

stanchezza cronica, come pure una insufficiente possibilità di prevedere e pianificare l'organizzazione della propria esistenza. Da tutto questo deriverebbe una elevata vulnerabilità nei confronti di malattie fisiche e psichiche.

Uno studio svolto a Ginevra (Dayer, 2000) indica che il ricorso a cure psichiatriche è aumentato di pari passo con l'insicurezza dell'impiego e la disoccupazione. La crescita è notevole soprattutto nella popolazione giovanile (110% fra il 1991 e il 1996). Nello stesso periodo le ospedalizzazioni psichiatriche sono aumentate dall'8 al 10%. Fra i motivi di ricovero indicati, i problemi del lavoro e della formazione sono segnalati nel 15% dei casi. Nel lavoro della Conferenza romanda e ticinese degli Uffici cantonali della protezione dei lavoratori (E. Conne-Perréard, 2001) si analizzano gli effetti delle condizioni di lavoro sfavorevoli sulla salute dei lavoratori e le conseguenze economiche. Per quanto attiene alle conseguenze per la salute mentale, nelle conclusioni si sottolinea come esistano legami di causalità fra "tensione sul lavoro" e salute mentale. Vi sono anche argomenti sufficienti per contraddire quanti ritengono che i danni alla salute mentale sono in effetti la causa della valutazione negativa delle proprie condizioni di lavoro da parte del soggetto e non il contrario.

Si parla di donne e uomini sottoposti a forme di stress, di ansia e di depressione (e spesso sofferenti di malattie fisiche derivanti da questi stati psichici), col comune denominatore di una condizione interiore d'incertezza e di paura per il futuro, dovuta alla trasformazione che la società sta vivendo nel percorso dal modello industriale-locale a quello postindustriale-planetario). È una trasformazione sociale che assume talvolta i connotati di una vera "mutazione antropologica".

*Psichiatra, direttore della Sezione Sottoceneri dell'OSC

Comunicazione agli abbonati

Quest'anno, nel corso dei prossimi aggiornamenti del Sistema d'informazione affronteremo più approfonditamente il tema della flessibilità, fornendovi consigli e strumenti pratici. Un aiuto concreto per farne un'opportunità per le imprese e i collaboratori.

A gentile richiesta

Salario in casi d'impedimento al lavoro

«Una nostra dipendente è in malattia dal 20 dicembre 2004 per un'operazione all'occhio. L'assicurazione ci ha scritto che può pagare solo 38 giorni, in quanto 22 erano già stati versati nel 2003 e, secondo la scala bernese, nel quarto anno di attività devono pagare sessanta giorni al massimo. A questo punto la nostra società può pagare alla dipendente solo questi giorni o è obbligata a versare lo stipendio al dipendente assumendosi tutti i costi fino alla fine della malattia?»



Il lavoratore colpito da malattia o infortunio, al punto da non poter prestare la sua attività lavorativa, ha diritto a percepire lo stipendio per un periodo che dipende dalla durata del rapporto di lavoro.

L'art. 324a cpv. 1 CO prevede infatti che in simili casi d'impedimento del lavoratore, il datore di lavoro deve pagargli per un tempo limitato il salario, compresa un'adeguata indennità per la perdita del salario in natura, in quanto il rapporto di lavoro sia durato o sia stato stipulato per più di tre mesi. In difetto d'altri accordi, il datore di lavoro deve pagare, nel primo anno di servizio, il salario per almeno tre settimane e, in seguito, per un tempo più lungo, adeguato alla durata del rapporto di lavoro e ad altre eventuali circostanze particolari. A fronte dell'assenza di riferimenti legislativi per stabilire la durata del diritto allo stipendio per i rapporti di lavoro superiori all'anno di servizio, la pratica ha approntato delle tabelle che regolano tale aspetto, tra le quali la più conosciuta è la cosiddetta scala bernese.

Sovente il datore di lavoro, per garantire lo stipendio per una durata maggiore, stipula un'assicurazione che prevede il versamento di un predeterminato numero d'indennità per perdita di guadagno durante l'inabilità del dipendente. Le condizioni d'assicurazione sono di principio liberamente definibili tra datore di lavoro e assicuratore, fatta eccezione per alcune categorie professionali, le cui convenzioni collettive di lavoro regolano anche tale aspetto. Per legge, tuttavia, deve essere garantita almeno l'e-

quivalenza delle prestazioni assicurate con il salario cui ha diritto il dipendente.

In presenza d'una assicurazione che copra la perdita di guadagno in caso di malattia o infortunio, le prestazioni dovute al lavoratore devono essere determinate facendo riferimento al contratto d'assicurazione. Nei casi in cui la legge prevede invece una copertura assicurativa obbligatoria per l'incolpevole impedimento al lavoro (LAIInf, LF sull'assicurazione militare, ...), il datore di lavoro è liberato dal suo obbligo di versare lo stipendio nella misura in cui le prestazioni assicurative percepite dal lavoratore coprono almeno i quattro quinti del suo salario.

Costantino Delogu, avvocato

Barometro

In base ai dati del Seco, alla fine di febbraio 2005 erano iscritti 160'451 disoccupati, ossia 1'581 in meno rispetto al mese precedente. Nel mese in esame, il tasso di disoccupazione è rimasto invariato al 4,1%. Sono state registrate complessivamente 228'701 persone in cerca di impiego, vale a dire 923 in meno rispetto al mese di gennaio.

Stando alle ultime cifre nel 2004 erano complessivamente 191mila i giovani che seguivano una formazione professionale. Oltre 71mila avevano iniziato un nuovo tirocinio e 57mila lo avevano completato con successo. Complessivamente la classifica delle professioni più apprese è rimasta invariata (commerciale, professioni tecniche, vendita e costruzioni).

(UST)

Impressum

Newsletter lavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione Il diritto del lavoro applicato.

Direttore editoriale: Robert Boss
Redattore capo: Andrea Ostinelli
Ha collaborato: Giulio Devi

Si ringrazia: Sandro Lombardi e Michele Tomamichel

Boss Editore SA
Lungo Tresa, 30
CP 118
CH-6988 Ponte Tresa
tel. +41(0)91 600 93 03
fax +41(0)91 600 93 04
mail to: andrea.ostinelli@boss-editore.ch
© www.boss-lavoro.ch

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Marzo 2005

Editoriale

Flessibilità, sì ma a conti fatti

Troppo spesso si parla della flessibilità del lavoro come se fosse una panacea per ogni e qualsiasi problema di competitività delle imprese e dei sistemi economici. Nata, come molte tendenze contemporanee, negli Stati Uniti, è stata sdoganata in Europa alcuni anni or sono come infallibile antidoto alla disoccupazione, alta da noi e bassa oltreoceano. Il differenziale veniva imputato alla rigidità del mercato del lavoro del Vecchio continente, troppo regolamentato e appesantito dalle tutele. Sebbene il preteso rapporto causa-effetto fra consistenza delle tutele dei lavoratori e disoccupazione sia tutt'altro che una costante – a contrario, l'esperienza europea dimostra che, per promuovere la creazione di posti di lavoro, senza crescita economica non c'è "flessibilizzazione" che tenga – oggi in Svizzera la moda della flessibilità va ancora per la maggiore e sembra, anzi, radicarsi nella cultura d'impresa e persino nei costumi sociali.

Dunque, con questa tendenza bisogna fare letteralmente i conti. Anche perché – gli imprenditori e gli operatori sanitari se ne stanno accorgendo – non è un'opzione a costo zero. Le accresciute difficoltà nella gestione delle risorse umane e le ripercussioni, neppure affatto trascurabili, sulle condizioni psicofisiche dei lavoratori che porta seco, consigliano di ricorrere in maniera più avveduta e critica al lavoro atipico.

Andrea Ostinelli
andrea.ostinelli@boss-editore.ch

All'interno:

- **Lavoro e salute mentale/** La diffusione di occupazioni e precarie l'aumento di malattie psichiche vanno di pari passo
- **Lavoro flessibile/** I modelli organizzativi applicabili per fare della flessibilità un'opportunità per aziende e dipendenti

Gli imprenditori ticinesi e la flessibilità, il punto con Sandro Lombardi*



Dottor Lombardi, recentemente è stato presentato lo studio della SUPSI sulla flessibilità per illustrare gli orientamenti dei datori di lavoro. Lei si riconosce nel quadro che emerge?

«Io sono stato intervistato per la realizzazione di quello studio, quindi ne sono stato in qualche modo attore. Quando ho avuto notizia delle considerazioni che venivano riportate il giorno della sua presentazione, ho fatto un patto con me stesso: "Mai commentare negativamente studi e statistiche sgradite, molto meglio ripromettersi di argomentare con altri studi e statistiche alla prima occasione".

All'interno c'erano delle cose che mi lasciavano perplesso già in sede d'intervista e che mi hanno lasciato addirittura sconcertato quando poi lo studio è stato effettivamente presentato al pubblico. La mia contestazione è oggi ancora garbata, perché se sono stati raccolti quei dati, qualcuno deve pur averli prodotti. Mi piacerebbe però proprio sapere nel dettaglio che tipo d'impresa è stato intervistato e di quali settori. Ciò è importantissimo, perché la flessibilità può essere interpretata molto diversamente se si opera in un piccolo esercizio economico o in una multinazionale. Nella grande impresa i picchi di produzione possono essere messi in conto con una facilità di previsione relativamente maggiore rispetto alle piccole imprese del mercato locale. Col senso aziendale che bisogna dare alla flessibilità – ossia che non vengano soprattutto perse occasioni di lavoro vitali per l'azienda, per mantenere e svilupparne l'attività – quello che non riesco a capire, conoscendo le imprese, con cui lavoro e discuto da anni

quotidianamente, è come possa risultare che il 67% di queste, in funzione dello scenario forzatamente più flessibile, avverta la necessità di codificare la flessibilità con contratti collettivi di lavoro: un fattore rigido contrapposto ad un altro flessibile. È inconcepibile. Semmai sarà la parte sindacale ad avere il desiderio e la necessità di codificarlo, perché il lavoratore, che ha esigenze diverse da quelle di tenere in vita l'impresa e pensa soprattutto ai bisogni suoi e della sua famiglia, chiede che la sua preoccupazione venga codificata, e non l'esatto contrario. La riprova è che non a caso, in Ticino, eccezione fatta per il settore metalmeccanico, che fa riferimento al contratto di Swissmem, una minoranza d'impresa manifatturiere regola poi la propria attività con un contratto collettivo.»

Insomma, lei contesta l'idea che questo studio dia un'interpretazione realmente rappresentativa delle idee imprenditoriali in quanto salari minimi e contratti collettivi non sono identificabili con le aspettative dei datori di lavoro.

«Non escludo che alcune imprese possano aver avanzato delle idee simili, ma non vedo uno spettro così ampio da configurare una tendenza che si possa definire generale. Non contesto il campione indagato, ma vorrei proprio sapere che tipo di rappresentatività può realmente essergli attribuita. Delle due l'una: o io non so per chi sto lavorando, o tra gli imprenditori sono stati intervistati solo dei filosofi. E sottolineo sempre che l'AITI, da cui osservo tale realtà, è un campione sufficientemente rappresentativo della nostra industria, che raggruppa la stragrande maggioranza delle imprese con almeno cento dipendenti. Non riesco a capire quali imprese manifatturiere industriali – che sono la mia compe-

tenza specifica - possano, per vivere meglio, chiedere un fattore di rigidità per risolvere un problema legato alla flessibilità, e quindi auspicare l'introduzione di contratti collettivi di lavoro. Una seconda contestazione riguarda l'idea che gli imprenditori ritengano che debbano essere introdotti dei salari minimi. È un'idea, ancora una volta, di matrice esclusivamente sindacale e mi rifiuto di credere che in questo momento storico le imprese siano d'accordo. Sarà forse utile ricordare che da sette anni, ancor prima della votazione federale sugli accordi bilaterali I, noi facciamo parte con i due sindacati maggiori di un organismo - il Forum industriale ticinese - che controlla la correttezza delle relazioni tra imprese e lavoratori, con il fine di scongiurare possibili abusi e fantomatici casi di dumping salariale. Nelle relazioni industriali degli ultimi 15-20 anni, la maggior parte delle volte la questione salariale è sparita consensualmente dalla contrattazione collettiva. Il contratto aziendale o di categoria, in Svizzera, oggi non contempla quasi mai la quantificazione del salario, perché ogni azienda o ogni settore merceologico li regola autonomamente e insieme al sindacato quando ciò è richiesto. Alla luce di tutte queste esperienze, il paradigma che esce dallo studio mi è completamente sconosciuto.»

Assodato che contratti collettivi e salari minimi non sono strumenti che ritenete indispensabili rispetto alla gestione della flessibilità, pensa ce ne siano altri?

«Non mitizzo né positivamente né negativamente il contratto collettivo, perché se la controparte sindacale conosce effettivamente l'industria, la contrattazione formale può essere conveniente. Ma per la filosofia dell'AITI, l'importante non è tanto il contratto, quanto piuttosto il fatto che si sancisca un buon rapporto coi propri dipendenti e con il sindacato. Detto questo, è evidente che anche il sindacato più esperto dei fatti industriali, che mai avanzerà richieste che danneggino la solidità stessa dell'impresa, col passare degli anni sarà portato naturalmente ad avanzare rivendicazioni sempre più consistenti. È nella natura delle cose. Questo comporta che a poco a poco si possano erodere dei margini di manovra, anche importanti, e che quindi non sia ancora oggi frequentissima la stipulazione dei contratti collettivi. L'importante per me è mantenere un rapporto quotidiano con le maestranze, che vanno informate sull'andamento aziendale e con cui si discute

anche ogni giorno, se occorre. Per fare ciò, nella nostra realtà ci sono varie forme di rappresentanza (commissioni di fabbrica e simili) con cui gestire queste situazioni; non necessariamente attraverso il ricorso alla forza sindacale, ai contratti collettivi, ai salari minimi, o ad altre rigidità, perché, quando si parla di flessibilità, logicamente si dovrebbe pensare all'esatto contrario, nell'interesse dell'impresa e dei suoi lavoratori.»

Sempre secondo lo studio SUPSI, le nuove forme di lavoro non vengono quasi mai viste dalle imprese ticinesi come strumento per promuovere un inserimento più duraturo del dipendente nell'azienda. Non è una concezione limitativa della flessibilità? Così facendo non si rischia di sconfinare nel precariato?

«È possibile, e non è questo un obiettivo che mi sento di condividere. Per calarci nella nostra realtà, ricordo però che sono solo due le imprese industriali che in Ticino, negli ultimi due anni, hanno gonfiato i loro organici con personale temporaneo. Ma in entrambi i casi, si è trattato di situazioni contingenti, con picchi di domanda impossibili da prevedere nella loro portata e nella loro durata. Come noto, del resto, il dipendente temporaneo, pur ricevendo spesso meno in busta paga rispetto al dipendente diretto, all'impresa costa sempre di più, quindi non c'è una convenienza economica da parte delle imprese a farne un impiego smodato. Oltretutto, bisogna considerare che a volte è proprio il lavoratore temporaneo che vuole rimanere tale, che non è interessato a seguire determinate formazioni, eccetera. C'è una difficoltà da parte delle aziende a fidelizzare quel tipo di dipendente. All'inizio del lavoro temporaneo in Ticino, il primo impulso da parte delle imprese era quello di assumere lavoratori temporanei, metterli alla prova e, una volta superato il picco di produzione, assumere definitivamente i migliori. Adesso non è quasi più possibile fare un discorso del genere; la congiuntura non fa concessioni nemmeno in questo campo.»

La flessibilità è una tendenza che va per la maggiore. Eppure, comporta svantaggi anche per le imprese, in termini di accresciute difficoltà nella gestione della manodopera e di minore motivazione dei dipendenti, per fare solo due esempi. Non pensa che bisognerebbe essere più accorti nell'impiegare lavoro atipico?

«Sì, certamente. Il fatto che si debba-

no fronteggiare con il lavoro flessibile delle esigenze non programmabili è comprovato dallo studio dell'economia e dell'organizzazione aziendale. Gli affari non sono un fiume con una portata costante, ma ci sono momenti di piena e di secca. E i sindacati questo lo sanno benissimo; quando, anni fa ed es., nel settore metalmeccanico hanno acconsentito, data una durata settimanale (media) di quaranta ore, che per alcuni periodi se ne lavorassero trentacinque e in altri quarantacinque. Un'operazione del genere ha già apportato un apprezzabile margine di manovra, senza bisogno di ricorrere alla manodopera esterna. Nondimeno, quando le variazioni della domanda vanno oltre i limiti consentiti da questa forchetta e non vi sono certezze circa nuove commesse, non si può fare altro che ricorrere al lavoro interinale. Insisto per far capire che la flessibilità è una nostra esigenza, che ci adeguiamo a nostra volta e che non necessariamente siamo sempre lieti di doverla vivere. Ho visto parecchie imprese lavorare addirittura in perdita, pur di non perdere un affare e dimostrare le loro capacità, pagando di più i lavoratori ma senza poter dare loro certezze sul futuro e rinunciando alla formazione del personale. A volte l'unico scopo dell'impresa è quello di mantenere la propria presenza sul mercato, anche a costo di doverci rimettere soldi per un breve periodo. Questo succedeva agli albori del lavoro temporaneo nell'industria ticinese, adesso le imprese sono molto più caute.»

La flessibilità del lavoro sembra avere allarmanti ricadute in termini di salute pubblica. Come imprese riconoscete l'esigenza di misure di politica sociale ad hoc per conciliare flessibilità e salute?

«La legge sul lavoro impone visite mediche e un medico di fabbrica per l'attività ordinaria. E da quanto so, quel medico è sempre stato messo a disposizione anche dei lavoratori atipici. Non escludo che ci siano a volte anche problemi seri, ma non mi pare che siamo in condizioni tali da rimettere in discussione l'intero impianto della legge in vigore.

(a.ost.)

**Direttore dell'Associazione industrie ticinesi*

*Sui tipi di contratto individuale: manuale, 2.2, 7.C
web:www.seco.admin.ch/themen/arbeitsind ex.html?lang=it*

Lavoro e salute mentale

di Michele Tomamichel*



Nella nostra società, e in modo particolare a partire dalla seconda metà Novecento, il lavoro è "intimamente connesso all'essere, alla morale e all'immagine di sé dell'individuo". Infatti, nella cultura occidentale il lavoro è diventato l'unica fonte di rilievo e l'unico parametro accettato con cui misurare il valore dell'uomo e delle sue attività. Il lavoro ha raggiunto una tale onnipotenza che, in realtà, non esiste più alcun concetto opposto al lavoro. "Una società senza lavoro appare come una società senza centro, una società che nel generale come nel particolare, nella vita quotidiana degli individui come nella politica, ha perduto il suo centro di riferimento e le sue coordinate." (U. Beck, 2000)

In questo contesto si possono evidenziare alcune funzioni del lavoro, che sono strettamente collegate ad aspetti psicologici individuali e sociali e che ci aiutano in parte a comprendere l'importanza assunta dal lavoro (C. Illés, T. Abel, 2002):

- il lavoro rappresenta una fonte di reddito - Il lavoro salariato rappresenta per la maggior parte delle persone la base per assicurare l'esistenza materiale, una delle condizioni essenziali per la salute mentale. Disporre di proprie risorse finanziarie affidabili significa sicurezza, possibilità di agire e autonomia;

- il lavoro permette e facilita i contatti sociali - Per molte persone il posto di lavoro è una delle poche fonti continue di relazioni sociali. Avere un lavoro è in molti casi il presupposto per sviluppare una rete di relazioni e un senso di appartenenza sociale, presupposti importanti per la salute mentale;

- il lavoro contribuisce alla creazione dell'identità individuale e sociale - Nella nostra società poter lavorare è un bisogno umano centrale. Per la salute mentale questo implica che il lavoro abbia un senso, sia cioè vissuto come gratificante, rispondente ai propri bisogni e ben accettato. Quanto più questo si verifica tanto più il lavoro diventa una

fonte di soddisfazione e di autorealizzazione e quindi ha una funzione stabilizzante sulla salute mentale. Il grado di riconoscimento sociale per il lavoro svolto favorisce i un'immagine positiva di se stessi.

«il lavoro contribuisce alla creazione dell'identità individuale e sociale. Nella nostra società poter lavorare è un bisogno umano centrale. Per la salute mentale questo implica che il lavoro abbia un senso, sia cioè vissuto come gratificante, rispondente ai propri bisogni e ben accettato.»

Le modificazioni dell'organizzazione del lavoro - Nel corso dell'ultimo decennio numerosi elementi hanno portato a una profonda e radicale modificazione del modello di lavoro nella nostra società, che pone interrogativi di fondo sulla sua funzione e rimette in discussione anche gli aspetti positivi sulla salute mentale. Per quanto riguarda l'evoluzione del lavoro e le sue conseguenze sulla salute mentale della popolazione, il dato più significativo che va emergendo è l'irruzione della precarietà, della discontinuità, della flessibilità, dell'informalità, all'interno di una società occidentale abituata alla piena occupazione e alla garanzia di un posto di lavoro duraturo. La conseguenza è che, maggiore è il numero dei rapporti di lavoro "deregolamentati" e "flessibilizzati", tanto più rapidamente la società del lavoro si trasforma in società del rischio.

Nel recente studio (2002) di Abel sulla salute mentale in Svizzera si è cercato di investigare le conseguenze dal punto di vista psichiatrico e psicologico di questi profondi mutamenti in atto. Si conferma dapprima che, nel corso degli ultimi dieci anni, a seguito dei mutamenti sociali ed economici, anche in Svizzera le condizioni di lavoro si sono modificate in modo considerevole, con conseguenze sulla salute mentale. Quattro dimensioni sono state evidenziate:

- le condizioni quadro generali sul posto di lavoro - gli aspetti importanti che possono incidere sulla salute mentale di chi lavora sono: una maggiore competizione, la perdita di ruolo, la precarizzazione delle condizioni di lavoro, la discrepanza fra le prestazioni fornite e il loro riconoscimento economico ed emozionale da parte del datore;

- il clima di lavoro e le forme di collaborazione - la mancanza di trasparenza nel momento della presa di decisioni importanti, le continue rivalità e la concorrenza, i conflitti fra colleghi e coi superiori, l'assenza d'interesse nei confronti dei problemi personali (per esempio: la nascita d'un figlio, la malattia o la morte di un familiare) hanno effetti negativi sulla salute mentale;

- peggioramenti delle condizioni di lavoro dovuti a fattori sociali ed economici - numerosi sono i peggioramenti riscontrabili, fra cui si segnalano: l'accelerazione e intensificazione del processo lavorativo, l'aumento della flessibilità e della richiesta di prestazioni, la crescente insicurezza del posto di lavoro, l'emarginazione dal posto di lavoro, la diminuzione della solidarietà, il peggioramento del clima di lavoro;

- "coscienza di salute" e misure di promozione della salute sul posto di lavoro - in un momento di peggioramento delle condizioni generali di lavoro, di fronte alla sofferenza psichica dei collaboratori si constata una grossa impreparazione e incapacità di datori di lavoro e responsabili del personale.

Le conseguenze sulla salute mentale - Sembrano esserci sufficienti motivi per affermare che le profonde modificazioni dell'organizzazione del lavoro "nell'epoca della fine del lavoro" possono avere importanti conseguenze sulla salute mentale delle persone coinvolte in modo più o meno diretto da questa riorganizzazione.

Gli esperti svizzeri interpellati da Illés e Abel (2002) segnalano come possibili conseguenze dei fattori stressanti sopra descritti: paure esistenziali, il sentimento cronico d'essere sottoposti a richieste eccessive, con una conseguente diminuzione della fiducia in se stessi, una

Modelli d'orario e forme di lavoro

È un continuo susseguirsi di vocaboli, se non completamente nuovi, nel senso letterario, almeno nuovi nel significato contestuale. Una parola d'ordine, insieme ad altre, alcune delle quali già inflazionate, è "flessibilità". Un requisito chic che lascia intendere una flessibilità mentale, geografica, d'azione... Nei requisiti del candidato a un impiego, la flessibilità è un *must*. Scontato, oserei dire.

La flessibilità, aziendalmente intesa, significa disponibilità a rispondere adeguatamente alle sollecitazioni del lavoro, ai picchi, ai momenti di maggior bisogno. Come contropartita, in mancanza di picchi, di meno bisogno e di bassa richiesta della forza lavoro, si può disporre di maggiore libertà, dedicandosi ad attività proprie, al tempo libero, a tante altre cose. Quindi, la flessibilità dovrebbe essere intesa come una situazione di convenienza reciproca ("*win-win*") tra prestatore d'opera e azienda. Per coordinare in modo finalizzato, adeguato e, potremmo dire, anche ordinato, questa flessibilità si ricorre a modelli di orario lavorativo diversi. Attualmente, alle nostre latitudini, sono noti una ventina di questi modelli. Nel nostro contesto economico-sociale non tutti sono praticabili ma diversi lo sono. Qui di seguito alcuni modelli, in ordine sparso.

Caffetteria - Il modello parte dal presupposto che, a certe condizioni, il collaboratore possa scegliere tra una combinazione di possibilità offerte dall'azienda: orario di lavoro, compensazione, giorni di vacanza. In altri termini, per esempio, se si lavora di più di quanto legalmente dovuto, questa prestazione supplementare viene compensata con salario o con tempo libero (o con una combinazione dei due elementi).

Orario flessibile - Con molte sfaccettature, è il modello più noto. Il modello standard prevede un inizio flessibile in un lasso di tempo ben determinato; una presenza obbligatoria (c.d. "blocco") durante la quale tutti i collaboratori devono essere presenti sul posto di lavoro; una cessazione dell'orario lavorativo, anch'essa flessibile, entro un determinato lasso di tempo. I picchi di lavoro (e i non picchi) vengono compensati mediante l'inizio o la fine flessibile dell'orario di lavoro.

Job-pairing - È la versione tradizionale del job-sharing, nel quale tutti i collaboratori formano un team che pianifica ed espleta le attività. Tutti sono responsabili in egual misura, si sostituiscono a vicenda e nel gruppo vige il principio delle dimissioni di massa. I vantaggi e gli svantaggi del modello sono chiari: l'esecuzione del lavoro è assicurata attraverso la collaborazione collegiale del team. In caso di dimissioni collettive, bisogna sostituire un team (=perdita simultanea di *know-how*).

Job-sharing (lavoro ripartito) - Un posto di lavoro viene suddiviso tra due o più attori. La suddivisione avviene sia in base ai contenuti del lavoro, sia in base al livello di complessità, sia a livello di durata dell'orario giornaliero. La responsabilità è collegiale, ovvero tutti sono responsabili nella stessa misura.

Job-splitting - È analogo al job-sharing, con la differenza che la responsabilità è individuale, si riferisce solo al lavoro che ognuno svolge.

Banca del tempo - Si applica nel lungo periodo. Consiste nel mettere "in banca", contabilizzando tutto il tempo eccedente il normale orario lavorativo. Si lavora in più quando c'è l'effettiva necessità e si è lontani dal posto di lavoro quando le esigenze di lavoro sono minime.

Orario lavorativo annuale - All'inizio dell'anno vengono stabilite le ore di tempo lavorativo normali. Durante l'anno, a seconda delle esigenze aziendali, il collaboratore espleta il suo lavoro quando meglio crede o quando è richiesto. Alla fine dell'anno il conto è pari. Questo modello è abbinato, con altri o con altre combinazioni, come per esempio la banca del tempo oppure l'orario flessibile senza blocchi. Al momento è quello più praticato.

Orario di lavoro "a vita" - In tutto simile a quello annuale, è inteso sull'arco della vita lavorativa. Questo modello, in verità, non viene praticato. Se fosse veramente applicato così come nelle idee dell'inventore, vorrebbe dire che ogni collaboratore potrebbe, per esempio, accumulare del tempo (Banca del tempo) per anticipare il suo pensionamento. Nessuna azienda, al momento, sembra sia disposta a introdurre

l'orario lavorativo a vita.

Lavoro a turni - Esiste da sempre. Consiste nel lavorare a più turni nell'arco delle ventiquattro ore del giorno, per, in modo particolare, sfruttare al massimo l'uso delle infrastrutture. Il vantaggio consiste nel fatto che il collaboratore, periodicamente, è libero mentre gli altri lavorano (e viceversa) e può sfruttare meglio il tempo libero.

Lavoro a tempo parziale - Indica la possibilità del collaboratore di dedicare solo una parte della giornata alle attività lavorative, dedicando il resto del tempo ad altre cose. Si combina bene con il job-sharing oppure può essere ideale allorché il volume di lavoro non giustifichi un impiego a tempo pieno.

Lavoro a distanza - Consiste nello svolgere un'attività lavorativa senza dover per forza recarsi sul posto di lavoro usuale.

Modello a bande larghe - La partenza è costituita da una base lavorativa, per esempio di quaranta ore settimanali. Il collaboratore sceglie una prestazione lavorativa settimanale tra le trentotto e le quarantadue ore. Se lavora meno di quaranta ore, si muove nell'orario parziale e, come tale, viene ricompensato; se invece si muovesse oltre le quaranta ore, il collaboratore potrebbe scegliere fra la compensazione in denaro o tempo libero (o la combinazione).

Sono stati menzionati alcuni dei tanti modelli di lavoro. Bisogna sottolineare che, per farli funzionare, essi abbisognano di misure "affiancatrici", come per esempio il *Management by objectives* (MbO), le quali fungono da supporto e formano una specie di simbiosi. Un problema molto più complesso, invece, è costituito dai modelli di conduzione. Infatti questi modelli di lavoro, nella maggior parte dei casi, si basano non sulla presenza fisica sul posto di lavoro ma esclusivamente sulla fiducia. Essi si basano anche sulla delega (ossia sull'affidamento di compiti, competenze e responsabilità). I "capi" che non posseggono queste prerogative sono molti; (ancora) pochi, invece, i leader che fanno uso di questi modi di gestire il capitale umano.