

La riduzione dell'orario di lavoro, legale, contrattuale e di fatto. Note a margine di un dibattito

GINO FAUSTINI

La riduzione generalizzata dell'orario di lavoro, come proposta nel 1997, pur echeggiando altre analoghe operazioni, fa storia a sé. Non occorre riandare al tempo della prima rivoluzione industriale, quando i lavoratori invocavano - trovando attenzione presso i parlamenti - orari più rispettosi delle esigenze di vita, in presenza di situazioni disumanizzanti. È più interessante notare che, con l'emergere dell'organizzazione scientifica del lavoro, si percepì la possibilità di ridurre gli orari, in relazione all'andamento economico. Nel 1912 Taylor, alla Camera dei Rappresentanti, dichiarò: «Sono favorevole a un orario abbreviato, con ogni mezzo, quando ciò sia possibile». Aggiunse: «Non si dovranno diminuire gli orari nelle fasi in cui la produzione ristagna, altrimenti si dovranno contenere anche occupazione e salari». Durante la crisi degli anni Trenta, invece, sorse un movimento favorevole a ridurre gli orari con l'idea di contrastare la disoccupazione. Se ne fece portatrice l'Organizzazione Internazionale del Lavoro; in quegli anni in Italia il dibattito toccò i punti più alti con gli argomenti portati da Giovanni Agnelli (favorevole alla riduzione) e da Luigi Einaudi (contrario).¹ Se ne riprese a parlare in Italia, sull'onda di quella contestazione globale del 1968-69 che auspicava la fantasia al potere, anche se negli anni Settanta il "lavorare meno, lavorare tutti"

□ Roma.

¹ Le tendenze storiche sono riprese in C. Bentivogli e P. Sestito, "L'orario di lavoro, tra la tendenza storica e l'incertezza della prospettiva", in P. Ciocca, a cura di, *Disoccupazione di fine secolo - Studi e proposte per l'Europa*, Bollati Boringhieri, Torino, 1997. Il carteggio Agnelli-Einaudi, pubblicato sulla rivista *La Riforma sociale* del 1933, è stato riprodotto dalla *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, n. 3, 1981 (numero monografico dedicato agli orari di lavoro).

trovò eco nella politica contrattuale della Flm e nella Cisl di Carniti, ma ebbe limitato seguito nelle altre organizzazioni sindacali.²

Ora la richiesta di riduzione a 35 ore settimanali è "generalizzata", per legge. Non è chiaro se, preferendo la legge, si miri a ridurre l'orario massimo *legale*, o si intenda sostituire una determinazione *contrattuale*: va peraltro precisato che una relazione tra orari e occupazione, se vi è, si riferisce agli orari *di fatto*, i quali non possono essere imposti dalla legge. Si è ingenerata non poca confusione. L'orario contrattuale "a tempo pieno" in molti settori è già inferiore alle 40 ore settimanali, ad esempio a 37,5 o a 36 ore, e non tarderà a scendere (settore per settore) a 35 o meno: scopo della legge sarebbe allora generalizzare condizioni che i contratti hanno già convenuto o anticipare quelle condizioni che - a tempo debito - gli stessi contratti si apprestano a decidere.

L'altra caratteristica di questa richiesta riguarda il momento in cui viene proposta: siamo in pieno processo di mondializzazione dell'economia e di declino del lavoro dipendente. Il mondo sta cambiando con rapidità imprevedibile,³ e impone di affrontare i problemi di grande portata che ne derivano per l'occupazione: ci si chiede se la riduzione generalizzata sia un mezzo adatto, e si conclude che non lo è. Se ne parla, oltre che con imprecisione nel linguaggio, con scarsa conoscenza dei fatti e senza adeguate analisi degli effetti. Si confondono gli obiettivi con gli strumenti di politica dell'occupazione. In particolare:

Primo: si invoca una "riduzione generalizzata" per legge (entro il 2000), senza una preliminare concertazione, e soprattutto senza tener conto che riduzioni dell'orario di lavoro (rol) sono già previste in alcuni importanti contratti di categoria e richiedono spesso accordi aziendali per divenire operativi. In questa materia la legge, se si limita a un auspicio, serve a poco; se impone vincoli, provoca danni.

Secondo: l'ipotesi che la rol crei maggiori occasioni di lavoro resta non dimostrata, tanto in teoria quanto nell'esperienza. L'attività

² Opinioni sul dibattito di quel periodo sono riferite in G. Faustini, "Se la 'ripartizione del lavoro' sia strumento valido per combattere la disoccupazione", *Economia & Lavoro*, n. 4/1978 e "La ripartizione del lavoro. Esperienze del passato e proposte per i prossimi anni", *Contrattazione*, n. 4/4 1978.

³ Sui cambiamenti in atto si vedano P. Sylos Labini, *Nuove tecnologie e disoccupazione*, Laterza, Roma-Bari, 1989; J. Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini & Castoldi, Milano, 1995.

produttiva può redistribuirsi tra un maggior numero di dipendenti solo in casi molto specifici; nella generalità dei casi la rol si dimostra controproducente. Generalizzare un'unica soluzione per esigenze diverse appare comunque logicamente scorretto e poco realistico.

Terzo: il dibattito non considera lo scarto, spesso rilevante, tra gli orari contrattuali e quelli di fatto:⁴ scarto difficilmente misurabile, perché spesso il lavoro straordinario è svolto in nero. L'esperienza del passato è eloquente: negli anni Settanta si è provveduto, nei singoli contratti di categoria, ma molti lavoratori, nonostante la rol, hanno proseguito a svolgere un uguale numero di ore, sostituendo quelle ordinarie con quelle straordinarie per accrescere la remunerazione (essendo la tariffa per il lavoro straordinario più elevata, in genere del 30%, rispetto a quella per il lavoro ordinario). Gli effetti sull'occupazione sono stati perciò irrilevanti, o persino negativi, in quanto si sono poi dovuti scontare i riflessi dell'aumento del costo del lavoro orario.

Con premesse del genere, non desta meraviglia che il dibattito risulti poco utile e che siano incerti i suoi esiti effettivi; preoccupa piuttosto che, nel dare per dimostrato quanto non è (che la riduzione "generalizzata" sia efficace ad accrescere la domanda di lavoro), si trascuri di promuovere politiche sicuramente più efficaci allo scopo.

1. Due condizioni necessarie

La riduzione generalizzata dell'orario di lavoro potrebbe essere oggetto di seria analisi economica, al fine di valutarne i vari effetti (compreso quello sull'occupazione), a due condizioni: *a*) che il sistema produttivo fosse omogeneo, *b*) che si disponesse di informazioni attendibili sugli orari di fatto (ore lavorate), rilevanti per la domanda di lavoro.

⁴ Per giungere alle ore contrattuali, dalle ore teoricamente lavorabili (che ad esempio sono 40 con un regime settimanale di 8 ore per 5 giorni; e che moltiplicate per 52 settimane danno 2080 ore), si devono detrarre le ore che, in base al contratto, sono pagate ma non lavorate (diverse da categoria a categoria; ad esempio, per i metalmeccanici: 160 ore di ferie, 68 ore di festività settimanali, 32 ore di recupero di festività pregresse, 17 ore di permessi retribuiti, 72 di riduzione). Per passare dall'orario contrattuale a quello di fatto, vi sono poi però voci in aumento (lavoro straordinario, sia esso regolarmente denunciato, sia esso svolto "in nero", compensato fuori-busta) e voci in riduzione (assenze per malattia, per sciopero o per altri motivi).

Per quanto riguarda la condizione *a*), la proposta di una "riduzione generalizzata" è in sé contraddittoria. Infatti, il sistema produttivo - già per sua natura eterogeneo - lo diviene sempre più, sia nell'industria sia nei servizi. Si continua arbitrariamente a portare a riprova "generale" singole esperienze, la cui validità è invece specifica: esse non sono estensibili. Si dovrebbe esaminare caso per caso, palese antitesi alla generalizzazione.

Per quanto riguarda la condizione *b*), mancano informazioni chiare e attendibili sulle ore effettivamente lavorate (ossia, gli orari di fatto); la carenza è sia a livello nazionale, sia nei confronti internazionali.⁵ Ragionare sugli orari "medi", ad esempio, diviene poco indicativo, se non si precisa di quali orari si tratti, e quali pesi le varie forme (a tempo pieno e a tempo parziale) comportino: è peraltro da tener conto che in questa fase aumenta la varianza. Ad esempio in alcuni paesi cresce la diffusione del tempo parziale e di altri "contratti atipici" (alcuni dei quali prevedono una remunerazione a opera, non a tempo). Per un'analisi di questo genere, dunque, sarebbe indispensabile disporre di una tipologia che mettesse a fronte gli aspetti organizzativi, tecnici, contrattuali in cui si articola il sistema produttivo, con le ore effettivamente lavorate, in imprese campione dei vari segmenti del sistema stesso, in imprese di diverse dimensioni.⁶ Si dispone di informazioni sugli orari contrattuali, e anch'esse non del tutto affidabili.

⁵ Le definizioni sono diverse: orari contrattuali, effettivi o di fatto, "abituali", medi, "regime di orari", orario offerto, ... I confronti internazionali sono insidiosi, quando indicano la "media" delle ore di lavoro, senza precisare se si tratti di "regimi" o di "ore effettivamente lavorate", e quante di esse siano svolte a orario pieno e quante a tempo parziale, in quale misura le ore annue tengano conto - in diminuzione - delle ferie e delle festività infrasettimanali e delle assenze, e in quale misura siano dovute - in aumento - al lavoro straordinario. Le informazioni non forniscono sempre le precisazioni, essenziali a una comprensione del dato. Per l'Olanda sappiamo che le 31 ore effettive sono una media tra chi svolge orario pieno (peso 0,65) e chi lavora a tempo parziale (peso 0,35). La diffusione del tempo parziale nei vari paesi è molto varia, ma non sempre è chiaro quanto essa influisca sull'"orario medio"; non sono chiare le informazioni su ferie, festività, assenze, lavoro straordinario. Secondo l'OCSE, la riduzione dell'orario "medio" tra il 1973 e il 1981 sarebbe stata del 20% in Francia, del 15% in Germania, e del 23% negli USA (in tal caso nel periodo 1960-81) per esclusivo effetto dell'aumento dei lavoratori a tempo parziale. Non è tuttavia chiaro in quale misura questi orari siano contrattuali o di fatto, comprensivi del lavoro straordinario e se tengano conto delle assenze. In merito ai recenti orientamenti Eurostat si veda U. Trivellato, "Le misure della partecipazione al lavoro nel quadro comunitario" in L. Frey, a cura di, *L'informazione sul lavoro in Italia - Significati e limiti delle informazioni provenienti dalle indagini sulle famiglie*, F. Angeli, Milano, 1997.

⁶ S. Mariotti, "Il paradigma tecnologico esistente", in P. Ciocca, cit.

I problemi del lavoro sono altri, che semmai la rol aggrava. Aumentano le difficoltà nell'incontrare le qualità di lavoro domandato con quelle di lavoro offerto: cresce il *mismatch* tra professioni. Diviene ardua la saldatura tra le varie aree del paese, con alcuni mercati in tensione per difficoltà di reperire personale, e altri gravati da diffusa disoccupazione: cresce il *mismatch* territoriale. La compensazione per professioni e tra aree si realizza ora solo in misura marginale: permangono forti eccedenze e carenze.⁷ La proposta di una riduzione "generalizzata", che non risolve questi problemi, non è neppure efficace rispetto all'obiettivo di accrescere l'occupazione. Sarebbe più plausibile, nel quadro della concertazione, accelerare la gestione "differenziata" del tempo di lavoro, quando risulti accettabile dai lavoratori e conveniente per le imprese. O sarebbe utile rafforzare una formazione professionale orientata verso le professioni in cui si lamentano carenze, e diffondere il lavoro a tempo parziale, per il quale siamo agli ultimi posti tra i paesi europei. Si potrebbe così favorire la tendenza di lungo periodo a ridurre gli orari "medi", in presenza di realtà produttive con esigenze molto diverse, senza la pretesa di procedere con soluzioni generalizzate.

2. Le modalità di decisione e quelle di attuazione

Gli aspetti decisionali e quelli attuativi sono importanti; invece si pone tuttalpiù l'accento sui primi, trascurando i secondi. La scelta, se procedere per legge o per contratto, è priva di fondamento: solo la via contrattuale evita inutili rigidità. L'esperienza italiana e quella straniera d'altra parte insegnano che, tra legge e contratto, è possibile la coesistenza; dipende dai sistemi di relazioni industriali in atto nel paese e dal ruolo che si riserva alle due fonti normative. Ma mentre l'orario legale massimo (come il salario legale minimo) può essere orientativo, gli accordi decentrati consentono determinazioni efficaci sugli orari.

La disattenzione agli aspetti attuativi è preoccupante. La riduzione generalizzata è utopistica: la legge non può sostituirsi ai contratti.

⁷ Per il *mismatch* delle professioni si veda Ministero del Lavoro e Unioncamere, *Le professioni richieste dalle imprese*, Roma, 1997. Per il *mismatch* territoriale, si veda nota 15.

ti per definire gli orari *contrattuali*, i quali a loro volta non si traducono in modo meccanico in *orari di fatto*, in assenza di specifici accordi. Nella rol contrattuale degli anni Settanta, si è provveduto, nei contratti di categoria, a stabilire criteri diversi (nei tempi e nei modi: recupero delle festività infrasettimanali soppresses, concessione di permessi retribuiti, riduzione dei regimi di orario); ma poi sono stati gli accordi aziendali a definire l'applicazione (i turni, le forme di flessibilità con orari variabili nel corso dell'anno, e così via). Come accennato, nei casi in cui la rol contrattuale è stata compensata con un aumento del lavoro straordinario, è rimasto invariato l'orario complessivo. Comunque, gli effetti positivi sull'occupazione, quando vi sono stati, si sono dimostrati effimeri, al variare della congiuntura.⁸

Se si vuole tener conto di quanto l'esperienza insegna, possiamo così riassumere: - l'*orario legale* (massimo) è previsto a tutela della salute dei lavoratori, senza riferimento alcuno ai riflessi sulla domanda di lavoro ed è deciso quando già trova larga applicazione;⁹ - l'*orario definito nel contratto di categoria* è una base, ma non basta a determinarne le specifiche modalità; - l'*orario di fatto* diviene operante con le modalità determinate solitamente dalla contrattazione decentrata; - in ogni caso, la rol aumenta i costi o la flessibilità, ma non assicura maggiore occupazione.

Anche le ricerche condotte di recente lo dimostrano.¹⁰ Un'eventuale riduzione generalizzata per legge può essere facilmente aggirata; inoltre tale normativa rischia di rimanere inattuata, se contrasta con le numerose condizioni nelle quali il sistema produttivo si articola. La legge, per sua natura generale, è inadatta a tener conto di tali condizioni; può dare un orientamento di larga massima, affidandosi per l'attuazione a chi è in grado di decidere.

⁸ Nelle discussioni svolte all'Isel sotto la guida di Ezio Tarantelli, nel 1984 si giunse a questa conclusione: la forma di riduzione di orario medio che dà maggiori risultati di occupazione è quella conseguente alla diffusione del lavoro a tempo parziale. Dal suo osservatorio, Luciano Lama polemizzava con il "lavorare meno, lavorare tutti", sostenendo che la rol non ha mai avuto effetti positivi sull'occupazione. Sull'argomento si veda P. Sylos Labini, "Più salario o meno orario: lasciate che si scelga", in "Affari & Finanza", allegato a *La Repubblica* del 27 ottobre 1997.

⁹ Non vanno però trascurate le inosservanze, numerose soprattutto nelle piccole imprese, in cui ai dipendenti viene chiesto un orario prolungato, solitamente inferiore a quello svolto dal titolare.

¹⁰ Per le ricerche recenti (compiute con analisi econometriche su un campione di imprese metalmeccaniche italiane e corredate da confronti internazionali) si veda R. Paternò e L. Prosperetti, a cura di, *Orario di lavoro e occupazione. Problemi e prospettive economiche alla luce del recepimento della direttiva Cee*, Marsilio, Venezia, 1997.

3. L'insegnamento della storia

Nel corso di due secoli di profonde trasformazioni del lavoro, la tendenza di lungo periodo alla rol ha mostrato un'accelerazione in alcuni settori rispetto ad altri, e pause al variare delle congiunture.¹¹ Sarebbe saggio accondiscendere a tali tendenze; tanto più che le trasformazioni in atto nella produzione mondiale richiedono soluzioni flessibili e specifiche, non forzature generalizzate. In vari paesi la tendenza secolare rallenta, se non mediante aumento dei lavori a tempo parziale o mediante la maggiore durata delle ferie; in alcuni paesi (come negli Stati Uniti) si nota di fatto persino un recente aumento degli orari "medi".

A determinare le tendenze storiche concorrono le realtà oggettive; nella fase presente persino i contratti di categoria sono meno decisivi di un tempo, per una diffusa loro inosservanza, e soprattutto per il proliferare dei contratti "atipici", spesso svolti con orari differenziati o senza orari prestabiliti. Tra i fattori oggettivi che presiedono al processo si possono ricordare: le congiunture economiche, lo sviluppo delle diverse produzioni, la modifica nella composizione delle forze di lavoro (ad esempio la più diffusa presenza delle donne e i più elevati livelli di preparazione culturale della generalità dei lavoratori), le tecnologie (rilevantissime nel "risparmiare lavoro" ma anche nel definire modi e tempi del suo impiego), le forme organizzative (cicli continui, turni, subfornitura e decentramento produttivo), il sistema di relazioni industriali (con il prevalere o meno del decentramento contrattuale), le modalità di determinazione delle remunerazioni di fatto, il diffondersi del lavoro autonomo e quant'altro. I contratti di categoria riflettono le variegate e mutevoli condizioni produttive, che debbono essere tenute in considerazione.

¹¹ A. Maddison, *Monitoring the World Economy, 1820-1992*, OECD, Paris, offre una vasta panoramica internazionale. Per la ricostruzione storica del lavoro in Italia, si veda G. Faustini, *L'obiettivo occupazione nell'esperienza italiana*, Loescher, Torino, 1984. Sugli orari si veda: C. Abbate, P. Piacentini e P. Potestio, "Una nuova ricostruzione degli orari di lavoro nell'industria italiana e un confronto con le fonti prevalentemente utilizzate", *Rivista di Politica Economica*, VI, 1994.

4. Quale relazione tra orari e occupazione?

È doveroso trarre dal passato un corretto insegnamento. L'imponente riduzione degli orari di fatto, dall'avvento della rivoluzione industriale a oggi, attuato per migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, è stata realizzata destinando gli incrementi di produttività almeno in parte allo scopo, evitando di aumentare solo le remunerazioni. Gli storici si interrogano - senza trovare solidi argomenti in favore o meno - se la *rol* abbia portato a un aumento di occupazione; dalle esperienze passate si dovrebbe indurre che - mentre è consistente una relazione diretta tra incremento demografico, prodotto e occupazione - manca una chiara relazione inversa tra occupazione e ore lavorate per addetto.¹² Sembra accertato che le *rol* siano avvenute in fasi di alta congiuntura, che appunto le hanno favorite; si è di solito inclini a ritenere perciò che gli aumenti di domanda di lavoro siano dovuti ai cicli favorevoli dell'economia più che alla riduzione dell'orario. Si può inoltre constatare che la riduzione di orario sia stata accompagnata (a volte preceduta, altre volte seguita) da innovazioni tecniche e da riorganizzazioni produttive *labour saving*. Essa dunque si connota per mutamenti volti a ridurre (non certo ad accrescere) l'input unitario di lavoro. La sequenza è più evidente quando la *rol* (orario settimanale) avviene a parità di remunerazione (retribuzione settimanale), l'aumento di costo orario accelera le innovazioni volte a ridurre l'input di lavoro.

5. La situazione attuale

La storia insegna; ma le scelte sono riservate al presente. Mentre nel passato la richiesta di ridurre gli orari (contrattuali) venne posta

¹² L'analisi empirica impone di considerare la relazione tra occupazione e orari di lavoro, tenendo conto dell'andamento produttivo e degli scostamenti dal trend delle innovazioni tecniche, precedenti o seguenti alle modifiche degli orari. Le evidenze non riescono ad attribuire a variabili interdipendenti un chiaro ruolo nei processi di cambiamento.

nella prospettiva di "liberare da una parte del peso del lavoro",¹³ oggi propone di ridurre l'orario con l'intento di "accrescere l'occupazione". Proposito che, per quanto nobile, si dimostra vano se attuato attraverso uno strumento improprio, quale la *rol* "generalizzata".

Per esaminare questo assunto, partiamo dapprima da due ipotesi astratte: che il lavoro sia omogeneo (fungibile e organizzato tutto come in una grande fabbrica industriale) e che la *rol* sia non onerosa; poi cerchiamo di calarci nella realtà del lavoro eterogeneo e del sistema di costi di un'economia pressata dalla competitività.

5.1. Se il lavoro fosse omogeneo (e se la riduzione dell'orario non fosse onerosa)

Il ragionamento dei fautori della riduzione generalizzata dell'orario parte dall'implicito accoglimento di queste due ipotesi, entrambe infondate. Poniamo che, a un dato livello produttivo, il lavoro settimanale sia svolto da 250 dipendenti con uno standard di 40 ore, per complessive 10.000 ore. Per realizzare lo stesso livello produttivo, qualora in anni successivi l'orario di fatto diminuisse a 35 ore settimanali, si richiederebbe - *ceteris paribus* - un maggior numero di dipendenti, 286: alla fine si avrebbe il 14,3% di dipendenti in più.

Il ragionamento non è tuttavia sostenibile. Alla fine del periodo i dipendenti - a parità di prodotto complessivo e di retribuzione settimanale pro capite - avrebbero una produttività pro capite ridotta del 14,3%, e quindi un aumento del costo orario del 14,3% a parità di prodotto per ora. Per non compromettere la competitività, sarebbe necessario introdurre radicali adattamenti. In particolare, gli incrementi di competitività dovrebbero essere destinati a compensare l'aumento del costo del lavoro. L'impresa è allora spinta a ricercare guadagni di produttività, e quindi a ridurre l'input di lavoro per unità di prodotto (e il relativo costo). Con la *rol*, infatti, l'impresa è indotta ad accelerare la continua ricerca di combinazioni produttive più efficienti: accelerazione che (mediante aumento della dotazione di capita-

¹³ In passato, le lotte per la riduzione dell'orario erano orientate a ridurre il peso del lavoro: lo sforzo fisico prolungato e gli ambienti malsani compromettevano la salute dei lavoratori. La teoria economica sottolinea spesso la preferenza individuale ad "accrescere il tempo libero", quasi si trattasse di libera scelta. In realtà la durata del lavoro nella maggior parte dei casi è condizionata dalle regole contrattuali e dalle convenienze delle imprese: condizioni remote dalle libere scelte.

le per addetto, innovazioni tecniche e modifiche organizzative) appunto riduce l'input di lavoro per unità di prodotto.

Avanziamo un'altra ipotesi: che la riduzione di orario *contrattuale* si limiti a mantenere l'orario di fatto, sostituendo le ore "ordinarie" con il lavoro straordinario. Anche in questo caso - dato che il lavoro straordinario è più oneroso - si conseguono effetti opposti a quelli attesi: *l'impresa, anziché aumentare l'occupazione, tende a ridurre*, per compensare i maggiori costi.

Tra le ipotesi plausibili vi è quella che la contrattazione dei trattamenti economici rimanga sospesa (per il periodo in cui procede alla graduale riduzione degli orari, per legge o per contratto), visto che gli aumenti di produttività sono destinati a compensare l'aumento del costo orario del lavoro.

5.2. Il lavoro non è però omogeneo (e la riduzione di orario è onerosa)

Di fatto, le ipotesi del lavoro omogeneo e della non onerosità della rol non hanno riscontro nel mondo reale. Di conseguenza, una riduzione generalizzata degli orari darebbe risultati diversi nei vari segmenti produttivi. L'organizzazione del lavoro di una grande fabbrica industriale non può essere generalizzata, tanto più in un paese in cui opera una miriade di piccole imprese (artigiane, industriali, di trasporto, commerciali, del turismo, dei servizi alle persone e alle imprese) a gestione familiare o quasi familiare. Ciò appare evidente da un sommario esame di tre situazioni diverse sulle quali ci soffermiamo; ma diviene ancor più evidente con l'analisi delle grandi varietà di condizioni in cui si articola la produzione, nelle imprese rappresentative dei vari settori.

a) Prima situazione: la riorganizzazione delle lavorazioni a ciclo continuo

Le imprese che per esigenze tecniche lavorano a ciclo continuo (metallurgia, vetro industriale, cemento, carta, ...) si avvalgono di turni variamente determinati, nel corso della giornata e della settimana. Ad esempio, per cinque giornate si lavora con quattro squadre, tre impegnate in otto ore ciascuna, e la quarta per le emergenze e le manutenzioni; la rotazione sugli altri due giorni della settimana richiede squadre aggiuntive a turni alternati. In condizioni del genere, la rol

può comportare: *i)* una completa riorganizzazione dei turni; ovvero, *ii)* un fabbisogno aggiuntivo di lavoro, compensato (immediatamente o in un periodo successivo) da una contrazione degli organici realizzata con correttivi che riducano l'input di lavoro; ovvero, temporaneamente, *iii)* l'invarianza delle ore di fatto, provvedendo al minore numero di ore contrattuali con una maggiore quota di lavoro straordinario.

Le condizioni produttive (l'andamento della domanda e la convenienza a rispondervi) rendono variabile il fabbisogno di lavoro. Ad esempio, essendo il lavoro notturno più oneroso per il maggior costo previsto rispetto alle ore diurne, le imprese preferiscono, se possibile, alleggerire la squadra che lavora di notte. In ogni caso, il minore orario induce a una minore domanda di lavoro, resa possibile accelerando i cambiamenti tecnologici e organizzativi.

b) Seconda situazione: l'introduzione di modifiche organizzative

Nel caso di lavoro su più turni (richiesto non da necessità tecniche, ma da convenienze economiche), e anche nel caso del lavoro su di un solo turno, i maggiori costi di produzione indotti dalla rol - se non concorrono le condizioni per aumentare la produzione - possono consigliare all'impresa di ridurre la domanda di lavoro. Essa vi provvede: *i)* con accorgimenti intesi a comprimere i tempi morti e ad accelerare i guadagni di produttività; *ii)* con la mancata sostituzione del "turnover in uscita" (l'impresa preferisce ricorrevi, quando possibile, in quanto è la soluzione meno traumatica: diminuisce gli organici senza licenziare i dipendenti di cui deve attendere il pensionamento o le dimissioni, e nel frattempo non assume); *iii)* con la compensazione dei minori orari contrattuali mediante maggiore lavoro straordinario. Va notato al riguardo che nei paesi europei, Italia compresa, i sondaggi tra i lavoratori dimostrano un loro interesse a guadagnare di più con un orario più prolungato, rispetto a guadagnare di meno con un orario ridotto: la domanda di maggior tempo libero è sopraffatta dal desiderio di aumenti retributivi. Dato l'andamento della domanda, anche in queste condizioni la riduzione di orari provoca una riduzione degli organici dei dipendenti.

c) *Terza situazione: redistribuzione di orari a scopo "difensivo"*

In altri casi ancora, la riduzione degli orari viene introdotta allo scopo di contrastare una riduzione del personale. Vengono spesso citate esperienze (come quella tedesca della Volkswagen), in cui - per mantenere invariati gli organici - si concorda una riduzione di orario e di salario, nel quadro di una ristrutturazione che introduce forme di flessibilità (turni diversi, "contratti di week-end" o altro), per accrescere l'utilizzo degli impianti e comunque per conseguire guadagni di produttività e di competitività. Questo obiettivo "difensivo" è meritevole di attenzione. Va detto che la sua applicazione presenta limitata diffusione: esempi del genere non possono essere generalizzati. In ogni caso, questi accorgimenti mirano a mantenere il livello di occupazione, non certo ad aumentarlo. Questi esempi, per la loro specificità, confermano quanto sia illogica una proposta di riduzione generalizzata degli orari.

In generale, il proposito di accrescere il numero di occupati attraverso la riduzione degli orari è da ritenere inefficace, in assenza di condizioni favorevoli ad accrescere gli investimenti (in capitale umano, infrastrutture, impianti produttivi). *A creare occupazione è lo sviluppo, non la riduzione degli orari.* In Italia, da venticinque anni a questa parte, la propensione a investire è in tendenziale riduzione. In tal modo il paese deteriora le proprie dotazioni produttive, che non mantenendo il passo con gli altri paesi europei nei quali il tasso di accumulazione procede più sostenuto.

6. Esigenze ed esperienze diverse

Trattare le questioni del lavoro (eterogeneo nell'offerta quanto nella domanda) come se fosse omogeneo è un errore metodologico. Le condizioni effettive variano, ad esempio, per professioni, per settori, per dimensione e organizzazione delle imprese, per contratti di lavoro e soprattutto per aree del mercato del lavoro. Abbandonare la realtà per schemi astratti dà sempre risultati teorici e pratici deludenti.¹⁴

¹⁴ Una formalizzazione (ad esempio, sulla base di una funzione di produzione) consente di giungere a conclusioni semplici, remote dalla realtà. Il problema si com-

Nella sola industria, come si è accennato, le situazioni sono diverse. Le imprese industriali che non presentano esigenze tecniche rigide hanno margini maggiori per compensare il minore orario contrattuale: a volte semplici modifiche organizzative sono in grado di risparmiare lavoro, anche quando non intervengano innovazioni tecniche, attivate in vista di ridurre l'input di lavoro. Una situazione come quella italiana, che presenta una tale varietà di combinazioni (per gli orari settimanali: il sei per sei, diffuso soprattutto nell'industria tessile; o l'alternarsi di regimi di orari per le fasi stagionali del ciclo economico; o l'introduzione dei "contratti di week-end" per non interrompere le lavorazioni nel ciclo settimanale, e così via), consiglia serie riflessioni sui modi migliori con cui intervenire.

Il diffondersi dei servizi pone l'esigenza di un'analisi specifica per questi settori (con problemi organizzativi diversi per il commercio, i trasporti, il credito, gli alberghi, gli ospedali che devono assicurare comunque un'assistenza tutti i giorni, giorno e notte, e così via).

È inoltre errato oggi ragionare "come se" il lavoro venisse svolto con le modalità contrattuali del passato, quando vigeva in netta prevalenza il "contratto tipico, a tempo pieno e indeterminato". Ora le imprese sono indotte ad avvalersi largamente di contratti "atipici" - a tempo parziale, a tempo determinato, collaborazione coordinata e continuativa, e così via - o ad attivare sub-forniture a imprese minori o a lavoratori autonomi privi di vincoli di orario. La determinazione dell'orario - anche nelle imprese maggiori - riguarda dunque solo le posizioni "tipiche", in riduzione, e non coinvolge le posizioni "atipiche", in continua espansione. Anno dopo anno, escono dalle imprese lavoratori legati da contratti stipulati nel passato, ed entrano lavoratori con formule nuove, o con forme di prestazioni d'opera non commisurate all'orario settimanale standard.

Queste circostanze consigliano di non confondere, come si fa spesso, l'orario legale con quello contrattuale, e questo con l'orario di fatto; o di confondere l'organizzazione del lavoro nella grande industria con quella della piccola bottega, e così via. Nel valutare gli effetti che la rotazione avrebbe sulla domanda di lavoro occorre tener conto esclusivamente dei lavoratori regolati dai contratti.

plica, volendo in modo appropriato rappresentare una varietà di condizioni (anche in termini di orari di fatto). Si veda P. Potestio, "Note sugli effetti occupazionali di riduzioni degli orari contrattuali", *Economia & Lavoro*, n. 3-4, 1997.

7. Nord e Sud, tensione e disoccupazione

I problemi del lavoro, in Italia, vanno esaminati con riferimento ai mercati diversi, per professioni e per aree. Non si può far a meno di distinguere i mercati del Nord da quelli del Sud, pur avendo ben presente che le condizioni si differenziano da area ad area, anche all'interno del Nord e del Sud.¹⁵

Va sottolineato che alcuni mercati del lavoro sono strutturalmente in tensione, e altri presentano grandi sacche di disoccupazione. In alcune aree del Nord, le imprese non riescono a trovare dipendenti delle qualifiche loro necessarie: ci si domanda quale effetto avrebbe una riduzione degli orari contrattuali, che già oggi sono largamente integrati con il lavoro straordinario (regolare o irregolare) o prestato da lavoratori immigrati. Si segnalano due soluzioni: *primo*, come detto, mantenere gli orari di fatto, coprendo con maggior lavoro straordinario le ore contrattuali ridotte, senza fabbisogno ulteriore di lavoro; *secondo*, aggravare la mancanza di lavoratori specializzati che le imprese lamentano, e che le induce a contendersi i dipendenti le une con le altre.

Nelle aree del Sud in cui mancano imprese e manca lavoro "regolare" (pur in presenza di un'economia sommersa o di "lavoro nero"), ridurre gli orari contrattuali significa spingere ancor più le imprese registrate ad avvalersi di lavoro nero, e quelle sommerse a evitare ogni tentativo di emersione.¹⁶ Gli stessi ispettori del lavoro si trovano in difficoltà: se denunciano il "lavoro irregolare", mettono a rischio occasioni di lavoro che si spera possano emergere nell'economia regolare (e che fanno pur sempre entrare reddito nelle famiglie); se non denunciano, non compiono il loro dovere; spesso si limitano a

¹⁵ Sulle differenze nel mercato del lavoro del Nord e del Sud, si rinvia a *Una Italia, due mercati del lavoro*, Fondazione Agnelli, Torino, 1991; P. Ichino, "Per un mercato del lavoro trasparente, sicuro e aperto a tutti", *Rivista Economica del Mezzogiorno*, n. 2, 1997; G. Faustini, "Lavoratori garantiti al Nord, ed emarginati al Sud?", *ibidem*. Le stime della Svimez - che sono volutamente semplificate e che non considerano il maggior costo dell'ora lavorata - segnalano gli effetti contrastanti che si avrebbero tra Nord e Sud. Si veda "La riduzione dell'orario potrebbe aumentare i divari di occupazione tra Nord e Sud", *Informazioni Svimez*, n. 8-9, 1997. Per la pluralità dei Nord, si veda Bonomi, cit.

¹⁶ L. Meldolesi, "Una politica per l'emersione delle piccole imprese meridionali", *Economia e società meridionale*, n. 4, 1996 e L. Meldolesi, "Una politica per l'emersione delle piccole imprese meridionali", *Economia e società regionale*, n. 4, 1996.

segnalare solo i casi di più grave illegalità o di maggior rischio per l'integrità fisica e per la salute dei lavoratori.

8. Conclusione

Gli esempi portati, con la loro diversità e problematicità, sembrano confermare che non vi è una regola precisa; si può concludere che ogni caso fa storia a sé. Riduzioni "generalizzate" comporterebbero effetti quanto mai inattesi. Allora, senza introdurre diversivi, è consigliabile far procedere la storia lungo il suo corso e ridurre gli orari mano a mano che le condizioni lo permettono. Ma nel frattempo si fa prepotente l'invito ad affrontare i problemi gravi presenti nella realtà: le difficoltà dei giovani che non trovano lavoro, il disorientamento provocato da una scuola che sforna diplomati e laureati costretti poi a una prolungata quanto umiliante ricerca di impiego, il diffuso *mismatch*, il ridursi della propensione a investire tanto nelle attività produttive quanto nelle infrastrutture e nelle opere pubbliche, le minori occasioni di lavoro diretto o indiretto conseguente alla riduzione della spesa pubblica, la scarsa attrattiva degli investimenti diretti esteri nell'Italia in genere e nel Mezzogiorno in particolare. Ci si dovrebbe chiedere perché mai l'internazionalizzazione - e l'"ingresso in Europa" - dia origine in Italia a forti squilibri: molte imprese straniere hanno interesse a comprare imprese italiane (ma per farle crescere o per eliminare potenziali concorrenti?) e molte imprese italiane trovano conveniente trasferire all'estero le loro attività.¹⁷ Questi problemi rilevanti e urgenti provocano gravi conseguenze sull'occupazione, ma non possono essere affrontati con politiche destinate a restare inapplicabili, che producono danno quando gravano sulla finanza pubblica, o anche solo se creano ulteriori diversivi.

¹⁷ Si veda la ricerca CNEL, a cura di R. Cominotti e S. Mariotti, *L'Italia internazionale 1996*, F. Angeli, Milano, 1997. Tra gli altri problemi tipici della struttura produttiva italiana si ricordano: il sottodimensionamento delle imprese, la loro sottocapitalizzazione, le difficoltà di un persistente capitalismo familiare in imprese piccole e grandi, la specializzazione produttiva in produzioni più avanzate, le difficoltà dello sviluppo del Sud, la carenza di infrastrutture civili, ... Per alcuni problemi, si vedano A. Bonomi, *Il capitalismo molecolare - La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino, 1997 e E. Rullani, "Due mondi e un punto d'incontro", in "Affari & Finanza", allegato a *La Repubblica* del 10 novembre 1997.