scolastico, le imprese ritengono meno costoso assumere giovani meglio istruiti, con un profilo retributivo non crescente rispetto all'anzianità – o quanto meno ad un tasso inferiore - dai costi di addestramento minori e dalla produttività prospettica migliore. Dal canto loro, i lavoratori “anziani” non sono in grado di controbilanciare il gap di produttività derivante dalle conoscenze generali con le competenze idiosincratice accumulate di fronte al mutamento di paradigma tecnologico-organizzativo, con un potere contrattuale molto debole e sostenuto dalla sola protezione del rapporto di lavoro contro la flessibilità in uscita.

Nei paesi scandinavi tale problema è meno avvertito perché si è precocemente incentivato un alto tasso di occupazione tanto per le donne quanto per gli anziani per finanziare un generoso sistema di *welfare state*. Il reimpiego dei lavoratori anziani è stato favorito con un minor grado di protezione dal licenziamento, compensata da indennità di disoccupazione più generose<sup>1</sup> e da politiche attive per il lavoro e di formazione continua: queste sono state sviluppate in modo esemplare negli anni '90 in Danimarca dando luogo al noto “triangolo d'oro” (Madsen, 2004), e da pratiche organizzative fondate sulla dimensione cognitiva del lavoro, ben simboleggiata dai gruppi di lavoro autogestiti, che hanno prolungato nel tempo la crescita della produttività del lavoro.

La peculiarità del sistema italiano di premio dell'anzianità ha avuto degli effetti specifici. Se negli altri paesi il cambio di paradigma ha mutato significativamente le politiche del personale in favore di un prolungamento della crescita della produttività dei lavoratori, valorizzando le competenze da questi detenuti nella loro componente immateriale, superando la parcellizzazione del lavoro (Kern e Schumann, 1984, Piore e Sabel, 1984) non così avviene nelle imprese fordiste italiane, di dimensioni medio-grandi, dove la riforma del trattamento di fine rapporto viene di fatto sterilizzata dalle opportunità di pensionamento anticipato. Nel caso delle piccole e medie imprese, dove la flessibilità organizzativa è una necessità, diventa una virtù in grado di sostenere innovazioni tecnologiche (colta già dall'antesignana ricerca di Brusco (1975) fra le piccole imprese metalmeccaniche di

---

<sup>1</sup> La presenza di un trade-off fra protezione dell'impiego e indennità di disoccupazione è stata discussa da molti autori che hanno utilizzato i dati ECHP. In particolare, Clark e Postel-Vinay (2005) hanno accertato una preferenza nei paesi europei per indennità più generose, anche al prezzo di una maggiore flessibilità in uscita. Tuttavia, Algon e Cahuc (2006) evidenziano che esiste una relazione diretta fra indennità di disoccupazione e senso civico della popolazione, rappresentato come il grado di riprovazione sociale nei confronti di chi riporta il falso pur di godere un beneficio pubblico: nei paesi scandinavi (Danimarca in particolare) dove la riprovazione sociale è alta il rischio che si riporti il falso è molto basso, e questo permette di offrire un grado di sicurezza incentrato su elevate indennità di disoccupazione, mentre nei paesi a welfare continentale e, soprattutto, mediterraneo, le indennità sono più basse e circoscritte in virtù di un minor senso civico, e quindi la sicurezza del lavoro è affidata a una protezione più stretta del rapporto di lavoro.

Bergamo) e con pratiche organizzative in ultima analisi più avanzate, anche se spesso inconsapevoli del loro potenziale innovativo.

### *2.3 Le trasformazioni nella nozione di rapporto di lavoro e la centralità delle capabilities*

Il declino dei mercati interni del lavoro, ormai riservati solo a un profilo di medio-alta professionalità (Giaccone, 2005) è parte di un più profondo mutamento del rapporto di lavoro in sé, che vede mutare le protezioni sociali e i diritti di cittadinanza ad esso associati. L'analisi dei mutamenti del lavoro e dei suoi fondamenti contenuta nell'ormai famoso "rapporto Supiot" per la Direzione Generale Lavoro e politiche sociali della Commissione Europea (Supiot, 1999) costituisce il punto di riferimento

Innanzitutto, Supiot ricorda che la costruzione attuale si fonda sul riconoscimento del lavoro come oggetto di un contratto, "gettando nell'ombra tutte le forme di lavoro non di mercato". La re-istituzionalizzazione del rapporto di lavoro deve partire dalla ricostruzione degli "stretti legami fra lavoro sul mercato del lavoro e lavoro al di fuori di tale mercato", interagendo con il sistema di welfare nel quale è inserito.

Nel modello industriale-taylorista, dipendenza gerarchica, esclusività del rapporto di lavoro, obbligo di disponibilità temporale nei limiti del contratto di lavoro, regime fisso e predeterminato degli orari e della modalità di organizzazione della prestazione di lavoro, definiscono un modello di vita lavorativa dualistico, dove "tempo di lavoro" e "tempo libero" sono nettamente demarcati. Il primo è un tempo omogeneo, normato dal datore di lavoro che ne definisce la densità: l'archetipo è il tempo cronometrato e saturato dell'organizzazione scientifica del lavoro taylorista, contrastando con la concezione pre-industriale, o feudale, dove la relazione di lavoro era concepita più come un legame personale che come uno scambio di prestazioni, dove "la questione della misura e del conteggio del tempo di lavoro non si poneva in quanto priva di senso" (Supiot, 1999, p.69). È inoltre un tempo normale, il cui orizzonte è il forte sincronismo dei tempi sociali (Cerruti, 1996) – si pensi al potere unificante della settimana lavorativa di 5 giorni con otto ore di lavoro e il week end libero - nonostante la presenza di significative aree di anomalia, residenti soprattutto nell'area dei servizi alla persona.

Viceversa, il tempo di non lavoro viene qualificato solo come tempo in cui il lavoratore non è a disposizione del suo datore di lavoro. Questa concezione ignora la varietà di tempi in esso contenuto, dal tempo di riposo, al lavoro riproduttivo al tempo al servizio, del lavoro, come il pendolarismo, al tempo dedicato al consumo, attraverso il quale rientrano le sollecitazioni di mercato

"La concezione tradizionale del tempo di lavoro ordina il mondo attorno a due poli. Il primo è il polo del tempo cronometrato, dove si trovano il lavoro riconosciuto e remunerato (...) è il tempo maschile per eccellenza, al quale le donne si devono piegare se intendono parteciparvi su un piano di uguaglianza. Il secondo polo è quello del tempo illimitato, tempo femminile in cui si ritrovano prima di tutto i lavoratori in pensione, le donne e i bambini, il loro lavoro sconosciuto e gratuito, le solidarietà non professionali, il riposo, il consumo, ecc. Questa bipolarità non descrive più la situazione odierna" (Supiot, 1999, p.78) per le trasformazioni nell'organizzazione del lavoro.

Nel mondo della produzione manifatturiero, il passaggio ad una economia della varietà con mercati turbolenti richiede che il tempo di lavoro debba essere adattato ai bisogni della produzione e della domanda, combinando elementi di regolazione formale con importanti margini di informalità, che variano a seconda dei contesti produttivi locali, come nei sistemi di piccola e media impresa della Terza Italia, introducendo nuove forme di coordinamento del processo produttivo accanto al principio gerarchico del fordismo. Nel terziario, dove la destrutturazione del regime formale e gerarchico del tempo avanza in maniera più spedita, le trasformazioni sono ancora più accentuate: la sua espansione impone una diversificazione sempre più grande delle forme di regolamentazione, favorendo l'individualizzazione dei tempi di lavoro.

Più in generale, si osservano reciproche proiezioni del tempo libero dentro il tempo di lavoro, specie nella forma di congedi, dall'altro il tempo di lavoro si proietta sul tempo libero, nelle due

forme di estensione della subordinazione della sfera privata (o colonizzazione del tempo, secondo Cerruti (1996)) – tipicamente telelavoro e lavoro a domicilio, ma anche il lavoro a chiamata – e di una trasformazione più diffusa del contenuto essenziale del rapporto di lavoro da un’obbligazione di prestazione a un’obbligazione di risultato che pervade in varia misura un’ampia fetta dei lavori: è particolarmente rilevante per chi detiene una qualche responsabilità gerarchica o di tipo professionale, ma penetra anche in segmenti rilevanti del lavoro manifatturiero per la crescente incorporazione nel bene prodotto di un contenuto di servizio che spinge alla sua personalizzazione.

Il ridisegno del welfare si fonda su una re-istituzionalizzazione del lavoro che fa uscire le forme di lavoro non di mercato fuori dall’ombra in cui erano state gettate: le reciproche proiezioni evidenziate fra tempi di lavoro e tempi di non lavoro evidenziano l’opportunità – anzi la necessità se il contesto sociale presenta le caratteristiche dominanti in Europa - di incorporare *nel* lavoro stesso il sistema di welfare, che include un insieme di attività che non passano per il mercato. Questo significa attribuirgli non più una funzione assicurativa-risarcitoria, fondato sulla nozione di libertà negativa (come contropartita di rischi o soggezioni particolari) ma promozionale, fondato su una *libertà positiva*, facendo spazio alla libertà individuale di scelta, passando a un welfare volto a dotare la popolazione delle capacità necessarie che permettano di scegliere liberamente e efficientemente sul lavoro, in un contesto di condizioni di lavoro che mutano rapidamente e di economia fondata sulla conoscenza (Salais, 2002). L’insieme di queste capacità di scelta – cioè di libertà positive sul lavoro – e delle competenze e di abilità lavorative (*skills*) definiscono l’insieme delle *capabilities* individuali: e la loro promozione diveta uno dei cardini della sua costruzione, pena la compromissione della base individuale indipendente di giudizio

Sul piano giuridico, questo equivale a recuperare l’articolazione fatta dal diritto positivo dei diritti sociali per cerchi concentrici: diritti sociali universali, garantiti indipendentemente dal lavoro; diritti fondati sul lavoro non retribuito; diritto comune dell’attività professionale; diritto proprio del lavoro dipendente, con diverse gradazioni del diritto in funzione dell’intensità della subordinazione),

La libertà individuale di utilizzo di questi diritti può essere esercitata, secondo Supiot, avvalendosi di *diritti di prelievo sociale*: essi derivano da una libera decisione del titolare e non dal risultato di un rischio, il cui esercizio è vincolato dai limiti di una costruzione realizzata precedentemente, riferiti al lavoro in generale (nella sfera familiare, formazione, lavoro volontario, lavoro indipendente o di pubblica utilità) e che consiste nel fruire di un tempo per sé per un vasto spettro di scopi, in forme diverse quali crediti orari, congedi (parentali, formativi, ecc.), diritti di assenza, assegni di formazione, banche del tempo. La loro socialità risiede tanto nel modo di costituzione – lo status di lavoratore combinato con status di cittadinanza se non addirittura di persona - tanto nella finalità, e cioè di finanziare un lavoro fuori dal mercato la cui utilità sociale, riconosciuta dagli stessi soggetti nelle loro forme di rappresentanza istituzionale attraverso le leggi e/o la negoziazione collettiva, ne giustifica la copertura da parte della collettività e dell’impresa.

Il finanziamento dei diritti di prelievo sociale, così stabiliti, avviene di norma in forma congiunta da parte di più soggetti: Supiot enumera l’impresa, lo stato, la sicurezza sociale, gli organismi mutualistici paritetici, il lavoratore stesso. Questi soggetti concorrono in misura differenziata al loro finanziamento a seconda dell’immediata riconoscibilità degli interessi che essi vi pongono, secondo una logica di *stakeholders*: ad esempio, nel finanziare un tempo per la formazione professionale, l’interesse delle imprese – tanto come datori di lavoro di quel lavoratore che come sistema – è senza dubbio direttamente percepibile per il beneficio che potrebbe trarne in termini di aggiornamento delle competenze a disposizione per le proprie scelte competitive, in misura maggiore ad esempio dei congedi per esigenze di cura personali o familiari richiesti dal lavoratore.

La ragione storica che ha portato all’emersione dello stato sociale è stata la volontà di proteggere la popolazione da alcuni rischi chiave, garantendola dal loro accadimento: tipicamente dalla disoccupazione, dalle malattie e dalla riduzione o perdita, temporanea o permanente, delle capacità lavorative per infortuni sul lavoro o per invecchiamento. Come affermano numerosi studiosi, rispetto al lavoro si è intervenuto a garanzia della “libertà da qualcosa”, di tipo “negativo” intese come

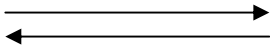

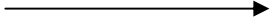
pre-condizioni per una vita decente e una qualità minima della vita (Salais, 2002). Queste esigenze erano al centro del compromesso keynesiano-fordista che abbiamo illustrato sopra.

Accanto a queste è emersa con sempre maggior evidenza una domanda di sicurezza che consentano l'accesso a libertà "positive", o "libertà di fare qualcosa", il cui obiettivo è dotare la popolazione delle capacità necessarie che permettano di scegliere liberamente e efficientemente sul lavoro, in un contesto di condizioni di lavoro che mutano rapidamente e di economia fondata sulla conoscenza. L'insieme di queste capacità di scelta – cioè di libertà positive sul lavoro – e delle competenze e di abilità lavorative (*skills*) definiscono l'insieme delle *capabilities* individuali

Nella relazione stato – mercato, Salais individua due motivazioni di fondo per l'intervento pubblico inteso a ripristinare quella che Sen chiama la base informativa individuale di giudizio, che sta alla base della libertà di scelta: la prima motivazione è in termini di efficienza, la seconda in termini di equità.

Le trasformazioni del lavoro degli ultimi 20 anni evidenziano che non a tutti i lavori è richiesta la capacità di scelta sul lavoro: da un lato è richiesto un uso efficiente di capacità riflessive, di responsabilità, iniziativa, autonomia e abilità relazionali, per l'esercizio delle quali l'acquisizione di esperienza attraverso l'abilità lavorativa, porta a dire che non è il compito ma la persona a determinare la performance, dall'altro chi non è in grado di soddisfare questi requisiti e non riesce a sostenere la propria impiegabilità è condannato a scivolare tra le reti del sistema esistente di protezione sociale. Lo sviluppo di queste capacità personali, tuttavia, non è un affare privato ma una decisione di politica pubblica, non solo in termini di sistemi di istruzione ma di strutturazione dei mercati del lavoro, in quanto attiene alla possibilità di aumentare la quota di "buoni lavori" basati sulla conoscenza.

Tab.1 - Caratteristiche dell'azione pubblica

Fondamenti per l'assistenza	In termini di efficienza	
In termini di giustizia	Fornire la popolazione di mezzi adeguati	Compensare per una perdita
Lavoro come agenzia collettiva	 Secondo le capability Mondo della capability	 Secondo il lavoro Mondo dello status
Lavoro come disutilità individuale	 Secondo il benessere Mondo del benessere	Secondo un reddito di base Mondo del mercato

Fonte: Salais (2002)

In ogni casella, le frecce indicano l'orientamento temporale della misura di welfare erogata. A tre di queste, possono essere associati ciascuno dei tre mondi del welfare individuati da Esping-Andersen (1990).

Nel *mondo del mercato* il fondamento è la ricognizione al presente della caduta sotto un reddito minimale da compensare, qualunque sia la sua origine, proprio del modello liberista angloamericano; anche in questo caso il problema è la protezione delle libertà negative per un'attività di ricerca e reimpiego svolta individualmente.

Nel *mondo dello status* la misura si fonda sulla condizione passata di lavoratore e dei contributi da questi versati – è il caso del modello di "welfare conservatore", continentale e mediterraneo – e quindi sulla ricchezza da questi creata; è un welfare di carattere essenzialmente risarcitorio e non si pone il problema dell'impiegabilità della persona, il cui eventuale reimpiego è solo questione di tempo e va posta al riparo dagli eventi rischiosi, ponendosi nella sfera delle libertà negative.

Nel *mondo del benessere* è orientata al futuro, e cioè a ristabilire e sviluppare le sue caratteristiche personali e il reinserimento sociale prestando maggiore importanza ai servizi in natura, proprio dei modelli nordici di welfare: l'obiettivo è mantenere e ripristinare quelle condizioni di benessere che la perdita del lavoro può compromettere, sia durante il periodo di disoccupazione sia nel futuro lavoro.

Infine, nel *mondo delle capabilities*, che non trova al momento rispondenza nei modelli esistenti consolidati, l'obiettivo non è il mero mantenimento di una condizione di benessere materiale né risarcire la persona della perdita subita con il lavoro, ma aumentare la sua libertà di scelta relativa al lavoro – nella sua ricerca prima e nei suoi comportamenti sul lavoro una volta reimpiegato – contaminando le sue competenze lavorative e le sue capacità di azione come cittadino con l'acquisizione di nuove competenze da attivare nei lavori futuri che possono prospettarsi. In un approccio fondato sulle capabilities, la spesa pubblica è vista soprattutto come un investimento collettivo nelle capabilities dell'intera popolazione.

#### 2.4 Come promuovere le capabilities: i mercati del lavoro transizionali

L'approccio dei mercati del lavoro transizionali (TLM, *transitional labour markets*) si è affermato, nel corso degli anni '90, come soluzione di generalizzazioni delle varie politiche attive per il lavoro per far fronte alla disoccupazione di lunga durata sperimentate nei diversi paesi del centro-nord Europa, in particolare Paesi Bassi, Danimarca e Svezia, tenendo conto delle trasformazioni del lavoro e della società.

L'obiettivo di questo approccio, che da strumento di politica economica sta guadagnando terreno come costruito teorico, è la necessità di costruire un equivalente funzionale dei mercati interni del lavoro, la cui azione si dispiega in misura ridotta, sia nel tempo – nel senso che i periodi in cui un lavoratore può essere inserito in un ILM sono più brevi o con percorsi di carriera più corti – sia nella platea di destinatari – nel senso che viene offerto in modo più selettivo a una platea più ristretta di lavoratori<sup>2</sup>. Questo equivalente funzionale viene identificato nella costruzione di passerelle nei passaggi da una condizione lavorativa ad un'altra: il lavoro infatti non è più una volta per tutte, ma non è nemmeno diventato un mercato spot come gli altri, ma “una sequenza di compiti e mansioni che si evolvono nel tempo, a seconda dei bisogni sociali ed economici” (Gautié, Gazier, 2003). In questo senso i TLM sono un'istituzione che non sostituiscono ma affiancano e integrano gli ILM.

Si definiscono come transizioni ogni allontanamento dalla tradizionale posizione di lavoro standard - full time a tempo indeterminato – che caratterizza la persona inserita in un ILM: questo include i congedi parentali e formativi, i contratti a causa mista, i lavori temporanei e intermittenti, i programmi di lavoro sussidiato, ma anche il passaggio al part-time. In tutti questi casi, l'attività lavorativa remunerata non esaurisce il suo orizzonte lavorativo e svolge, o può svolgere, altre attività di lavoro non remunerato e la persona vede intaccata la sua capacità reddituale presente e prospettica.

Le trasformazioni economiche e sociali deteriorano rapidamente le competenze possedute, spesso già di per sé non particolarmente solide, e per la cui preservazione e rigenerazione la formazione professionale è una parte del processo. Inoltre, la crescente differenziazione sociale ed individualizzazione delle situazioni non rendono più proponibili ricette indifferenziate, anche per vasti segmenti di lavoratori, e richiedono piuttosto soluzioni su misura dei lavoratori interessati.

Tale dinamica dei bisogni sociali e delle imprese non è detto che possa essere fronteggiata adeguatamente da tutti attribuendo una dotazione iniziale di risorse (Asset based welfare, ABW), come affermano i teorici della “terza via” (per tutti, Giddens, 2001), secondo i quali è sufficiente creare un uguale punto di partenza per tutti. Questo per molteplici ragioni: da un lato, i processi di mobilità del lavoro non sono necessariamente sul mercato del lavoro fra organizzazioni diverse secondo una logica di *exit*, ma possono svilupparsi all'interno delle stesse organizzazioni, anche secondo una lo-

---

<sup>2</sup> Per il caso americano, cfr. Oesterman (2002).

gica di *voice*<sup>3</sup>, dall'altro, una serie di eventi che richiedono un mix di politiche del lavoro e di politiche sociali (Gautié, Gazier, 2003; Schmid, 1998). I confini fra mercato del lavoro e gli altri sistemi sociali devono essere più aperti a stati transitori fra il lavoro retribuito e attività di non di mercato in grado di preservare e rafforzare l'impiegabilità.

Le forme di impieghi transizionali tipicamente individuate sono:

1. transizioni da impieghi part-time o a orario ridotto a full-time, oppure fra lavoro dipendente e auto-impiego o una combinazione di entrambi;
2. transizioni fra occupazione e disoccupazione
3. transizioni fra istruzione o formazione e occupazione
4. transizioni fra lavoro privato non retribuito (come il lavoro domestico o il volontariato) e il lavoro retribuito scambiato sul mercato
5. transizioni fra occupazione e pensione

Come afferma Schmid, i mercati del lavoro transizionali non sono nulla di nuovo in linea di principio. Tuttavia, la loro formulazione come istituzioni permette di introdurre delle innovazioni in grado di ridurre in modo significativo la disoccupazione, come dimostra Schmid (1998) con una simulazione sul caso tedesco, contribuendo in modo significativo a ridurre la disoccupazione di lunga durata, che è spesso la porta di accesso all'esclusione sociale.

Dal punto di vista operativo, i mercati transizionali sono caratterizzati da quattro principi:

- da un punto di vista *organizzativo*, sono una combinazione di impieghi redditizi e altre attività sociali non valutate sul mercato;
- da punto di vista del *reddito*, sono una combinazione di salari, trasferimenti e altre fonti di reddito
- dal punto di vista delle *politiche sociali*, sono diritti per optare per impieghi transizionali acquisiti legalmente o dalla contrattazione collettiva o individuale;
- dal punto di vista *fiscale*, i TLM finanziano occupazione o attività utili invece della disoccupazione.

Nella fig.3 sono leggibili i cinque mercati transizionali, per ciascuno dei quali è definito il problema relativo al reddito.

Nelle transizioni nel mercato del lavoro (1.) il problema è la sicurezza del reddito, sia per chi opta per un lavoro a orario ridotto, sia per chi passa per l'autoimpiego proprio dei lavoratori parasubordinati e *free lance*.

Nelle transizioni fra mercato del lavoro e disoccupazione (2.) il problema è il mantenimento del livello del reddito, integrata temporaneamente da indennità ma dove il problema di prospettiva è rigenerazione delle competenze e delle capacità lavorative (le *capabilities*) in grado di generare reddito in misura adeguata.

Le transizioni fra mercato del lavoro e formazione (3.) non sono più da ipotizzare, come nel modello keynesiano-fordista, unidirezionali dal sistema educativo e formativo al lavoro, ma come un frequente andirivieni fra i due per la centralità della formazione continua nel mantenimento della capacità occupazionale, aggiornando non solo le *skills* ma anche le conoscenze teoriche sottostanti, e come tali richiedono la costruzione di un "polmone" reddituale in grado di sostenere investimenti individuali in capitale umano non solo di breve durata.

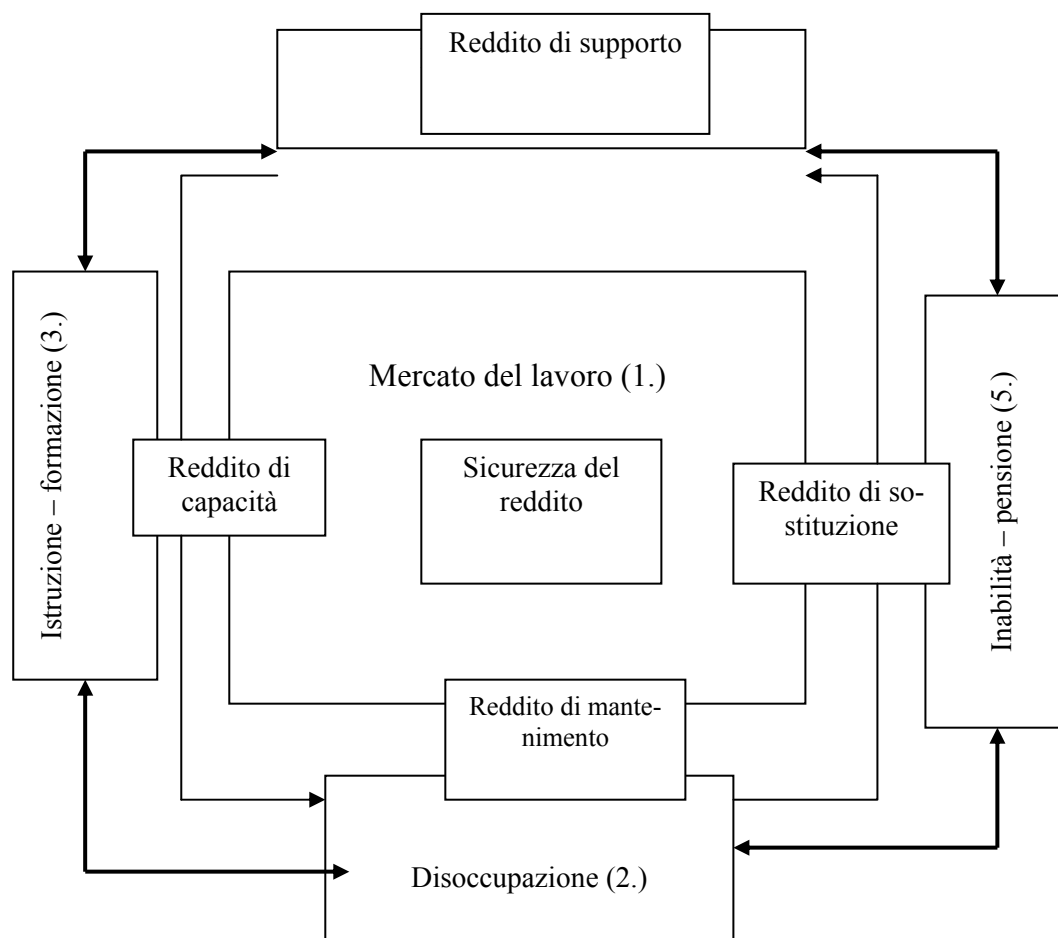
Le transizioni fra lavoro e famiglie private (4.), che una volta si risolveva nel ritiro dal mercato del lavoro delle donne per le attività di cura familiare, trova oggi un diffuso aggiornamento della divisione di genere dei lavori di cura del modello socio-produttivo pre-esistente nel part-time femminile, ma assume spesso la configurazione del congedo parentale: la presenza e l'entità di un red-

---

<sup>3</sup> Questa osservazione è fondata teoricamente nei modelli dualistici del mercato del lavoro di Cahuc e Zajdela (1992) che tengono conto delle opportunità di *voice* collettiva, e permette di distinguere i *professionals*, dotati di un potere contrattuale individuale, dall'insieme dei lavoratori appartenenti al mercato del lavoro primario. Sul ruolo della regolazione collettiva nel sostenere la contrattazione individuale, si veda fra gli altri Regini (2003)

dito di supporto e di strategie di reinserimento al lavoro giocano un ruolo chiave nella reversibilità delle scelte.

Fig.3 - I cinque campi transizionali e i loro rischi per il reddito



Fonte: Gaudié, Gazier (2003)

Infine, le transizioni fra lavoro e pensione (5.), una volta definite in termini di cesura netta, quanto meno in termini formali sul mercato del lavoro, tendono oggi a sfumarsi in un'ottica di "invecchiamento attivo" come parte del diritto di cittadinanza. In molti paesi europei si sono diffuse strategie di graduale riduzione dell'orario di lavoro integrato da una pensione part-time che lo complementi, con soluzioni diverse da paese a paese, come vedremo sotto (par. 3.2). In Italia, dove questa soluzione è ancora assente ed è entrata solo nell'ultimo scorcio del 2006 nel dibattito sulla riforma delle pensioni: anche in questo caso, si sconta il retaggio dei vecchi assetti regolativi dove la pensione era calcolata sulle retribuzioni nella fase terminale della carriera lavorativa<sup>4</sup> ed era incentrata sul problema del cumulo di pensione e reddito da lavoro, che ha conosciuto restrizioni di entità variabile dal 1977 fino alla "riforma Dini". L'introduzione con quest'ultima del "contributo di solidarietà" all'Inps per le collaborazioni coordinate dei lavoratori in pensione ha costituito più una forma di emersione del lavoro nero che di graduale *phasing out* verso il ritiro totale, in quanto non vi è un riproporzionamento della pensione a fronte di un impegno lavorativo ridotto che caratterizza gli schemi di pensionamento parziale.

I "buoni" mercati transizionali soddisfano almeno uno dei seguenti criteri (Schmid, 1998):

- (*empowerment*) mirano a rafforzare le capacità decisionali degli individui di fronte ad eventi critici della vita umana : "inviare un assegno per proteggere il reddito non è più sufficiente";

<sup>4</sup> Dall'iniziale ultimo stipendio, negli anni ottanta il periodo di calcolo è variato fra i tre e i dieci anni, alternando allungamenti e riduzioni del periodo di calcolo

- (*reddito e occupazione sostenibili*) sostengono la transizione di ritorno verso il mercato del lavoro “regolare” incentivando l’“attivazione” delle spese passive in effettive promozioni dell’occupazione, secondo il motto “rendere le transizioni paganti” e non il lavoro, come sostengono gli approcci di *welfare-to-work* dei modelli anglosassoni, in quanto i soggetti con una impiegabilità debole o deteriorata che rientrano al lavoro, come i lavoratori anziani espulsi, è alto il rischio tanto della trappola della povertà quanto della precarietà;
- (*coordinamento flessibile*) stabilire un nuovo equilibrio fra regolazione centralizzata e auto-organizzazione delegando maggiori poteri decisionali agli individui e ad agenzie locali per adattarsi ai bisogni individuali e alle condizioni locali, con l’obiettivo di risparmiare spendendo al momento giusto e nel posto giusto;
- (*cooperazione*) sostenere o stimolare la crescita di *networks* locali e di *partnerships* pubblico-privato per la loro implementazione, con l’obiettivo di utilizzare le potenziali sinergie mettendo in rete le risorse disponibili.

Per perseguire questo obiettivo, affermano Gautiè e Gazier (2003), è fondamentale lo sviluppo di una negoziazione settoriale e/o locale, con un insieme ampio di partners locali. Il processo negoziale può essere alimentato dalla decentralizzazione delle politiche pubbliche del mercato del lavoro, lasciando l’allocazione delle risorse e la decisione sui programmi a livello locale, tenendo conto della necessità di meccanismi centrali compensativi per le disparità territoriali, in assenza delle quali le regioni relativamente povere sono condannate a transizioni scarsamente finanziate. L’importanza della regolazione locale in forma coordinata è sottolineata da un lato dall’esigenza di costruire soluzioni su misura di quella persona/impresa (o di quel gruppo di persone/imprese), e la cui conoscenza è detenuta dalle rispettive associazioni di rappresentanza a livello locale: in questo sta la loro capacità di far riuscire gli “incastrati” delle politiche pubbliche.

L’interesse degli studiosi dei TLM alle transizioni verso il ritiro dal mercato del lavoro, e cioè all’“invecchiamento attivo”, è molto recente ed emerge da un lato avendo come problema di partenza il declino e la restrizione dei mercati interni del lavoro, che hanno perso la loro funzione di strumento di welfare state da parte dell’azienda, dall’altro mettendo a fuoco il problema della qualità del lavoro e della sua misurazione, che discuteremo sotto (par. 3.3). In particolare, Gazier (2003) affronta la transizione occupazione – pensione avanzando le seguenti nove proposizioni per il caso francese:

1. eliminare i privilegi per le donne per il prepensionamento;
2. calcolare l’importo della pensione sull’intera carriera lavorativa e non sugli ultimi anni;
3. garantire diritti individuali alla pensione a ogni adulto;
4. limitare il prepensionamento full-time a casi sociali molto particolari;
5. creare lavori di transizione (“transition jobs”) finanziati dalla spesa pubblica e dal taglio dei contributi sociali;
6. trasferire i lavoratori anziani a “lavori adattati” per loro;
7. mantenere i diritti al pensionamento durante i congedi;
8. convertire le indennità di disoccupazione in diritti al prepensionamento part-time;
9. creare programmi reversibili di prepensionamento.

Come discutono Courtioux et al. (2005), la maggior parte di queste raccomandazioni sono già attive, almeno in parte, nella maggior parte dei paesi europei. In particolare, la 2. è alla base di molte riforme previdenziali, mentre la 7. e la 9. sono state lanciate in molti paesi europei, la 1. è stata introdotta in Germania mentre vedremo alcuni casi della 5. e della 6.

Si può osservare come talune proposizioni presentano caratteri del tutto simili alla transizione verso le famiglie private, con un’enfasi in favore del pensionamento part-time rispetto verso ritiri temporanei, finora ritenuti scarsamente praticabili ma suscettibili di sviluppi nell’investigazione dell’impatto delle malattie professionali, con la promozione di “return to work policies” in luogo del pensionamento per invalidità.

Di converso, appare più strutturata l'applicazione a questo problema di un altro paradigma alla base della strategia europea per l'occupazione, quello della *flexicurity*, che presenta significativi punti di contatto con la teoria dei TLM e meglio si presta ad un uso analitico, tanto a livello macro che a livello micro.

## 2.5 Il modello della *flexicurity*

Un secondo modello teorico che sostiene la strategia europea dell'occupazione e che sta godendo di grande popolarità si incentra sul concetto di *flexicurity*. Questa nozione è stata avanzata nella seconda metà degli fine anni '90 nei Paesi Bassi, sulla base dell'idea che una riduzione delle protezioni sul mercato del lavoro per i lavoratori permanenti (tipicamente la flessibilità in uscita) poteva essere compensata da un rafforzamento delle sicurezze sul mercato del lavoro per i lavori non standard, e in tal modo contribuire all'aumento dell'occupazione. La riforma olandese del mercato del lavoro del 1999 dà seguito a questa idea, riducendo il grado di protezione per i lavoratori permanenti rimuovendo alcune autorizzazioni amministrative agli esuberanti che ne rallentavano il processo fino ad "insabbiarlo" e introducendo una serie di presunzioni legali in favore del lavoratore non standard, in particolare delle agenzie interinali, migliorando il suo livello di sicurezza (Wilthagen et al., 2003). Secondo molti studiosi, questo ha contribuito all'eccezionale performance dei tassi di occupazione nei Paesi Bassi, anche se sono stati evidenziati alcuni aspetti critici (Skettkat, Reijnders 1999). Parimenti, il modello della *flexicurity* è stato utilizzato per spiegare pure un'analoga performance in Danimarca, dove un tradizionalmente basso livello di protezione sul posto di lavoro si accompagna ad elevati standard di welfare, comprese le indennità di disoccupazione e i congedi.

Seguendo la definizione di Wilthagen et al. (2003), la *flexicurity* rappresenta

“una strategia di policy che tenta, sincronicamente e in modo coordinato, di migliorare da un lato la flessibilità dei mercati del lavoro, l'organizzazione del lavoro e le relazioni di lavoro, e dall'altro di rafforzare la sicurezza – sicurezza occupazionale e sicurezza sociale – in particolare per i gruppi più deboli dentro e fuori il mercato del lavoro”.

Va peraltro considerato che non esiste un sistema socio-economico che annulli una delle due dimensioni, che risultano essere due facce della stessa medaglia (Wilthagen e Van Velzen, 2004) adottando la nota tesi di Streeck (1988) dei “vincoli benefici”, e cioè laddove si guadagna in flessibilità, una rigidità viene creata.

Le strategie di *flexicurity* possono variare secondo tre dimensioni (Wilthagen e van Velzen, 2004), dando luogo a un ampio spettro di opportunità:

- 1) il *livello* al quale viene attivata, che può essere nazionale, regionale o locale, oppure di settore o di impresa;
- 2) gli *attori coinvolti*, e cioè i tre soggetti canonici delle relazioni industriali (stato, enti locali, imprese, associazioni di rappresentanza datoriali, sindacati, singoli lavoratori) ma anche associazioni di cittadinanza o del terzo settore per la costruzione di reti di sicurezza che travalicano il mercato del lavoro;
- 3) la *forma di codificazione*, che può essere la legge, il contratto collettivo di lavoro, il patto sociale, l'accordo aziendale, il piano sociale, l'accordo individuale, le politiche aziendali di *Human Relations Management*.

Per avere successo, esse richiedono tre condizioni: la *fiducia reciproca*, intesa come reciproco affidamento, alla base del riconoscimento delle reciproche esigenze fra le parti; degli *architetti*, in grado di segnalare problemi e di abbozzare possibili soluzioni, e infine un *senso di urgenza e di coscienza sociale* affinché non solo le reciproche esigenze siano riconosciute, ma diano luogo a un'assunzione di responsabilità in proprio da parte di ciascun attore interessato. In questo senso la loro promozione dà luogo a una forte responsabilizzazione di tutti gli attori.

Wilthagen propone in vari contributi (per tutti si veda Wilthagen et al. (2003)) una griglia di classificazione dei mercati del lavoro nazionali fondato su quattro dimensioni, tanto di flessibilità quanto di sicurezza (tab. 2). Sul versante delle flessibilità, abbiamo:

- *Flessibilità numerica esterna*: data dalla possibilità di aggiustare gli organici alle necessità aziendali sia sul versante delle assunzioni che dei licenziamenti;
- *flessibilità numerica interna*, data dalla possibilità di variare il tempo e la quantità di lavoro fornita dal personale stabile;
- *flessibilità funzionale*, che rappresenta la capacità di variare mansione, a pari contenuto professionale (polivalenza) oppure variandolo (polifunzionalità)
- *flessibilità salariale*, e cioè la possibilità di adattare la retribuzione agli andamenti aziendali.

Sul versante di interesse dei lavoratori, si individuano le seguenti forme di sicurezza:

- *sicurezza dell'impiego*, e cioè la sicurezza di mantenere nel tempo l'attuale rapporto di lavoro;
- *sicurezza del lavoro*, o *impiegabilità*, vale a dire la possibilità di trovare un lavoro equivalente che misura la spendibilità delle competenze detenute;
- *la sicurezza del reddito*, data dalla possibilità di mantenere grosso modo il reddito attuale in un impiego alternativo, da potersi trovare in un tempo sufficientemente breve da non comprometterne le capacità professionali e il reddito percepito;
- *sicurezza di combinazione*, data dalla possibilità di conciliare i tempi di lavoro con i tempi da riservare ad attività non retribuite (cura, studio, tempi sociali, tempo libero, ecc.)

Queste dimensioni sono indagate secondo un doppio binario (tab.2): il primo, detto *policy focus*, descrive l'entità del cambiamento introdotto dagli attori coinvolti nel recente passato; il secondo, denominato direzione, avanza delle ipotesi sulle possibili evoluzioni entro un orizzonte temporale di medio periodo, partendo dalle mosse del presente. Appare evidente che si tratta di una rappresentazione dei processi regolativi, dove la rappresentazione dello stato di fatto rappresentata nella tab. 3 viene situata in termini dinamici e non statici. I due schemi analitici vanno pertanto letti congiuntamente, tenendo conto che al crescere della ricchezza e della complessità del dispositivo sociale (o *flexicurity mix*) aumenta il bisogno di manutenzione da parte degli attori che hanno partecipato alla sua costruzione: tuttavia, non è da escludere che in questa manutenzione la gamma degli attori coinvolti si modifichi, aggiungendo nuovi attori oppure selezionando fra quelli coinvolti inizialmente sulla base dei comportamenti effettivi dei diversi *stakeholders* interessati.

Tanto l'esigenza di combinare flessibilità e sicurezza quanto la loro mappatura non appare nuova in letteratura<sup>5</sup>. La novità dell'elaborazione di Wilthagen sta piuttosto nell'importanza attribuita alla dimensione regolativa, tanto in termini processuali quanto di configurazioni regolative adottate, che abbiamo visto essere di interesse congiunto delle parti, e cioè tanto la varietà di attori coinvolti che i loro comportamenti. In questo vi è un evidente punto di contatto con l'approccio dei TLM.

La nozione di *flexicurity* proposta da Wilthagen è stata criticata da autori quali Tangian (2004): essa infatti segue una definizione di tipo neoclassico fondata su curve di indifferenza rispetto al mix di flessibilità e sicurezza, nel senso che a un aumento della sicurezza i lavoratori, e i sindacati che li rappresentano, sono disposti ad accettare un livello maggiore di flessibilità sul mercato del lavoro. Questa ipotesi appare a Tangian poco credibile, il quale propone piuttosto una costruzione delle preferenze di tipo lessicografico: i lavoratori e le organizzazioni sindacali preferiscono un aumento delle sicurezze a un pari mix di flessibilità prima di accettare una riduzione delle flessibilità. Tangian identifica la prima costruzione alla base dell'approccio liberale alla *flexicurity*, mentre la seconda come l'approccio *sindacale*.

---

<sup>5</sup> Si veda, ad esempio Cerruti (2000)

Tab.2 - Uno schema di indagine della *flexicurity*

Forme di flessibilità	Policy focus	direzione	direzione	Policy focus	Forme di sicurezza
Numerica-esterna					Sicurezza dell'impiego
Numerica- interna					Sicurezza del lavoro
Funzionale-interna					Sicurezza del reddito
Salariale					Sicurezza di combinazione

Tab.3 - I possibili trade-off tra flessibilità e sicurezza

Forme di flessibilità / Forme di sicurezza	Sicurezza dell'impiego	Sicurezza del lavoro	Sicurezza del reddito	Sicurezza di combinazione
Numerica-esterna				
Numerica- interna				
Funzionale-interna				
Salariale				

Il primo corrisponde alla definizione di Wilthagen et al. (2003) sopra riportata, dove il suo carattere di compromesso è evidenziato dalla priorità stabilita dalla strategia di Lisbona di fare dell'Europa l'area più competitiva del pianeta entro il 2010.

L'approccio sindacale vede la *flexicurity* come *protezione sociale* per la forza lavoro flessibile, intesa come *alternativa alla pura flessibilizzazione* e alle politiche di mera deregolazione. In sostanza, lo scambio fra flessibilità e sicurezza non può avvenire nel continuo, ma solo attraverso salti di paradigma degli assetti istituzionali, sottolineando pertanto l'influenza degli attori e delle forme con cui questi attori danno luogo a queste discontinuità sulle preferenze stesse dei singoli lavoratori.

Come lo stesso Tangian dimostra costruendo indici di *flexicurity* per i paesi membri della UE aderenti all'OCSE, basati sugli indici di protezione del lavoro da questo definiti, un forte aumento delle tutele per i lavoratori non standard non è in grado di compensare una sia pur modesta riduzione delle tutele per i lavoratori permanenti, dando pertanto luogo a uno scambio a sfavore dei lavoratori, data la composizione della forza lavoro. Non solo, aggiunge Tangian, ma talune soluzioni agiscono tanto sul versante della flessibilità quanto su quello delle sicurezze: ad esempio, un aumento della flessibilità numerica interna e della flessibilità funzionale agisce in senso favorevole sulla sicurezza dell'impiego e dell'impiegabilità.

Queste considerazioni, condotte in prevalenza a livello macroeconomico, si compongono di un livello normativo, composto da leggi e contratti nazionali di lavoro, e di un effetto di composizione sulla forza lavoro: come nota Tangian (2004), interventi normativi analoghi in Germania e Spagna negli anni '90 hanno avuto esiti profondamente diversi, e cioè l'esplosione dei rapporti a termine nel secondo paese non si è osservata nel primo.

Una definizione intermedia di *flexicurity* è proposta da Tros (2005), intesa come "una strategia di politica che aumenta la flessibilità dei mercati del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni di lavoro da un lato, e migliora la sicurezza – sicurezza dell'occupazione e sicurezza sociale – dall'altro" (Tros, 2005, p.6). Se da un lato vengono meno le dimensioni di "sicurezza" e "sincronizzazione" che fanno percepire a Tangian flessibilità e sicurezza come beni scambiabili lungo un continuum, dall'altro propone una definizione di tipo "olistico", svincolata dalla variazione della protezione del rapporto di lavoro ma di almeno una dimensione su ciascun versante. Come nota lo stesso Tros, la costruzione danese della *flexicurity*, illustrata da Madsen in numerosi contributi (per tutti, Madsen (2004)), non ha nulla di sincronico né di deliberato, ma indica una crescita di entrambe le dimensioni a partire dagli anni '90 attraverso una successione di interventi di entità più o meno circoscritta e solo alla fine dà come esito una riconfigurazione complessiva del disegno delle flessibilità e delle sicurezze. Inoltre, da questa definizione operativa fornita dagli stessi Wilthagen e

Tros (2003) appare evidente quanto l'etichetta "liberale" attribuita da Tangian possa essere ritenuta senz'altro eccessiva:

"flexicurity is (1) a degree of job, employment, income and combination security that facilitates the labour market careers and biographies of workers with a relatively weak position and allows for enduring and high quality labour market participation and social inclusion, while at the same time providing (2) a degree of numerical (both external and internal) functional and wage flexibility that allows for labour markets' (and individual companies') timely and adequate adjustment to changing conditions in order to maintain and enhance competitiveness and productivity" (Wilthagen, Tros, 2003, p. 5)

A conforto di questa inscindibilità dei due aspetti, Regalia (2005) ricorda che le strategie di *flexicurity* sono praticabili solo se le aziende puntano ad ottenere l'impegno dei lavoratori e il loro coinvolgimento negli obiettivi aziendali e a utilizzare forme flessibili di impiego, che non appaiono raggiungibili in forme e misure adeguate attraverso la segmentazione dei mercati interni del lavoro secondo il modello insider-outsider. Questo può avvenire tanto per vincoli tecnologico-organizzativi, vuoi per esigenze poste dal mercato dei beni, vuoi infine per vincoli sul mercato del lavoro. Per raggiungere questi obiettivi, si osservano a livello aziendale differenti strategie di *flexicurity*. La *prima* agisce principalmente sulla *dimensione normativa*, incentrata sull'asse flessibilità numeriche – sicurezza dell'impiego attraverso diritti di precedenza per i lavoratori non standard, costruendo passerelle che possono preconizzare i Tlm (Schmid, 1998), in grado di offrire quel sovrappiù di affidabilità della prestazione a parità di disegno organizzativo, per lo meno in una *prima fase*. In seguito, la *seconda* manovra opera sulla *dimensione organizzativa*, flessibilizzando il rapporto di lavoro standard senza intaccarne le tutele legali ed incentrandosi sul quadrilatero della *flexicurity* organizzativa, vale a dire flessibilità numeriche interne – flessibilità funzionali - sicurezze di impiegabilità - sicurezze di conciliazione. Questo può avvenire interessando i soli lavoratori permanenti, secondo il modello insiders-outsiders: può avvenire in termini di scambio a detrimento delle sicurezze di conciliazione, con un peggioramento dei tempi sociali di entrambi i segmenti della forza lavoro, senza intaccare le forme di supervisione, ma può anche osservarsi invertendo la posizione delle sicurezze di conciliazione nei termini dello scambio negoziale, introducendo cioè forme di flessibilizzazione della prestazione lavorativa che soddisfano le esigenze di tempo dei lavoratori, dalla banca ore fino a orari (full-time o part-time) a scelta individuale, il che significa intervenire sulle forme di supervisione, che si sposta dalla prestazione al risultato.

Secondo Wilthagen et al. (2003), la nozione di *flexicurity* può essere vista come una "catchy strategy", una nozione generale per la promozione della ristrutturazione dei mercati del lavoro verso la costruzione di mercati del lavoro transizionali, permette di riconciliare gli obiettivi di governo, imprenditori e lavoratori.

Sembrirebbe che i TLM si avvalgano di una nozione più ampia, che ne fa da vettore delle strategie di implementazione. A dire il vero, benché gli apparati concettuali ed analitici dei due concetti prendano spesso come riferimento gli stessi processi di ristrutturazione ed innovazione dei mercati del lavoro, si può osservare come la *flexicurity* abbia acquisito a livello di *policy* un suo autonomo potere euristico, sicuramente meno restrittivo della nozione di TLM, con un grado di analiticità superiore in grado non solo di poter verificare il loro grado di diffusione ma anche di mappare le configurazioni regolative di ogni dispositivo sociale, tanto a livello micro che macro. Si può pertanto ritenere che a sua volta gli apparati concettuali dei TLM possano costituire un utile strumento di controllo per posizionare le diverse configurazioni di *flexicurity* osservabili nella realtà e di monitorarne l'evoluzione verso principi di impiegabilità piuttosto che di *capability*, proprio in virtù del "macro-bias" che lo stesso Tros vi coglie.

Ferrera et al. (2000) attribuiscono alla *flexicurity* un ruolo di primo piano nel ridisegno del welfare state in Europa. Innanzitutto, ritengono che il consenso a rapporti di lavoro più flessibili sul mercato del lavoro possa migliorare se sono soddisfatti standard decenti di protezione sociale, rimandando alla nozione di decent work sviluppata dall'ILO. Essi ritengono che il dibattito sulla flessibilità è intrinsecamente collegato alla femminilizzazione del mercato del lavoro e al cambiamento di

status del part-time: se il part-time è riconosciuto come un lavoro normale, supportato da pieno accesso agli elementi basilari della sicurezza sociale e consente un normale sviluppo di carriera e un'indipendenza economica di base, esso può favorire l'eguaglianza fra i generi e la protezione attiva delle famiglie che lavorano, oltre a ridurre significativamente la segmentazione del mercato del lavoro.

### 3. Le strategie di invecchiamento attivo: un problema per i soli lavoratori anziani?

#### 3.1 Una mappatura secondo un approccio di flexicurity

In uno studio esplorativo delle possibili strategie che favoriscano la permanenza in attività dei lavoratori anziani, Tros (2005) identifica (tab.4) alcune configurazioni di *flexicurity* che permettono di accrescere simultaneamente flessibilità e sicurezza per almeno una dimensione, con soluzioni che appaiono fortemente apparentate con quelle identificate da Schmid e Gazier (2002).

Possiamo considerare il prepensionamento "classico" la situazione dalla quale i paesi dell'Europa continentale e meridionale cercano di allontanarsi, e che secondo le proposte di Gazier (2003) dovrebbero essere limitato a condizioni sociali particolari, aggiuntive a quelle proprie del pensionamento per invalidità.

Muovendoci lungo la direzione della flessibilità numerica-esterna, vale a dire sulla gestione degli esuberi nel mercato del lavoro, si identificano primariamente situazioni di "pooling" dei lavoratori espulsi, le cui capacità lavorative ed occupazionali sono ripartite da un gruppo di imprese di un determinato territorio, con soluzioni che variano dal francese "groupement d'entreprises" (Mériaux, Duclos, 2005) a sistemi concertati fra le parti sociali la cui gestione è affidata ad agenzie di lavoro interinale con la cooperazione dei centri per l'impiego locali. Un'alternativa "di mercato" è il passaggio a forme di lavoro parasubordinato se non semi-imprenditoriale, a tutela più debole e pertanto proponibile per professionalità "ricercate", anche se non necessariamente "pregiate".

Tab.4 - I possibili trade-off tra flessibilità e sicurezza nel caso dei lavoratori anziani

Forme di flessibilità / Forme di sicurezza	Sicurezza del reddito	Sicurezza dell'impiego	Sicurezza dell'occupazione	Sicurezza di combinazione
Numerica-esterna	Prepensionamento		Pool di lavori fra imprese con cooperazione fra molti lavoratori per transizioni da lavoro a lavoro Anziani parasubordinati	Pensionamento in diverse età (à la carte)
Numerica- interna		Lavoro part-time / orario ridotto		Pensionamento part-time (à la carte) Facilitazioni per congedi, Prepensionamenti
Funzionale-interna		Istruzione/ formazione Lavori ponte o per anziani Job rotation Esoneri da orari o mansioni gravose	Istruzione/ formazione Mobilità interna del lavoro Lavori ponte/ per anziani	reversibili
Salariale		Retribuzioni flessibili	Riduzione graduale	

Passando a forme di flessibilità interne, una soluzione che garantisce la sicurezza dell'impiego – senza tuttavia la sicurezza del reddito al livello precedente – è il passaggio ad un orario ridotto (o part-time): se questa sicurezza dell'impiego si accompagna all'accesso – sempre su base part-time alla pensione, abbiamo un innalzamento della sicurezza di combinazione, in quanto il lavoratore anziano che vi accede può modulare la propria offerta di lavoro con la sua capacità di lavoro e necessità di vita privata<sup>6</sup>.

Passando a forme di flessibilità organizzativa funzionale-interna, che non si limitano al solo tempo di lavoro ma anche al contenuto del lavoro stesso, si possono identificare tre tipi di misure:

1. ricorso estensivo alla formazione professionale, per aggiornare ai nuovi paradigmi tecnologico-organizzativi le competenze detenute “reimmergendole”, a dirla con Nonaka (1995), con il proprio bagaglio di esperienza lavorativa e condividendole con le generazioni più giovani. In questa tipologia rientra il caso Air France (EWCO, 2004) che combina formazione per il trasferimento delle conoscenze ai giovani con il pensionamento part-time;
2. una seconda misura è il ridisegno del lavoro in funzione di una capacità lavorativa a maggior contenuto cognitivo e meno “fisico”, con esonero da mansioni ed orari gravosi (come i turni notturni o prolungati oppure, come nel caso della Volvo di Troslandaverken, dove due reparti di lavoratori over 50, al 90% sofferenti di traumi da sforzi, sono stati addetti mansioni preparatorie all'assemblaggio, esclusione da mansioni pesanti come pulizia e verniciatura; EWCO, 2004), la costruzione di lavori-ponte (a forza contenuto ma fondati sul trasferimento delle competenze) oppure la progettazione di lavori rivolti a targets specifici, come la relazione con una clientela/utenza prevalentemente anziana (caso dei supermercati per anziani allestiti dalla catena danese “Netto”, EWCO, 2004);
3. Una terza misura si fonda sulla rotazione, intesa come job rotation in modo da non ipersollecitare determinate parti dell'organismo umano, restituendo dei “margini di manovra”, suggeriti dalla scuola ergonomica francese (Volkoff, 2002, per tutti), ma anche come mobilità interna, con spostamenti di mansioni su richiesta del lavoratore anziano. rientra in questa tipologia il caso dell'ESD, dipartimento dei servizi ambientali del comune di Groninga (EWCO, 2004).

In generale, le esperienze di ridisegno del lavoro sulle caratteristiche dei lavoratori anziani menzionate in EWCO (2004) rivelano una produttività non inferiore a quella di lavoratori più giovani, confermando che la minore produttività del lavoratore anziano è un pregiudizio. Appare evidente che queste tre tipologie di misure pongono al centro della loro costruzione l'intervento sulla qualità del lavoro, e che queste sono al centro delle buone pratiche TYKY proposte dall'agenzia finlandese per la salute e la sicurezza sul lavoro (FIOSH)

### 3.2 *Le strategie di “pensionamento progressivo” nei diversi paesi europei*

Il pensionamento progressivo, o graduale, è una strategia messa in campo in molti paesi UE per aumentare la partecipazione degli anziani al mercato del lavoro. offre l'opportunità di una riduzione dell'orario di lavoro e, allo stesso tempo, di godere di un qualche genere di reddito di supporto, attivando una sorta di transizione “soft” dal lavoro alla pensione.

A sostegno di questa misura, che può essere considerata la forma più diretta di implementazione dei TLM, si adducono le seguenti motivazioni (EIRO, 2001): può aiutare a ridurre l'esclusione sociale degli anziani; può rappresentare un modo per trattenere competenze di valore dentro le imprese e trasferirne il *know-how* ai più giovani, mitigando eventuali carenze di figure professionali sul mercato del lavoro ; può infine ridurre il peso per il sistema pensionistico, finché queste persone permangono al lavoro, riducendo gli squilibri dei sistemi previdenziali.

---

<sup>6</sup> Non dimentichiamo che siamo nella c.d. “generazione sandwich”, che deve rispondere a necessità di cura tanto dei nipoti, a supporto dei figli che lavorano, e dei genitori molto anziani e spesso non autosufficienti.

Se da un lato questa misura presenta significativi benefici per le imprese, specie per quelle competenze trasmissibili solo informalmente, questa può comportare comunque dei costi, effettivi o temuti, che ne riducono la produttività: l'emersione di disagi fisici, pur in presenza di orari ridotti; la mancanza di flessibilità nel rispondere ad ulteriori innovazioni tecnologiche ed organizzative; la difficoltà di costruire posizioni lavorative appropriate a fronte di una riduzione dello sforzo erogato tanto in intensità quanto in tempo senza generare disfunzioni organizzative. Queste opportunità e questi vincoli si presentano in modo diverso a seconda delle dimensioni d'impresa e della rigidità della propria configurazione organizzativa da un lato, e delle *skills* e dell'*education* del lavoratore che vi potrebbe accedere dall'alto.

Sui 15 paesi allora appartenenti all'UE, in sei questo schema era assente (Grecia, Italia, Irlanda, Lussemburgo, Portogallo, Regno Unito) e, salvo quest'ultimo, non era in agenda né del governo né delle parti sociali. In Belgio, Paesi Bassi, Norvegia, Germania e Danimarca la contrattazione collettiva gioca un ruolo centrale, in genere sulla base di una previsione legislativa. Infine, in Austria, Finlandia, Francia, Spagna e Svezia le regole derivano fondamentalmente dalla legge, con integrazione dal dialogo sociale in Austria e Spagna. Solitamente questo schema riguarda il pensionamento anticipato rispetto all'età prevista, salvo in Francia e Spagna dove è possibile andare oltre i limiti previsti. Dopo le ipotesi avanzate verso la fine degli anni '90, in Italia tale misura è scomparsa da dibattito ma appare risalire in forme "striscianti" nell'agenda delle parti sociali, emergendo solo a fine 2006 come possibile misura per favorire la permanenza al lavoro ritardando il pieno pensionamento.

Il pensionamento graduale presenta finalità diversa a seconda dei quadri normativi. Appare rivolto a contrastare le politiche di prepensionamento nei paesi dove questo è stato uno strumento chiave di gestione delle eccedenze occupazionali nelle ristrutturazioni industriali (Francia, Paesi Bassi, Germania, Belgio), mitigandone il costo, mentre nei paesi dove l'età del pensionamento è elevata costituisce un modo per rendere meno faticosa la permanenza al lavoro di persone che possono essere soggette a qualche usura psicofisica, ma non tali da consentirne l'accesso a pensioni di invalidità, oppure per far fronte a esigenze della vita privata, e non a caso – come nel caso danese – associano la riduzione d'orario al diritto di accesso ad altre posizioni lavorative, facendo del pensionamento graduale un pezzo importante delle politiche attive per il lavoro.

Va segnalato nel caso belga la riformulazione avvenuta negli anni '90 dell'*interruption de carrière*, un congedo che prevede un'indennità in cifra fissa di entità contenuta, della durata di un anno, in precedenza utilizzato solitamente dalle lavoratrici madri come prosecuzione del congedo di maternità. Dopo il recepimento della direttiva europea sui congedi parentali del 1996, l'istituto dell'*interruption de carrière* è stato rimodulato in modo flessibile da un accordo interconfederale del 2000, tanto in favore delle lavoratrici madri, che ne possono usufruire part-time a diverse fasce di utilizzo con una riduzione d'orario temporanea compresa fra il 16% e il 50%, quanto per i lavoratori oltre i 50 anni, che è un diritto soggettivo dei lavoratori e va negoziato solo nelle imprese sotto i 10 dipendenti.

In molti casi gli schemi di pensionamento graduale sono accompagnati da incentivi finanziari, sotto forma di riduzione dei contributi previdenziali (Austria e Belgio), in qualche caso erogati solo se avviene un'assunzione di rimpiazzo (Francia, Germania e Spagna); in luogo della pensione per la proporzione non lavorata sono erogate indennità di disoccupazione o derivanti da altri congedi, come in Belgio, oppure un'indennità supplementare (Danimarca, Francia nel pubblico impiego).

L'atteggiamento delle parti sociali è cruciale per il successo di questi schemi, in particolare se questi schemi sono visti come strumenti sostitutivi del prepensionamento, soppresso o con opportunità di accesso severamente ristretti, oppure che lo affiancano. Se da un lato il coinvolgimento attivo delle associazioni di rappresentanza è importante per ragioni di tipo deliberativo, per migliorare cioè il disegno dello schema e responsabilizzare reciprocamente gli attori e i loro rappresentati, dall'altro può dare spazio a comportamenti di tipo collusivo-opportunistico a livelli inferiori (aziendali piuttosto che settoriali). Questo dipende in misura significativa da un lato dal modello di welfare su cui si fondano, se cioè siamo in presenza di un welfare fondato sui diritti di cittadinanza oppu-

re su diritti acquisiti attraverso il lavoro, di tipo risarcitorio oppure abilitatore, secondo la tipologia descritta dalla tab.1.

Il caso tedesco è esemplare delle difficoltà che uno strumento del genere può incontrare: il pensionamento graduale è stato implementato dalla contrattazione di categoria come “block model”, dove il lavoratore anziano lavora full-time per la prima metà del periodo previsto e poi cessa di lavorare nella seconda metà, consentendo all’azienda di beneficiare degli sgravi contributivi in caso di rimpiazzo.

### 3.3 Indicatori di qualità del lavoro e lavoratori anziani: alcuni tentativi

Abbiamo visto come le politiche di pensionamento graduale si muovano fondamentalmente lungo l’asse della flessibilità numerica interna, senza agire sulla dimensione della flessibilità funzionale, con l’eccezione del caso danese.

Le azioni secondo l’ottica della flessibilità funzionale si muovono lungo due direzioni:

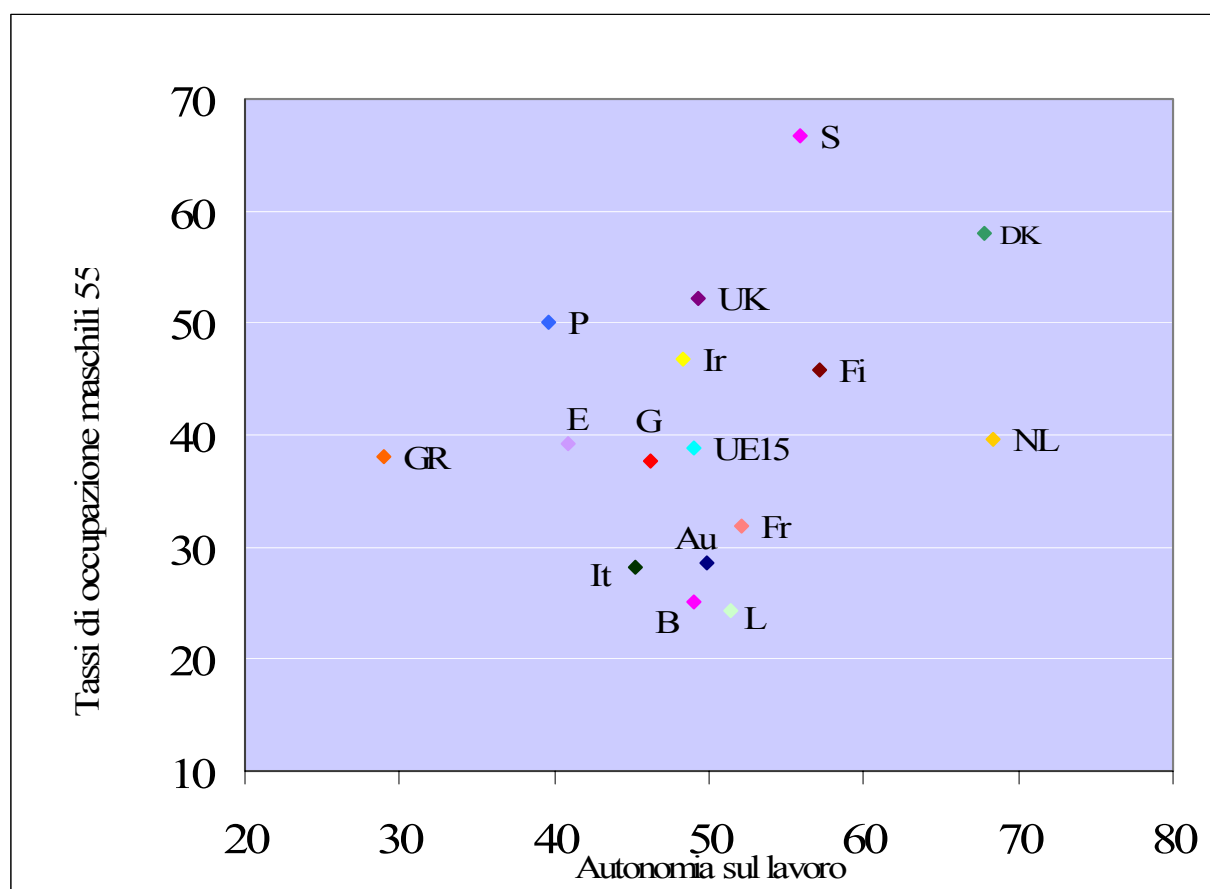
1. gli interventi mirati in via esclusiva sui lavoratori anziani, migliorandone da un lato l’impiegabilità, dall’altro le condizioni di lavoro;
2. politiche *life-cycle* volte alla qualità del lavoro sull’orizzonte dell’intera vita lavorativa affinché il lavoratore / lavoratrice si presenti ai 50/55 anni in buone condizioni psicofisiche e con buone *capabilities*, derivanti da buone pratiche lavorative e da un regolare aggiornamento delle proprie competenze secondo l’approccio del *life-long learning*.

Detto altrimenti nei termini della Fig.1, la prima tipologia di interventi mira ad “assottigliare” l’area C aumentando la produttività, che pertanto viene a prolungarsi nel tempo per mantenere il patto *life cycle*, spostandosi a un tempo  $t_{3(1)} > t_3$ . dal canto suo, gli interventi della seconda tipologia modificano la curva della produttività *life cycle*, che diventa più “tesa” e si propone di spostare verso destra il momento  $t_2$  in cui la produttività del lavoro eguaglia nuovamente la retribuzione: tanto maggiore questo momento viene ritardato, quanto più il punto  $t_3$  viene spostato verso destra.

Possiamo considerare le politiche del primo tipo interventi ex-post, che agiscono su lavoratori in buone condizioni psicofisiche e con buone motivazioni al lavoro, in grado di prolungarne la carriera lavorativa, mentre le politiche del secondo tipo sono chiaramente di natura anticipatoria ed agiscono su diversi fronti (salute e sicurezza, produttività, capacità occupazionale).

Accanto alla rassegna di buone pratiche del primo tipo in sei paesi dell’Unione Europea, discusse sopra (par. 3.1), il citato rapporto comparativo sull’occupazione dei lavoratori anziani e condizioni di lavoro dell’osservatorio EWCO della Fondazione Europea di Dublino (EWCO, 2004), evidenzia l’importanza di politiche di tipo anticipatorio quando individua una relazione positiva fra tassi di occupazione dei lavoratori anziani e autonomia sul lavoro (fig. 4). La presenza di alcuni valori *outlier* non inficia - anzi forse corrobora - il valore di questa correlazione perché evidenziano dei contesti nazionali specifici: nei Paesi Bassi si osserva alta autonomia sul lavoro – il più elevato fra gli EU-15 ed in crescita costante di almeno un punto percentuale l’anno (Houtman, van den Bossche 2006) - e bassa occupazione degli anziani, ma tale tasso è rapidamente cresciuto in pochi anni (dal 26% del 1995 al 37% del 2002) con l’abbandono delle pensioni di invalidità come strumento di prepensionamento e la promozione di politiche attive in favore dei lavoratori anziani, ben rappresentato dal caso ESD di Groningen; la Grecia e soprattutto il Portogallo, dove con tassi di occupazione elevati ma bassa autonomia – scontano un elevato tasso di occupazione in agricoltura e in settori a bassa produttività.

Fig.4. - Relazione fra tassi di occupazione dei lavoratori anziani e autonomia sul lavoro



Fonte: EWCO, 2004

La dimensione “autonomia sul lavoro” permette di cogliere due dimensioni del rapporto con il lavoro: da un lato presenta una relazione positiva con la soddisfazione per il lavoro, incoraggiando in tal senso la permanenza al lavoro (EWCO, 2004), dall’altro ha un impatto positivo molto significativo sui rischi di malattie professionali, in particolare le malattie muscolo-scheletriche (Daubas-Letourneux e Thébaud-Mony, 2002, Volkoff, 2002), per la possibilità di gestire “margin di manovra” (nei tempi di esecuzione, nei movimenti da svolgere, negli strumenti con cui eseguire la mansione, nelle posture da tenere) aggiustando la prestazione lavorativa tanto a specificità del prodotto (o servizio) da svolgere quanto alle condizioni psicofisiche contingenti del lavoratore o lavoratrice<sup>7</sup>.

Secondo Davoine (2005) vi è uno stretto legame fra il tasso di occupazione degli anziani e la qualità del lavoro *life cycle*, al punto tale che senza il perseguimento della seconda non è possibile perseguire il primo, nei termini espressi dagli obiettivi di Stoccolma in particolare per gli anziani (50% per la classe di età 55-64 anni entro il 2010) e di Lisbona in generale (70%): “mantenere gli anziani sul mercato del lavoro implica un insieme di problemi: incentivi e disincentivi finanziari, politiche attive sul mercato del lavoro e *lifelong learning*; orari di lavoro; condizioni di lavoro e disegno dei lavori; infrastrutture e servizi sociali” (Davoine, 2005, p.4).

Il tema della qualità del lavoro in ottica *life-cycle*, non adeguatamente esplicitato nell’approccio dei TLM a differenza della *flexicurity*, appare un “concetto in pericolo” nelle politiche europee per

<sup>7</sup> Questo spiega, ad esempio, che nel citato caso Volvo di Troslandaverken i lavoratori anziani siano esentati non solo dalle mansioni più pesanti ma anche dalle operazioni di assemblaggio, dove i margini di manovra sono minori o addirittura prossimi a essere nulli in presenza di catena a tempo vincolato.

l'occupazione, come emerge dalla revisione in corso della stessa "strategia di Lisbona" e dal mancato completamento degli indicatori sulla qualità del lavoro introdotti nel 2001 a Laeken, privilegiando l'approccio "supply side" delineato dall'OCSE (Blondal, Scarpetta, 1998). Il suo impatto positivo sull'occupazione avviene da un duplice versante: ha un effetto *pull* in quanto disporre di un buon lavoro rende il lavoro più attraente rispetto alla pensione, ma ha anche un effetto *push* in quanto i lavoratori, in particolare le donne e gli anziani, possono reggere meglio e più a lungo la vita lavorativa, che Davoine sintetizza nella nozione di "sistemi di lavoro sostenibili", che non si limitano solo alla dimensione rigenerativa, di riproduzione e reintegrazione delle capacità lavorativa, ma generativa, e cioè di capacità lavorative che sono create e si amplificano con l'uso, osservando che nei paesi dove la qualità del lavoro è alta, le risorse umane non solo non diminuiscono né scompaiono a seguito del processo lavorativo, ma danno luogo alla produzione di nuove competenze. In tal modo si svincola la nozione di qualità del lavoro dalla protezione degli insiders.

Tab.5- Gli indicatori di Laeken di qualità del lavoro

<i>Dimensioni</i>	<i>Indicatori chiave</i>
Qualità intrinseca del lavoro	Transizioni fra non-occupazione e occupazione e fra occupazioni per livelli retributivi
Competenze, life-long learning e sviluppo di carriera	Percentuale della popolazione lavorativa che partecipa ad attività educative e formative
Pari opportunità	Rapporto delle retribuzioni orarie fra generi per dipendenti che lavorano oltre le 15 ore
Salute e sicurezza sul lavoro	Numero di incidenti sul lavoro per 100000 occupati
Flessibilità e sicurezza	% dipendenti part-time volontari e involontari su totale dipendenti % dipendenti a tempo determinato volontari e involontari su totale dipendenti
Inclusione e accesso sul mercato del lavoro	Transizioni fra occupazione, disoccupazione e inattività
Organizzazione del lavoro e conciliazione lavoro e vita privata	Differenza assoluta nei tassi di occupazione senza figli e senza figli e con figli in età 0-6 secondo il genere (età 20-50 anni)
Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori	Al momento nessun accordo
Diversità e non discriminazione	Al momento nessun accordo
Performance lavorativa complessiva	Crescita della produttività del lavoro misurata come variazione del PNL pro capite della forza lavoro e delle ore lavorate

Davoine passa ad analizzare come la qualità del lavoro è misurata dagli indicatori concordati a livello europeo al vertice di Laeken del 2001. Nessuno di questi è basato sulla valutazione soggettiva della prestazione lavorativa, inclusa la qualità del lavoro "intrinseca" che viene misurata in termini retributivi, l'organizzazione del lavoro, "ridotta" al problema della conciliazione fra lavoro e vita privata espressa in tassi di occupazione per genere in presenza di figli in età pre-scolare, e la salute e sicurezza sul lavoro, misurata con i tassi di incidenza degli infortuni sul lavoro. Per questi tre indicatori è evidente la spiccata preferenza per indicatori "oggettivabili" del mercato del lavoro che approssimano l'impiegabilità nella sua accezione più larga di reimpiego, piuttosto che come soddisfacimento delle *capabilities* individuali, e laddove questa "oggettivazione" non è possibile – come il grado di coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali – mancano indicatori concordati. Colpisce inoltre la mancanza di accordo sugli indicatori che descrivono il clima organizzativo e i rischi psicosociali, che approssimano tanto lo stato delle relazioni industriali quanto il grado di coinvolgimento della forza lavoro nei processi decisionali, oltre a quelli di discriminazione, che intercettano alcuni fattori di natura psicosociale di rilevanza crescente. Entrambi i fattori giocano un ruolo

non marginale per lo stabilirsi di una relazione empatica con il lavoro e di conseguenza, come abbiamo visto, sulle decisioni individuali di pensionamento

Nonostante questi limiti, mettendo a confronto gli indicatori di Laeken con altri di natura “soggettiva” tratti da Eurobarometro e dalla European Social Survey mediante l’analisi delle corrispondenze multiple, Davoine ritrova risultati abbastanza simili. I paesi scandinavi, l’Austria, l’Irlanda e il Regno Unito presentano i livelli più elevati di qualità del lavoro, che trovano riscontro in buone *performances* occupazionali, con alti tassi di attività tanto per le donne quanto per gli anziani, mentre i paesi mediterranei combinano bassa di qualità del lavoro con bassi tassi di occupazione. I paesi di welfare “continentale” (Francia e Germania *in primis*) si collocano in una posizione intermedia, che appare peggiore facendo ricorso ad indicatori di tipo soggettivo “schiacciandoli” verso i paesi mediterranei, includendo Paesi Bassi e Lussemburgo. Va detto, tuttavia, che entrambe le analisi, ed in particolare quella sugli indicatori soggettivi, risentono significativamente di un effetto composizione, dato in primis dal peso dell’occupazione nel terziario, dove la qualità del lavoro appare di norma migliore.

A differenza dell’approccio dei TLM, l’approccio analitico alla *flexicurity* affronta in modo più esplicito il problema della qualità del lavoro, in termini che possono non essere ridotti, a differenza di quanto afferma Tangian (2004), alle sole dimensioni della flessibilità: come discusso sopra (par. 2.3) si può infatti individuare un asse di qualità del lavoro lungo l’asse flessibilità funzionale - sicurezza di conciliazione nell’ottica del lavoratore, integrando e giustapponendosi all’asse del “buon lavoro” secondo un’ottica aziendale, dato piuttosto dall’asse flessibilità numerica interna – sicurezza dell’impiegabilità – flessibilità della retribuzione. In particolare, la nozione di flessibilità funzionale incardinata nella *flexicurity* appare scarsamente colta dagli indicatori di Laeken tanto di qualità intrinseca del lavoro, che pertengono alla sicurezza dell’impiegabilità, quanto di carattere organizzativo: questi, infatti, appaiono da un lato del tutto schiacciati sulla sicurezza di conciliazione (composta a sua volta non solo dal part-time involontario ma anche dall’ampiezza ed accessibilità dei congedi parentali e dalla flessibilità di orario scelta dal/la lavoratore/trice, ad esempio) dall’altro non certo riducibili ai soli tassi di partecipazione ad attività formative ed educative dall’altra.

Si conferma così la difficoltà ad individuare indicatori adeguati per approssimare la sicurezza di impiegabilità, già evidente in Muffels et al. (2005), i quali utilizzano come proxy dell’impiegabilità due indicatori di mobilità del lavoro (settoriale e contrattuale), intesa come “transizione lavorativa”, non certo in grado di recepire la definizione di Supiot come “capacità occupazionale”, con una definizione operativa più vicina alla definizione “liberale” ristretta di Wilthagen.

#### **4. Una valutazione sulle tendenze e il “new start” della strategia di Lisbona**

La valutazione delle politiche per l’invecchiamento attivo della popolazione si avvale di una gamma di strumenti piuttosto ricca, che abbiamo visto non limitabile a un solo campo disciplinare, tanto in termini di tassi di occupazione quanto di buone pratiche proposte.

In particolare, si è osservato che gli approcci che si limitano ad agire sulla *supply side* in termini esclusivamente economici hanno un impatto abbastanza limitato. La ricognizione sopra effettuata ci induce piuttosto a considerare il versante della domanda di lavoro secondo un approccio multidisciplinare, e cioè il versante delle imprese, vale a dire quali sono le loro politiche del personale e le condizioni di lavoro affinché le persone già occupate siano disponibili a continuare a lavorare.

Si sono individuate tre famiglie di strategie: la prima è la modulazione del tempo di lavoro in rapporto alle capacità di lavoro delle persone anziane, che possono essere limitate tanto da fattori biologici quanto da mutate esigenze sociali; la seconda si incentra sul contenuto e sulla qualità del lavoro – in generale a tutti i lavoratori e, nello specifico, ai lavoratori anziani -; la terza sulla infra-

strutturazione di servizi sociali che, in loro assenza, sono richiesti loro dalla rete di rapporti familiari in cui sono inseriti.

Si sono valutate queste strategie secondo un approccio di *flexicurity* (tab.4). Se la prima agisce sul versante delle flessibilità numeriche – esterne ma soprattutto interne – e la seconda sulle flessibilità funzionali interne, incrociando entrambe le diverse forme di sicurezza, le strategie del terzo tipo si collocano in maniera pressoché esclusiva sul versante della sicurezza di conciliazione: per semplicità, possiamo dire che queste ultime, tipicamente attivabili su scala territoriale da soggetti pubblici o dalla interazione fra soggetti privati oppure dalla concertazione, introducono dei margini di manovra a beneficio delle prime due strategie, la cui attivazione dipende in misura cruciale da una decisione a livello aziendale, aumentandone la varietà e le probabilità di successo.

Dalla stessa mappatura proposta in tab.4, appare evidente che le due strategie di flessibilità possono essere combinate, aumentando notevolmente il menu delle opportunità offerte dato un certo livello di sicurezze.

Tuttavia, non è la varietà delle opportunità offerte ai lavoratori anziani che aumenta la probabilità di successo sul lato della domanda, come discusso nel par.3.2 dove sono discusse le strategie del primo tipo: ad esempio, la gestione del prepensionamento part-time evidenzia un comportamento chiaramente difforme dagli obiettivi dello strumento nel caso tedesco rispetto ad altri paesi che ne ha scoraggiato la diffusione in altri paesi, fra cui l'Italia. Il successo di queste offerte appare dipendere in misura cruciale dalle differenze istituzionali e al complessivo disegno del welfare nei diversi paesi, tanto nella dimensione del welfare “di demercificazione” – esplorata con particolare cura da Esping-Andersen (1990, 1999), che giunge alla identificazione di quattro modelli di *welfare state* – quanto in quella non meno importante del welfare “parentale”, prestato all'interno delle famiglie in virtù dei legami parentali<sup>8</sup> e non meno importante per le scelte di partecipazione al mercato del lavoro tanto delle donne quanto dei lavoratori anziani.

Il caso olandese, tuttavia, evidenzia che ottime *performances* sono possibili anche nei regimi di welfare continentale – trascinando con sé importanti modifiche nel welfare “parentale” – non solo in virtù della flessibilizzazione del mercato del lavoro e dell'indebolimento delle protezioni per i lavoratori permanenti, ma anche per il significativo miglioramento della qualità del lavoro, misurato dalla continua crescita del grado di autonomia sui luoghi di lavoro, che ha convinto imprese e lavoratori a preferire la permanenza e rinunciando al pensionamento anticipato, validando la decisione delle associazioni di rappresentanza.

Come ben evidenziano le azioni TYKY nel caso finlandese, questo significa che le strategie di successo di *age-management* a livello aziendale non si affidano alla sola flessibilità numerica interna, né solo alla progettazione di lavori per gli anziani i cui margini di espansione sono in ultima analisi limitati (i “supermercati per anziani” sono in fondo tre in tutta la Danimarca!), non potendo finanziare “lavori ponte” come avveniva nei mercati interni del lavoro della grande impresa fordista. Dal canto loro, le strategie pubbliche in favore della sicurezza di combinazione possono sì aumentarne le probabilità di successo, ma non in modo determinante, mentre appaiono giocare un impatto maggiore quelle che promuovono la qualità del lavoro nella sua varietà di sfaccettature e, nel contempo, accrescono la flessibilità funzionale per l'intera organizzazione aziendale lungo tutto l'arco della carriera lavorativa, promuovendo in tal modo la sicurezza dell'occupazione (intesa nel senso restrittivo di “capacità occupazionale”) in generale ed in particolare nei lavoratori anziani, che appaiono ben più disponibili a permanere al lavoro. Queste ultime si caratterizzano, da un lato, sul piano della coesione sociale come azioni preventive in un'ottica di *social risk management* (Schmidt, 2006), mentre sul piano economico mirano a modificare il profilo della curva della produttività *life cycle* rendendola più “lineare” e ritardando il più possibile la fase in cui il lavoratore anziano viene sussidiato dagli altri lavoratori.

---

<sup>8</sup> Si veda ad esempio l'analisi comparata delle politiche di welfare in materia di maternità di Meulders e O'Dorchaí (2004): in questo caso, modello mediterraneo e modello liberale convergono, mentre nel modello continentale Francia e Belgio appaiono più vicine al modello scandinavo che agli altri paesi del welfare continentale, in particolare la Germania

Nondimeno, la discussione avvenuta dopo la verifica intermedia della strategia di Lisbona, che vede gran parte dei paesi europei sostanzialmente “statici” - a parte la Spagna che registra importanti performances su tutti gli indicatori occupazionali - ha temperato il binomio “more and better jobs” in favore dello slogan “jobs, jobs, jobs” del c.d. “rapporto Kok” del 2003 per recuperare i ritardi nel raggiungimento degli obiettivi occupazionali. Tuttavia, le tesi pessimistiche di Davoine (2005) non hanno un riscontro compiuto, come dimostra ad esempio l’accordo fra le parti sociali sullo stress sul lavoro del 2004 a livello europeo che per la prima volta regola disagi di natura psicosociale non legati a un problema di discriminazione “oggettiva” sul lavoro, come il genere o l’etnia, e che condizionano significativamente la distanza fra la persona e il suo ambiente di lavoro, sul quale si incentra l’approccio “demand side”.

## Riferimenti bibliografici

- Algon Y., Cahuc P. (2006), *Civic Attitudes and the design of labor market institutions: which countries can implement the Danish flexicurity model?*, IZA DP n.1928, [www.iza.org](http://www.iza.org).
- Behagel P., Gautié J. (2006), *From internal to transitional labour markets? Firms restructuring and early retirement in France*, Cee – Document de travail n.57, [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr).
- Blondal S., Scarpetta S. (1998), Early retirement in OECD countries: the role of social security systems, *OECD Economic Studies*, 29.
- Brusco S. (1975), Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico, in AA.VV., *Sindacato e piccola impresa*, De Donato, Bari.
- Cahuc P., Zajdela H. (1992), Comment expliquer le dualisme du marché du travail à partir de comportements rationnels ?, *Revue Economique*, 32.
- Cerruti G. (1996), Dall’orario standard all’orario variabile?, *Formula*, n.1-2.
- Cerruti G. (2000), Un modello di riferimento, in Cerruti G., Di Monaco R., Follis M. (a cura di, 2000), *Flessibilità dell’impresa, sicurezza del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Clark A., Postel-Vinay F. (2005), *Job security and job protection*, IZA DP n.1489, [www.iza.org](http://www.iza.org).
- Courtioux P., Davoine L., Erhel C. (2005), *Pension reform and labour market: an impossible mission?*, TLM.NET working papers n.15, [www.siswo.nl/tlm](http://www.siswo.nl/tlm).
- Daubas-Letourneux V., Thébaud-Mony A. (2002), *Work organization and health at work in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- Davoine L. (2005), *The Employment rate of “seniors” and employment quality throughout life-cycle. A comparative approach*, TLM.NET working papers n.17, [www.siswo.nl/tlm](http://www.siswo.nl/tlm)
- Doeringer P., Piore M. (1971), *Internal labour markets and manpower analysis*. D.C. Heath, Lexington, MA.
- EIRO (2001), *Comparative study on progressive retirement*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)
- Esping-Andersen G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Esping-Andersen G. (1999), *Social Foundations of Post-Industrial Economies*. Oxford University Press, Oxford-New York.
- European Employment Taskforce (2003), *Jobs, jobs, jobs. How to create more employment in Europe*, Rapporto per la Taskforce europea per l’occupazione diretta da Wim Kok.
- EWCO (2004), *Ageing and work in Europe*. Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro, [www.eurofound.eu.int/ewco](http://www.eurofound.eu.int/ewco).
- Ferrera M., Rhodes M., Hemerjick A. (2000), *The Future of Social Europe: Recasting Work and Welfare in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford-New York.
- Gautié J., Gazier B. (2003), *Equipping markets for People: Transitional Labour Markets as the Central Part of a New Social Model*, paper presentato al 15 congresso Sase, Aix-en-provence 27-29 giugno 2003, [www.sase.org](http://www.sase.org).
- Gazier B. (2003), *“Tout sublimes”. Vers un nouveau plein-emploi?*, Flammarion, Parigi.
- Giaccone M. (2005), *Quale futuro nel lavoro?*, in Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (2005), *Il lavoro che cambia*. Ediesse, Roma.

- Giddens A. (a cura di, 2001), *The Global Third Way Debate*, Polity Press, .
- Houtman I., van den Bossche S. (2006), *Trends in quality of work in the Netherlands*, Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro, [www.eurofound.eu.int/ewco](http://www.eurofound.eu.int/ewco).
- Kern H., Schumann M. (1984), *Ende der Arbeitsteilung?*, Beck, München, trad.it. *Fine della divisione del lavoro?* Boringhieri, Torino, 1991.
- Lazear E. (1979), Why there is mandatory retirement?, *Journal of Political Economy*, 87.
- Lazear E., Moore R. (1984), Incentives, productivity and labour contracts, *Quarterly Journal of Economics*, 71.
- Madsen P. (2004), The Danish model of flexicurity: experiences and lessons, *Transfer*, 10
- Mériaux O., Duclos, (2005), Building local institutional arrangements for flexicurity in France, in Regalia I. (a cura di, 2005), *Regulating new forms of employment: local experiments and social innovation in Europe*. Routledge, London
- Meulders D., O'Dorchai S. (2004), The role of welfare state typologies in analysing motherhood, *Transfer*, 1
- Muffels R., Luijckx R. (2005), *Job mobility and Employment Patterns across European Welfare States. Is there a 'Trade off' or a 'Double-Bind' between Flexibility and Security?*, [www.siswo.uva.nl/tlm](http://www.siswo.uva.nl/tlm)
- Nonaka K., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Oxford-New York.
- Oesterman P. (2002), Organizing the US Labor Market: National Problems, Community Strategies, in Trubek D., Zeitlin J. (a cura di, 2002) *Reconfiguring work and welfare in the New Economy*. Oxford University Press
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Devide*. Basic Books, New York, trad. It. *Le due vie dello sviluppo industriale*. Isedi, Torino, 1987.
- Regalia I. (a cura di, 2005), *Regulating new forms of employment: local experiments and social innovation in Europe*. Routledge, London
- Regini M. (2003), I mutamenti della regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei, *Stato e Mercato*, n.69.
- Salais R. (2002), Work and Welfare: Toward a Capability Approach, in Trubek D., Zeitlin J. (a cura di, 2002), *Reconfiguring work and welfare in the New Economy*. Oxford University Press, Oxford-New York
- Schmid G. (1998), *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, WZB discussion paper FS I 98-206.
- Schmidt G. (2006), Social risk management through transitional labour markets, *Socio-economic Review*, n.4
- Schmid G., Gazier B. (a cura di, 2002), *The Dynamics of Full Employment: Social integration through transitional labour markets*, Edward Elgar, Cheltenham
- Skettkat R., Reijngers J. (1999), The disease that became a model. The economics behind the employment trend in Netherlands, in Skettkat R., Reijngers J. (a cura di), *Report prepared for Economic Policy Institute*, EPI, Washington D.C.
- Supiot A. (1999), *Au delà de l'emploi*, Flammarion, Paris, trad. it. *Il futuro del lavoro*. Carocci, Roma, 2003.
- Streeck W. (1987), The uncertainty of management and the management of uncertainty, *International Journal of Political Economy*, 17.
- Tangian A (2004), *Liberal and trade-unionist flexicurity: modelling in application to 16 European countries*, Diskussion paper n.131, WSI, Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Tros F. (2005), *Flexicurity and HR-strategies for older workers. A comparative appraisal of four European countries*, TLM.NET working papers n.13, [www.siswo.nl/tlm](http://www.siswo.nl/tlm).
- Volkoff S., Molinié A-F, Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge?*, Dossier n.16, Centre d'études de l'emploi, La Documentation française, [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr).
- Wilthagen T., Tros F., van Lieshout H. (2003), *Towards "flexicurity": balancing flexibility and security in EU member states*, paper presentato al 13 congresso IIRA, Berlino, Settembre 2003, Flexicurity research papers 3, [www.tilburguniversity.nl/flexicurity](http://www.tilburguniversity.nl/flexicurity).
- Wilthagen T., Tros F. (2003), *The concept of "Flexicurity": a new approach to regulating employment and labour market*, Flexicurity research papers 4, [www.tilburguniversity.nl/flexicurity](http://www.tilburguniversity.nl/flexicurity).
- Wilthagen T., Van Velzen M. (2004), *The road towards adaptability, flexicurity and security*, External research paper n.7, [www.tilburguniversity.nl/flexicurity](http://www.tilburguniversity.nl/flexicurity).