

LAVORO E DIRITTO

ANNO III, N. 3, LUGLIO 1989

Proposta di discussione: impiego pubblico e lavoro privato - Rapporto di lavoro «pubblico» e «privato»: verso regole comuni? di M. Rusciano - **Diritto del lavoro e flessibilità** di A. Perulli - **Diritto sindacale e relazioni industriali in America latina** di O. Ermida Uriarte - **Sulla rappresentatività sindacale in Spagna** di A. Baylos - **Sindacato e partito in età giolittiana** di P. Craveri - **Rappresentatività sindacale e conflitto secondo la Corte costituzionale** di F. Carinci - **Corte costituzionale e relazioni industriali** di B. Veneziani - **Relazioni industriali in azienda: l'esperienza lombarda** di I. Regalia - **Dentro e fuori la legge quadro** di L. Fiorillo.

uniformi ad una realtà che ha invece mantenuto, ove non le ha accentuate, caratteristiche disomogenee» (Giugni 1982, p. 386). Di qui un ripensamento più complessivo della stessa cultura normativa ispirata a principi di tutela rigida e standardizzata, legata ad un modello che presuppone come centrale la grande impresa burocratica e tayloristica, l'assenza di mobilità, il rifiuto di qualsiasi forma di flessibilità nell'uso della forza lavoro ecc., per adattarla e rielaborarla anche alla luce dei nuovi equilibri che si venivano formando tra garantismo individuale e garantismo collettivo. Di questi «ripensamenti» del diritto del lavoro sono testimonianza gli Atti del VII congresso nazionale dell'Aidlass (Bari, 23-25 aprile 1982: *Prospettive* 1983). Alla luce di quel dibattito le rinnovate esigenze di flessibilità rispecchiano, in fondo, le stesse trasformazioni del diritto del lavoro negli ultimi dieci anni, le tendenze di sviluppo e le tensioni interne ai suoi istituti, esprimendo la necessità, già da allora chiaramente avvertita, di un'evoluzione del garantismo «statico» secondo le esigenze dinamiche «di un'economia che è già alle soglie dell'età "post-industriale" e che richiede particolare velocità di decisioni e di adattamento, nonché elasticità e varietà nell'articolazione dei modelli istituzionali in cui essa opera» (Giugni 1982, p. 406).

Sostegno all'autonomia collettiva e flessibilità del sistema garantistico potevano utilmente convergere, secondo quelle analisi, qualora si ammettesse uno sviluppo della normativa nella direzione di una più larga valorizzazione del momento collettivo rispetto alla difesa statica delle posizioni giuridiche soggettive derivanti al singolo lavoratore dal rapporto di lavoro: un «garantismo collettivo», dunque, nella gestione delle posizioni di vantaggio attribuite dalla legge al lavoratore subordinato, che giustificasse finanche gli atti collettivi di disposizione di interessi individuali (Ghezzi, Romagnoli 1987, p. 111 ss.). È proprio a questo punto che il discorso sulla flessibilità nel diritto del lavoro abbraccia le dinamiche sistemiche e istituzionali di tale settore dell'esperienza giuridica, coinvolgendo *in apicibus* le problematiche relative ai *modelli normativi* e al *rapporto tra le fonti* (legge e contratto collettivo). Giacché il riferimento, tipico della legislazione del lavoro in quegli anni, «a valori diversi da quello del garantismo tradizionale» porterà il diritto del lavoro a modellarsi non tanto «come meccanismo tipico e privilegiato di tutela di un contraente debole... quanto soprattutto come strumento

di politica economica teso a integrare i rapporti tra capitale e lavoro» nel processo economico generale; uno strumento, quindi, «disponibile a modulare i livelli di garanzia dei lavoratori, o di gruppi di essi, in funzione del tipo di esigenze antagonistiche ritenute meritevoli di tutela» (D'Antona, De Luca Tamajo, Ferraro, Ventura 1988, p. XIV). Nel quadro di un'evoluzione senza «progetto» (Giugni 1982, p. 395), infatti, inizierà un processo di inversione di tendenza nei rapporti tra legge ed autonomia collettiva che aprirà la strada alle c.d. leggi negoziate e/o negoziabili. Sarà questo un modello in cui lo stesso diritto del lavoro diventa oggetto e insieme protagonista di un «mercato politico» (Veneziani 1984, p. 70) caratterizzato sia da una limitata ma significativa fungibilità tra le fonti (Ferraro 1981), sia dall'introduzione di inedite tecniche di controllo sulla contrattazione collettiva al fine di attenuare vincoli che apparivano ormai insostenibili: norme inderogabili *in melius* da parte del contratto collettivo e sistema di rinvii legislativi alla fonte collettiva chiamata anche a derogare *in peius* le stesse norme di legge (De Luca Tamajo 1982; Ghezzi 1984a). Si pensi, circa tali tecniche al d.l. n. 12 del 1 febbraio 1977 (decreto sul costo del lavoro); all'art. 1, c. 1, l. n. 297 del 1982 (trattamento di fine rapporto); all'art. 1, d. l. n. 80 del 1978 e all'art. 4-bis del d.l. n. 795 del 1978 (ricconversioni, ristrutturazioni e crisi aziendali): agli artt. 1, 4 e 5, c. 2 della legge sulla parità uomo-donna (l. n. 903 del 1977). La flessibilizzazione dell'apparato garantistico coinvolgerà, inoltre, la stessa dimensione interna all'ordinamento intersindacale, le regole di funzionamento della struttura contrattuale (Mariucci 1985; Sciarrone 1985), i rapporti tra contratto collettivo e contratto individuale (Vardaro 1985), manifestandosi fenomeni contraddittori sotto il profilo del concorso-conflitto tra fonti collettive (contratti collettivi dello stesso o di diverso livello che disciplinano la stessa materia) e possibilità per il contratto aziendale di derogare *in peius* il contratto nazionale di categoria ecc.: *Rapporti* 1981).

Le rigidità della cultura normativa del lavoro si scontrano quindi con i mutamenti intercorsi sul terreno delle relazioni industriali del sistema produttivo; costretta a cogestire la crisi, specie a livello aziendale l'autonomia collettiva si esprime flessibilizzando, «con riferimento a specifici e circoscritti profili, le modalità d'uso della forza lavoro in cambio di eventuali contropartite in tema di invest

menti e occupazione» (De Luca Tamajo 1985, p. 24). Nel contesto di un generale allentamento delle dinamiche garantistiche il contratto collettivo assume le caratteristiche di contratto «gestionale», non più semplicemente acquisitivo di diritti ma spesso distributivo di *chances* scarse o, addirittura, ablativo di precedenti posizioni di vantaggio (Mariucci 1985; Sciarra 1985). La flessibilizzazione dei rapporti tra le fonti del diritto del lavoro si arricchisce, in tal modo, sotto il profilo interno al sistema di relazioni industriali, di nuovi elementi, che caratterizzeranno la storia negoziale recente smentendo sul piano fattuale le stesse tendenze alla centralizzazione razionalizzatrice della struttura contrattuale; ad onta di una troppo enfatizzata disarticolazione del sistema negoziale, la messa in discussione della configurazione monolitica del contratto collettivo e l'ammissione, sia in sede giurisprudenziale che dottrinale, di una fisiologica «concorrenza non coordinata fra fonti collettive» (Vardaro 1987a, p. 270), rappresenteranno, infatti, fattori di crescita complessiva del sistema di relazioni industriali, sollecitando un'atteggiamento «flessibile» della stessa giurisprudenza sui temi dell'autonomia collettiva (Greco 1988, p. 168 ss). Nel quadro così tratteggiato «flessibilità» si tradurrà, a livello macro, in quel fenomeno di «trasformismo delle fonti» del diritto del lavoro (Romagnoli 1983b, p. 719), visualizzabile nel fittissimo intreccio tra contrattazione collettiva e legislazione che ha portato a configurare la legge come vero e proprio atto del procedimento di contrattazione collettiva e, viceversa, i contratti collettivi come momento, preliminare o esecutivo, del procedimento legislativo (Vardaro 1984); fenomeno, questo, che ha sollevato non trascurabili problemi sotto il profilo dei rapporti tra pratiche di concertazione sociale e prerogative parlamentari (Ghezzi 1984b, p. 345 ss.). A livello micro, invece, la flessibilità funzionerà come agente di differenziazione del sistema di relazioni industriali, producendo fenomeni molto più complessi di quelli comprensibili adottando una chiave di lettura in senso differenziale-funzionale. La successiva evoluzione della contrattazione e della legislazione del lavoro confermerà in sostanza i moduli normativi suaccennati, sì da consentire l'affermazione «che il diritto del lavoro degli anni '80 ha reso più nitide alcune linee di sviluppo e di svolta emerse alla fine degli anni '70» (D'Antona, De Luca Tamajo, Ferraro, Ventura 1988, p. XII). Nel quadro di una neo-giuri-

dificazione che investe sia la dimensione collettiva che individuale del diritto del lavoro il suaccennato fenomeno di stretta interazione sistemica tra le fonti potrà essere letto con le lenti «riflessive» dell'autoreferenzialità: la contrattazione collettiva svolgerà funzioni «ordinanti» di flessibilizzazione del rapporto di lavoro e, insieme, sarà essa stessa oggetto di una tendenziale giuridificazione ordinatrice da parte del legislatore¹.

Ma la «flessibilità», sotto il profilo delle fonti, si arricchirà di un ulteriore elemento, prodotto sul piano dei rapporti sociali da una sempre più marcata personalizzazione dell'offerta di lavoro e delle sue modalità organizzative (Ichino 1989a, p. 41): la contrattazione individuale dei rapporti di lavoro. Non certo quel paventato «trionfo dei rapporti diretti tra le parti del contratto di lavoro e dei conseguenti trattamenti individualizzati» (Ghezzi 1985, p. 114), ipotesi questa sulla quale si è recentemente soffermata la dottrina², bensì un fenomeno di «pacifica convivenza» tra contrattazione collettiva e contrattazione individuale (Treu 1988, p. 137). Sulla base delle più recenti analisi della contrattazione decentrata, infatti, è ormai possibile affermare con sicurezza che la diversificazione delle strategie di impresa non ha comportato una rottura delle precedenti regole di relazioni industriali: la tendenza ad una ri-regolazione consensuale e flessibile delle *work rules* segue logiche flessibili, in gran parte inedite rispetto ai precedenti modelli di normazione rigida e ad efficacia generalizzata, senza con ciò operare alcun scavalcamento dell'attore sindacale (Santi 1987; Regini, Sabel 1989). Gli studiosi di relazioni industriali hanno coniato, al riguardo, i concetti di «aziendalizzazione di gruppo» e di «micro-concertazione locale appartata»,

¹ Cfr. S. Sciarra, 1987a; Vardaro ha parlato al proposito di una «colonizzazione della contrattazione collettiva da parte della legge», come fenomeno che si affianca alla più generale colonizzazione della *Lebenswelt* del lavoratore operata dai meccanismi di giuridificazione (Vardaro 1987a, p. 605). Utilizzando ancora il linguaggio habermasiano, non sembra tuttavia che la giuridificazione abbia sinora comportato l'esclusione di forme di «agire comunicativo» almeno per ciò che concerne le esperienze di microregolazione aziendale, come dimostrano le ricerche empiriche e teoriche di relazioni industriali, ove sempre più spesso si fa riferimento ai concetti di «fiducia», «reciprocità» ecc., cfr. per es. Reyneri 1988, p. 147 ss. L'ipotesi della colonizzazione, infatti, non tiene conto dell'esistenza di una fitta rete di prassi e di relazioni dialogiche tra le parti, sia a livello collettivo che individuale, spesso informali, che seguono una logica di «adattamento flessibile» entro un quadro di sostanziale cooperazione: cfr. Regalia (1989).

² Cfr., ad esempio, il dibattito svoltosi sulle pagine di questa rivista nell'anno 1987 (n. 3-4) con interventi di X. Blanc-Jouvan, T. Weyand, B. Bercusson, R. Escudero.

intendendo col primo termine una diffusione relativamente generalizzata di forme di contrattazione di gruppo (più che individuale) intorno a questioni attinenti all'amministrazione del rapporto di lavoro, il più delle volte «coperta» dal sindacato; con il secondo termine esprimendo la tendenza, manifestatasi nella più recente contrattazione aziendale, ad una sorta di decentramento della concertazione (Sciarra 1987b) che attribuisce maggiore importanza alle specificità aziendali e territoriali piuttosto che a imperativi di carattere generale (Regini, Sabel 1989, p. 48). Veri e propri rapporti diretti tra lavoratori e direzione aziendale sembrano quindi sinora limitati, come indicano le ricerche empiriche, a realtà organizzative particolarmente avanzate, a mercati del lavoro ove i livelli di professionalità dei lavoratori sono talmente elevati da far apparire inessenziale la stessa tutela sindacale (si tratta dei settori definiti ad alta tecnologia, delle imprese produttive di *software* ecc.: P. Perulli 1988a, p. 65; P. Perulli 1988b, p. 31). Nessuna crisi o rottura del sistema di relazioni industriali, quindi, ma un *trend* di accresciuta diversificazione dei sistemi di regole che presidiano l'ordinamento intersindacale (Negrelli 1988), sì da rendere semplicistico ogni tentativo di netta tipizzazione o dicotomia (per esempio gestione del personale unilaterale, *non-union*, versus modello partecipativo). Un'articolazione che riflette, evidentemente, la stessa realtà differenziata della fattispecie di lavoro subordinato e la tendenziale destandardizzazione del lavoro in un'ottica di «ri-regolazione consensuale e flessibile» (Regini, Sabel 1989, p. 54 ss.).

3. *Flessibilità della fattispecie di subordinazione*

L'impatto della dimensione di «flessibilità» può essere considerato in una prospettiva *interna* alla fattispecie tipica di lavoro subordinato. Ciò perché la flessibilità organizzativa determina una serie di modificazioni morfologiche della prestazione lavorativa sotto il profilo della sua standardizzazione, uniformità, rigidità (Regini 1987), sottoponendo il concetto di subordinazione ad una continua verifica circa la sua stessa «capacità dinamica di ambientazione in nuove situazioni di rapporti e in nuove condizioni organiz-

zative del lavoro» (Grandi 1989, p. 16). Di qui la necessità di focalizzare l'analisi sulla diversificazione dei rapporti di lavoro, sulla frammentazione della tradizionale fattispecie unitaria del lavoro subordinato, sui problemi di qualificazione giuridica che da tale segmentazione derivano (specie nelle zone grigie e di frontiera tra lavoro subordinato e autonomo), sulla tendenziale de-standardizzazione della disciplina ecc. Si tratta di tematiche che solo di recente sono state oggetto di ripensamento da parte dei giuristi del lavoro, quasi a significare una sorta di ritardo, di deficit teorico proprio laddove si tocca il nocciolo duro della materia giuslavoristica e si pone in questione l'identità e la funzione del diritto del lavoro nella società neo-industriale. Specializzazione flessibile (Piore, Sabel 1987), nuovi concetti di produzione (Kern, Schumann 1987), nuove tecnologie e mutamenti organizzativi che richiamano le metafore dell'«organismo» (Butera 1987a) o dell'organizzazione «intelligente» (Hayes, Jaikumar 1988), da un lato, e l'emergere di inedite figure professionali dall'altro (Butera, 1987b) rappresentano le nuove frontiere dell'organizzazione industriale e, di conseguenza, fattori di rottura dell'uniformità della fattispecie, oltre che di crisi dei tradizionali criteri distintivi tra lavoro autonomo e lavoro subordinato. Se «l'appannamento del socialtipo del lavoratore subordinato scredita l'immagine unitaria della subordinazione, la pluralizzazione delle tipologie normative del rapporto di lavoro sembra spezzare la tensione verso un sistema di garanzie uniformi e di applicazione universale» (D'Antona 1988, p. 199). Non si tratta solo di una crescente difficoltà quanto alla distinzione tra lavoro autonomo e lavoro subordinato, problematica questa che fa parte della tradizionale analisi civilistica sui «tipi» contrattuali (Sacco 1966), e che rientra nel novero dei temi classici della riflessione giuslavoristica (si pensi, per una attualizzazione di tali problemi di qualificazione, alle note vicende giudiziarie sui *pony-express*: Spagnuolo Vigorita 1986). È la stessa evoluzione interna della fattispecie nel senso di una accresciuta complessità e differenziazione dei «pezzi» del tipo a rendere necessaria una revisione della nozione indifferenziata di subordinazione al fine di operare una selezione che non si limiti all'*an* della qualificazione ma che giunga alla modulazione del *quantum* di protezione applicabile in relazione alla varietà di subordinazione (Pedrazzoli 1985, p. 275 ss). L'intreccio di problematiche sui criteri

selettivi che operano sia all'esterno che all'interno della fattispecie apre un ventaglio di posizioni dottrinali «sull'unità *della* e sulla diversità *dalla* subordinazione» (Ballestrero 1989, p. 207). Secondo una parte della dottrina, infatti, il profilo dei rapporti tra disciplina uniforme del lavoro subordinato e regole speciali o diversificate andrebbe affrontato accettando «la diversità interna dei trattamenti e dei livelli di garanzie a seconda del tipo e del grado di subordinazione» (D'Antona 1988, p. 207), utilizzando a tal fine la categoria metodologica del tipo (De Nova 1974), più flessibile rispetto al tradizionale metodo sillogistico giacché permette di spostare l'attenzione sugli aspetti applicativi (Tosi 1974, p. 177) e quindi sul *quantum* di garanzie applicabili. Tale opzione metodologica, già sottoposta a critica in sede di teoria generale quanto alla sua stessa consistenza (Grasso 1976) pare tuttavia scontrarsi, nella particolarità del suo utilizzo giuslavoristico, con una serie di obiezioni di notevole rilievo. Il metodo tipologico con il quale si collega l'applicazione della disciplina legale alla approssimativa riconducibilità del fatto al tipo normativo cui è ispirata la disciplina, presuppone infatti la rinuncia «ad attribuire al dettato dell'art. 2094 il valore di definizione della fattispecie astratta con cui raffrontare le fattispecie concrete, nonché la svalutazione dell'elemento della eterodirezione come nota individuatrice del tipo legale» (Ichino 1989 a, p. 58). In tale ottica il metodo tipologico mal si adatterebbe al sistema di tipi contrattuali fatto proprio dal nostro codice civile (Mengoni 1986, p. 15); mentre la nozione di una fattispecie generale di subordinazione, da porsi «al di sopra delle fattispecie discrete», quale «struttura globale» non compromessa con nessuna fattispecie discreta in vista dell'applicazione (Pedrazzoli 1985, pp. 325-326) può apparire di dubbia utilità (Ballestrero 1987a; Roccella 1989) dato il principio della necessaria connessione funzionale dei concetti normativi, tale per cui «*la fattispecie è per l'effetto*» (Irti 1968, p. 1103). Non si è mancato di sottolineare al riguardo come il rapporto tra unità e differenziazione del tipo debba tener conto dell'attuale, ancor viva esigenza di una fattispecie generale di subordinazione «cui collegare l'applicazione di uno statuto giuridico uniforme, inderogabile in tutti i sensi» (Mariucci 1989, p. 224 ss.); restando centrale la qualità del nesso intercorrente tra contratto e organizzazione del lavoro, il baricentro dell'analisi non si sposterebbe quindi dall'*an* della su-

bordinazione, imponendo semmai una più incisiva individuazione delle variabili tecnologiche incidenti sugli elementi del rapporto (luogo, tempo e modalità della prestazione) (Veneziani 1989, p. 202). Non essendo disponibili «strumenti normativi per applicazioni parziali e graduate» (Spagnuolo Vigorita 1988a, p. 424) già la ricostruzione dei mutamenti intervenuti sul piano sociale e su quello della struttura normativa del diritto del lavoro (D'Antona 1988a, p. 205) sembra d'altra parte suggerire una maggiore cautela nell'opera di ripensamento della nozione di subordinazione, specie se si condivide l'opinione di chi si oppone a convalidare, «in una prospettiva di flessibilità spinta, ipotesi congetturali di frantumazione del sistema in una pluralità di assetti di subordinazione» (Grandi 1989, p. 17). Se può apparire verosimile un'evoluzione della subordinazione nelle sue modalità espressive, sì da risultare in meno «soggezione» e più «cooperazione» (Carinci 1986, p. 19), gli stessi mutamenti della realtà organizzativa del lavoro non consentono, allo stato attuale, neppure una tendenziale archiviazione del socialtipo di lavoratore subordinato; è possibile, infatti, che la crisi del paradigma fordista (Roobeek 1987) non si risolva con la sua sepoltura ma con un nuovo e più raffinato livello di organizzazione che dia a quel modello un «manto fresco di rispettabilità» (Hounshell 1988). Il dubbio se la morte del prototipo normativo «non sia stata annunciata con troppo anticipo» (Gaeta 1989, p. 216) si accresce, in sostanza, con le ulteriori incertezze sulla reale o solo illusoria morfogenesi dei termini della subordinazione tecnico-funzionale in relazione all'evoluzione dei sistemi produttivi (Veneziani 1989). Risposte univoche, in questo senso, non sono disponibili, giacché le più attente riflessioni sociologiche sulle nuove forme di organizzazione del lavoro interindustriale (impresa-rete ecc.) e sui rapporti tra innovazione tecnologica e innovazione organizzativa sconsigliano facili scorciatoie interpretative. L'intreccio tra tecnologia e organizzazione del lavoro, infatti, sembra seguire logiche contraddittorie o, quantomeno, eterogenee, comunque mediate da processi sociali di progettazione e di gestione che presuppongono precise opzioni culturali e istituzionali nella riconfigurazione dei sistemi di lavoro. Ciò che colpisce maggiormente leggendo le varie ricerche empiriche sul rapporto tra innovazione tecnologica e lavoro è infatti la varietà e l'instabilità della organizzazione del lavoro osservato, oltre alla possibile convivenza

nello stesso ambiente tecnologico di modelli organizzativi antitetici in termini di qualificazione professionale, ripartizione di mansioni, ruoli decisionali ecc. (Dubois 1985-1986, p. 230 ss.; Reyneri 1988). Osservando il nostro contesto nazionale, ad esempio, se da un lato appare evidente che alcune imprese hanno abbandonato i principi rigorosi del taylorismo e del fordismo, coerentemente con le tendenze alla specializzazione flessibile, «è altrettanto chiaro che altre aziende stanno invece riorganizzando i propri stabilimenti in modi che possono essere più adeguatamente interpretati come una semplice modificazione dei principi della produzione di massa» (Regini, Sabel 1989, p. 34). Il nucleo duro della subordinazione, rappresentato dalle nuove forme del lavoro industriale, sembra così oscillare tra neo-fordismo e specializzazione flessibile, ma nell'area della subordinazione «forte» la presenza di forme e tipi differenziati di prestazione lavorativa non sembra sufficiente a suffragare sotto il profilo giuridico ipotesi di detipizzazione o di frantumazione della fattispecie (cfr. in questo senso De Luca Tamajo 1988, p. 415 ss.), né consente di enfatizzare la crisi degli indici rivelatori della subordinazione (Ballestrero 1987b, p. 296). La diffusione delle tecnologie informatiche, con il loro portato di flessibilità, integrazione e pervasività può infatti diffondere «forme di rotazione delle mansioni, abbinamenti, spesso esplicitamente finalizzati a una maggiore conoscenza tecnologica, rotazione tra reparti finalizzati a maggiore flessibilità, riqualificazioni spesso collegate all'introduzione di sistemi computerizzati», la costituzione di isole di lavoro con controlli numerici ecc. (Perulli 1989a, p. 273). Nello stesso tempo, tuttavia, le imprese che introducono sistemi di automazione flessibile adottano spesso tecnologie più rigide di quelle precedentemente utilizzate: è il caso, per esempio, dell'Olivetti di Scarmagno, ove è in uso «una linea di assemblaggio molto sofisticata, programmabile e altamente automatizzata, che è però probabilmente meno flessibile delle «isole» di montaggio (UMI) utilizzate dall'azienda negli anni Settanta», o della Fiat, per ciò che concerne sia il sistema Robogate introdotto a Mirafiori nel 1983 sia il nuovo stabilimento Fire di Termoli (Regini, Sabel 1989, p. 35). L'incerto significato dei processi di riorganizzazione industriale in relazione all'uso della forza lavoro è confermato, inoltre, da quelle analisi che, sotto lo specifico profilo dell'organizzazione del lavoro, rilevano una notevole persi-

stenza di modelli ispirati ad una logica funzionale di tipo gerarchico e tayloristico, che riproducono «compiti ancillari alla macchina (ad esempio di scarico e carico di robot o *machine centers* isolati)» e bassi livelli di partecipazione degli operatori (Della Rocca 1989, p. 37). Gli stessi tentativi di allargamento-arricchimento delle mansioni evidenziano una serie di incongruenze (nuove rigidità nell'assegnazione dei compiti nella divisione del lavoro all'interno di sistemi flessibili di produzione, polarizzazione tra ruoli dotati di maggiore autonomia e maggioranza di strutture burocratiche ed eterodirette dei compiti), che consigliano prudenza nella valutazione dei fenomeni di riaggiustamento organizzativo, e ridimensionano letture troppo spinte sull'inadeguatezza o l'obsolescenza di una norma come l'art. 13 statuto dei lavoratori (cfr. invece, in questo senso, Minervini 1986, p. 49 ss.). È giusto, allora, accogliere l'invito alla prudenza: il nuovo non ha ucciso il vecchio (Romagnoli 1986), la realtà dimostra «il continuo irrompere da capo — ad onta di ogni previsione — della tradizione nel mezzo della modernità» (Gallino 1985, p. 1).

Pure laddove è possibile registrare mutamenti significativi nel senso di una migliore qualità del lavoro (si pensi alle aree di lavoro integrato, alla sostituzione del concetto di mansione con quello di ruolo ecc.), sotto il profilo tecnico-giuridico ci si può chiedere l'effettiva incidenza di tali trasformazioni rispetto alla configurazione tradizionale del rapporto di lavoro. Ad esempio, i sistemi di specializzazione flessibile, con le loro ricadute in termini di organizzazione delle prestazioni lavorative, modificano sostanzialmente la valutazione giuridica di un fatto tradizionalmente ritenuto rilevante ai fini della qualificazione del rapporto, quale il potere direttivo e di controllo dell'imprenditore? I cosiddetti gruppi di lavoro semiautonomi, che consentono ai lavoratori un'inedita partecipazione attiva nella stessa organizzazione del flusso produttivo di un'area, introducono davvero nella distribuzione delle posizioni di potere/soggezione sistemi di prescrizioni auto-riflessivi³, o è viceversa la tecnologia informatica ad incorporare processi e attività di tipo organiz-

³ Ci si può qui riferire alla discussa categoria delle norme autonome (contrapposte a quelle eteronome), caratterizzate da prescrizioni che un agente dà a se stesso, e che von Wright ammette solo in senso analogico, o secondario, cfr. von Wright 1989, p. 122 s.

zativo-gestionale, lasciando intatto il piano del dover essere normativo?⁴

Ad una prima lettura del fenomeno si sarebbe invero tentati a riconoscere il portato innovativo della tecnologia, nel senso di ritenere sempre meno rilevanti le forme della subordinazione (la soggezione al potere direttivo del capo dell'impresa: cfr. per es. Mariucci 1986, p. 180). Si prenda ad esempio una classica distinzione tra principi giuridici regolatori dell'obbligazione di fare nei rapporti di subordinazione e tratti regolatori dei rapporti di collaborazione (autonoma): nei primi graverebbe sul destinatario un obbligo di esecuzione diligente, nei secondi spetta all'obbligato un potere di iniziativa libera e intelligente, una discrezionalità di carattere tecnico che il dichiarante non può invadere⁵. È chiaro che tale discriminante teorica, oltre a non eliminare alcune fondamentali identità

⁴ Si consideri, infatti, che per quanto concerne lo «spazio delle decisioni» l'enfasi sui possibili effetti dirompenti delle nuove tecnologie e sui corrispondenti mutamenti evolutivi della subordinazione andrebbe realisticamente trattenuta; in ambienti lavorativi altamente informatizzati i programmi incorporano le decisioni, riducendo tendenzialmente le dimensioni della complessità, dell'autonomia e del controllo. In sostanza, «se c'erano lavoratori che sceglievano tra "a" "b" e "c", questa decisione ora la prende il programma; se c'erano lavoratori che potevano determinare obiettivi o perseguirli compiendo delle scelte, gli obiettivi — a questo punto — li decide il programma. Ciò significa che qualcuno ha inserito nel programma delle istruzioni che faranno optare per certi obiettivi piuttosto che per altri», cfr. Gallino, 1984, pp. 197-198. Si tratta dello scenario di polarizzazione efficacemente descritto da Gallino: «i sistemi tecnologici paiono comportarsi come una gigantesca pompa entropica, la quale immette quantità crescenti di novità autoorganizzantesi — quanto a dire informazione — in una parte minoritaria delle popolazioni umane, sottraendo informazione all'altra parte, entro la quale si diffonde invece una prevedibilità disciplinata di comportamenti non suscettibili di evoluzione» (Gallino 1987, corsivo nostro). Secondo le interpretazioni più radicali, la stessa forma più moderna di prestazione lavorativa, relativa alla programmazione di computer, non si sarebbe sottratta alla degradazione del lavoro industriale: «dopo una fase originaria, in cui i programmatori erano una sorta di «artigiani tecnologici» in grado di controllare ed eseguire intere fasi di lavoro, la produzione di software si è industrializzata, frammentando il lavoro in mansioni routinizzate. Il lavoro innovativo è stato ridotto anch'esso a routine.», cfr. P. Perulli (1989b), p. 100 ss., ed *ivi* riferimenti a interpretazioni alternative.

⁵ È questa la distinzione tra ordini e istruzioni, desumibile dal diverso regime per quanto concerne il controllo del destinatario sull'istruzione e sull'ordine (cfr. artt. 2104 e 1711 c. c.), su cui si veda Panuccio (1972), p. 147 ss.; per la Cassazione, elemento essenziale e determinante del lavoro subordinato è la presenza di un vincolo di subordinazione consistente, appunto, in un vincolo di assoggettamento gerarchico del lavoratore cui corrisponde il potere del datore di lavoro di imporre direttive non soltanto generali, in conformità ad esigenze organizzative e funzionali, ma tali da inerire di volta in volta all'intrinseco svolgimento della prestazione (Cass., 18 dicembre 1987, n. 9459, in *OGI*, 2, 1988, p. 335). Il merito di tali direttive non è sindacabile dal singolo lavoratore, salvo si tratti di ordini illeciti o di impossibile esecuzione, cfr. Cass. 21 novembre 1981, n. 6213; in dottrina vedi Ghidini (1985), p. 172 ss.

di natura tra atti determinativi degli obblighi nei due diversi rapporti, presuppone un'idea di adempimento della prestazione subordinata che riflette sempre meno le attuali configurazioni in senso «imprenditoriale» del lavoro a diversi livelli e in diverse aree professionali. Le ricerche empiriche più ottimistiche sottolineano infatti lo sviluppo di modelli organizzativi ove si chiede ai lavoratori di controllare processi uscendo dal proprio *know-how*, essendo sempre meno rilevante l'esecuzione di compiti prescritti; situazioni ove le strutture formali (organigrammi, mansionari) «servono a definire i «confini» di una organizzazione e a definire i limiti dell'autorità e della responsabilità, ma non rappresentano più norme di comportamento, linee di comunicazione e regole per le decisioni»; ambienti ove la natura dei ruoli lavorativi viene definita da attività di *problem solving*, da *goal setting*, da decisioni, da risultati da conseguire, da processi da controllare, da comunicazioni con altri (Butera 1987b, p. 73-81). Lo stesso cuore della subordinazione, in sostanza, sarebbe percorso da logiche inedite, che iniettano elementi di marcata discrezionalità tecnico-operativa, laddove tradizionalmente ci si immagina la presenza di un *facere* necessariamente e puntualmente eterodeterminato e coordinato. Vi sono autori che ipotizzano, al riguardo, l'avvento di organizzazioni di tipo comunitario (Dore 1988), caratterizzate da un'organizzazione del lavoro alla giapponese, da una visione dell'impresa come *Gemeinschaft* (e non v'è da scandalizzarsi, se un autore come N. Bobbio rilevava nel diritto dell'impresa la presenza di norme di organizzazione, più che di condotta: Bobbio 1970, p. 1972). In un *work team*, ad esempio, la dimensione di flessibilità interna alla fattispecie è chiaramente avvertibile se è vero che con esso si consente ai lavoratori subordinati di assumere decisioni sui metodi e sulle procedure di lavoro e di influenzare le decisioni di carattere operativo; fenomeni simili, di coinvolgimento durevole dei dipendenti nella gestione/direzione della loro attività, sono presenti in quelle realtà organizzative che adottano processi decisionali congiunti in tema di metodi di lavoro (Circoli di Qualità), o, addirittura, in merito a problemi attinenti alle politiche, alla struttura organizzativa generale e, talvolta, alla strategia (*task force*) (Lawler, Mohrman 1988, p. 33 ss.).

Ma se tutto ciò vale sotto il profilo sociologico, è sufficiente, sotto quello giuridico, per ritenere definitivamente superata la ten-

denza egemonica del prototipo normativo del lavoratore subordinato ovvero, sotto altro profilo, per inferire «la svalutazione della definizione legislativa del rapporto di lavoro subordinato nell'impresa cui... il codice civile e, nel loro ambito, le leggi speciali, hanno attribuito una rilevanza generale, comune all'intera area dei rapporti di lavoro subordinato»? (Ghera 1988, p. 574). Di fronte a tali interrogativi la cautela è d'obbligo, non solo per evitare di cadere in troppo semplicistiche generalizzazioni, ma pure, e soprattutto, per non confondere il piano del dover essere (ove le forme della subordinazione possono declinarsi lungo un *continuum* quantitativo) con quello dell'essere organizzativo (ove l'eterodirezione può manifestarsi in forme nuove, e quindi poco visibili).

Certo l'impatto dei modelli innovativi di organizzazione sugli elementi strutturali della subordinazione non sembra essere stato finora sufficientemente approfondito; ma non manca chi ritiene di teorizzare «una pluralità di concetti di subordinazione differenti tra loro sul piano qualitativo», configurando l'eterodirezione come *naturale*, non *essenziale negotii* (Ichino 1989b, p. 25) ed espungendo conseguentemente il dato tecnico della soggezione al potere direttivo dal novero degli elementi rilevanti ai fini qualificatori di tutti i tipi legali di lavoro subordinato. Sembra tuttavia difficile, in proposito, disgiungere concettualmente tra eterodirezione *ex art.* 2094 ed eterodirezione *ex art.* 2104, dal momento che, in entrambi i casi, le norme sottolineano una situazione passiva di soggezione in senso tecnico, tipica dei rapporti di subordinazione (in un contratto di lavoro autonomo la stessa «diligenza» non verrà apprezzata ai sensi dell'art. 2104 c.c.), mentre appare non generalizzabile (salvo una inauspicata «produzione non sorvegliata di regole "speciali": Mariucci 1989, p. 222) una situazione di eterodirezione come effetto del contratto collegabile ad un tipo contrattuale non individuato dalla presenza di una potestà ordinatoria (cfr. la l. n. 91 del 1981 sul lavoro sportivo). Qui ha ragione M.V. Ballestrero quando si interroga sulla possibile presenza dell'atipico nel tipo «contratto di lavoro subordinato» (Ballestrero 1989, p. 212). Ma, se è vero che nel sistema giuridico il tempo dell'ordine non si oppone al «tempo della meraviglia» (Resta, 1984), è possibile che le esigenze di differenziazione della fattispecie in relazione ai diversi segmenti di organizzazione delle prestazioni lavorative (all'universo dei lavori) possano

essere soddisfatte mantenendo ferma la dizione dell'art. 2094 c.c., restando perfino fedeli al metodo sillogistico: considerando «la fattispecie tipica del contratto di lavoro subordinato come un insieme composito... di fattispecie minori», ciascuna suscettibile di rappresentare termine di assunzione delle singole fattispecie concrete (Ichino 1989, p. 62). Si tratterebbe, allora, di abbracciare una nozione sostanzialmente elastica, non rigida, di subordinazione che consenta un continuo adattamento «ai nuovi assetti tecnologici e organizzativi della produzione e, in generale, a nuove modalità esplicative della prestazione di lavoro» (Spagnuolo Vigorita 1988, p. 26). In tale prospettiva la decongestione del concetto omnicomprensivo di subordinazione si attuerebbe valorizzando le proprietà autopoietiche del sistema giuslavoristico, attraverso quelle c.d. aperture cognitive che consentono di internalizzare nei processi sistemico-autoreferenziali «i bisogni e le domande continuamente in evoluzione nel mondo della vita» (Mengoni 1988, p. 17).

4. *La flessibilità degli istituti e delle discipline*

La terza dimensione di flessibilità nel diritto del lavoro attiene ai riflessi che la flessibilizzazione del rapporto produce a livello di singole discipline ed istituti. Da un punto di vista teorico generale tali fenomeni possono ricondursi ai meccanismi di deregolazione, destandardizzazione e neo-giuridificazione operanti nel sistema giuslavoristico (Giugni 1986) quali espressione dei cambiamenti intercorsi nei rapporti industriali e di lavoro. È necessario distinguere, a questo proposito, tra rapporti di lavoro atipici, intesi come «forme anomale di lavoro subordinato, o quasi-subordinato, o quasi-autonomo», rapporti speciali e rapporti propriamente flessibili, incentrando l'analisi su questi ultimi. Si tratta sia di registrare le nuove forme di occupazione flessibile, caratterizzate da una riduzione delle rigidità protettive che presidiano il rapporto di lavoro subordinato tipico (art. 2094 c.c.) (Grandi 1989, p. 7), senza perciò indurre elementi decisivi di variazione nello schema causale (D'Antona 1988b, p.9); sia di cogliere, più in generale, gli strumenti di flessibilizzazione degli istituti caratteristici del rapporto di lavoro,

sia sul piano interno (c.d. flessibilità funzionale) che esterno all'impresa.

Quanto al primo aspetto vengono in rilievo i più recenti interventi legislativi sul contratto di formazione e lavoro (l. n. 863 del 1984) (Loy 1988, p. 85 ss.; Pessi 1988, p. 77 ss.), sul contratto di apprendistato (così come ridisciplinato dalla l. n. 56 del 1987) (Alaimo 1988, p. 129 ss.), sul contratto a tempo parziale (l. n. 863 del 1984) (Ichino 1988, p. 119 ss.; Maresca 1988, p. 31 ss.) e sul contratto a termine (l. n. 84 del 1986 e l. n. 56 del 1987) (D'Antona 1988c, p. 111 ss.; Roccella 1988, p. 53 ss.). Si tratta di un'insieme di norme in vario modo rispondenti alle esigenze di flessibilità e di diversificazione espresse dal sistema delle imprese, cui va aggiunto, per completezza espositiva, il sostegno legislativo ai contratti di solidarietà (artt. 1 e 2 l. n. 863 del 1984) (Arrigo 1988, p. 139 ss.). La legislazione del lavoro negli anni 80 si muove così, decisamente, con misure attive «che tendono a ...differenziarsi rispetto al modello del "lavoro totale"», con un rovesciamento della tendenza all'espansione degli assetti protettivi; essa «ha operato sia all'interno della disciplina del modello tipico con la variazione o l'aggiunta di modalità o di requisiti alla struttura del rapporto (contratto a tempo parziale, contratto a termine); sia all'esterno, nell'area dei rapporti speciali e sottotipici, con la formazione di nuove fattispecie (contratto di formazione e lavoro) o il riadeguamento, nella prospettiva della flessibilità, di fattispecie preesistenti (contratto di apprendistato)» (Grandi 1989, p. 13).

Sotto il secondo profilo, l'attenzione della dottrina si rivolge, quanto al «fronte» interno della flessibilità (Perulli 1986), ai problemi di flessibilità organizzativa del lavoro correlati ai mutamenti della struttura aziendale, dei cicli produttivi (Sciarelli 1987, p. 45 ss.), e all'impatto dell'innovazione tecnologica su tali assetti (*Rivoluzione tecnologica* 1986). Vengono in rilievo in primo luogo i temi relativi all'orario di lavoro (*Il tempo di lavoro* 1987), alla sua modularizzazione e diversificazione e alle prospettive di negoziazione collettiva delle forme di flessibilità temporale della prestazione. Si pensi, ad esempio, all'uso dello straordinario, concepito dalle imprese come ammortizzatore temporaneo degli sfasamenti tra potenzialità degli impianti e livello della domanda da soddisfare. È interessante, al riguardo, rilevare come alcuni degli ultimi contratti di

sia sul piano interno (c.d. flessibilità funzionale) che esterno all'impresa.

Quanto al primo aspetto vengono in rilievo i più recenti interventi legislativi sul contratto di formazione e lavoro (l. n. 863 del 1984) (Loy 1988, p. 85 ss.; Pessi 1988, p. 77 ss.), sul contratto di apprendistato (così come ridisciplinato dalla l. n. 56 del 1987) (Alaimo 1988, p. 129 ss.), sul contratto a tempo parziale (l. n. 863 del 1984) (Ichino 1988, p. 119 ss.; Maresca 1988, p. 31 ss.) e sul contratto a termine (l. n. 84 del 1986 e l. n. 56 del 1987) (D'Antona 1988c, p. 111 ss.; Roccella 1988, p. 53 ss.). Si tratta di un'insieme di norme in vario modo rispondenti alle esigenze di flessibilità e di diversificazione espresse dal sistema delle imprese, cui va aggiunto, per completezza espositiva, il sostegno legislativo ai contratti di solidarietà (artt. 1 e 2 l. n. 863 del 1984) (Arrigo 1988, p. 139 ss.). La legislazione del lavoro negli anni 80 si muove così, decisamente, con misure attive «che tendono a ...differenziarsi rispetto al modello del "lavoro totale"», con un rovesciamento della tendenza all'espansione degli assetti protettivi; essa «ha operato sia all'interno della disciplina del modello tipico con la variazione o l'aggiunta di modalità o di requisiti alla struttura del rapporto (contratto a tempo parziale, contratto a termine); sia all'esterno, nell'area dei rapporti speciali e sottotipici, con la formazione di nuove fattispecie (contratto di formazione e lavoro) o il riadeguamento, nella prospettiva della flessibilità, di fattispecie preesistenti (contratto di apprendistato)» (Grandi 1989, p. 13).

Sotto il secondo profilo, l'attenzione della dottrina si rivolge, quanto al «fronte» interno della flessibilità (Perulli 1986), ai problemi di flessibilità organizzativa del lavoro correlati ai mutamenti della struttura aziendale, dei cicli produttivi (Sciarelli 1987, p. 45 ss.), e all'impatto dell'innovazione tecnologica su tali assetti (*Rivoluzione tecnologica* 1986). Vengono in rilievo in primo luogo i temi relativi all'orario di lavoro (*Il tempo di lavoro* 1987), alla sua modularizzazione e diversificazione e alle prospettive di negoziazione collettiva delle forme di flessibilità temporale della prestazione. Si pensi, ad esempio, all'uso dello straordinario, concepito dalle imprese come ammortizzatore temporaneo degli sfasamenti tra potenzialità degli impianti e livello della domanda da soddisfare. È interessante, al riguardo, rilevare come alcuni degli ultimi contratti di

categoria stabiliscano che il ricorso allo straordinario è consentito dalla necessità di fronteggiare punte anomale di assenteismo (chimica privata), oltre ai casi legati ad esigenze di mercato, stagionali, di salvaguardia dell'efficienza produttiva degli impianti ecc., mentre in altri contratti si è sottolineato che l'esame preventivo a livello aziendale debba tener conto delle esigenze produttive (orafi-gioiellieri). Il quadro di riferimento «acquista una maggiore complessità ove le dinamiche relative all'articolazione del tempo di lavoro e della sua durata prevedano il venir meno di garanzie fondamentali, quali il diritto al riposo festivo, al divieto di lavoro notturno per le donne, oppure la riduzione della retribuzione» (Scarponi 1988, p. 41), mettendo in discussione troppo facili equazioni tra flessibilità temporale e desiderabilità soggettiva dal punto di vista del lavoratore (Chiesi 1988).

Oltre al tempo di lavoro la flessibilità chiama in causa le tematiche di mobilità interna all'impresa, specie in relazione al nodo centrale flessibilità/tutela della c.d. equivalenza professionale (art. 2103 c.c.) e all'esigenza di nuove ipotesi interpretative che privilegino un'accezione dinamica e più flessibile di equivalenza, a fronte dei problemi di dequalificazione indotti dall'innovazione organizzativa (Bianchi D'Urso 1987; Mengoni 1987; Liso 1987; Pisani 1988). Vengono in rilievo, ancora una volta, gli effetti dell'innovazione sui sistemi di lavoro: scompaiono chiarezza e stabilità di strutture entro cui ricoprire mansioni e posizioni chiare entro cui sviluppare una carriera prevedibile; i ruoli («ciò che ciascuno fa effettivamente in relazione agli altri e in vista di un obiettivo») sono ancora più mutevoli, mentre le mansioni o posizioni si trasformano o scompaiono rapidamente (Butera 1987b, p. 56 ss.); la flessibilità richiesta può essere molto alta, richiedendo forti capacità attitudinali all'adattamento proattivo (Butera 1987c). Non è detto che tutto ciò rappresenti un bene per il singolo lavoratore; v'è infatti una connotazione «cattiva» della flessibilità funzionale (Salvati 1988, p. 360), giacché l'imprenditore può essere più libero nello spostare gli addetti tra mansioni e luoghi geografici, così come nell'accelerare il ritmo della catena di montaggio. Certo il mutamento in corso nelle strutture organizzative non corrisponde al modulo tecnico-normativo offerto dalla disciplina codicistica del rapporto di lavoro (artt. 2086, 2095, 2103, 2104 c.c., art. 96 disp. att. c.c.), fondato su di

una concezione dell'ordinamento dell'impresa «come composizione statica, tendenzialmente immutabile, di livelli di competenza, differenziati per qualifiche e categorie sulla base della rilevanza concreta delle mansioni, assunte quale indicatore della posizione di lavoro effettivamente ricoperta» (Grandi 1986, p. 255). Se in quella prospettiva è la nozione di mansione a designare l'area dell'attività dovuta (Giugni 1975, p. 546; Ghera 1984, p. 392), nelle realtà organizzative più avanzate tale logica sembra rovesciarsi: «è il «task» e il progetto che stabiliscono le relazioni fra le persone, più che la struttura organizzativa formale dell'azienda» (Butera 1987c, p. 11). Eppure, per sottolineare ancora la necessaria prudenza nell'approccio, le analisi sugli aggiustamenti intercorsi nei mercati di lavoro interni nel periodo 1983-1985, su un campione di oltre duecento tra le prime 850 imprese industriali italiane, dimostrano che solo un quarto di tali imprese aveva sperimentato sistemi di gestione del personale che andassero al di là della mera normativa contrattuale, mentre solo sei aziende su cento dichiaravano di aver progettato ed utilizzato sistemi e piani di carriera e di rotazione «espliciti» (Perone 1987). Ciò significa che i mutamenti sono in corso, ma non sono poi così drammatici. Un'effettiva mobilità interna tale da soddisfare le esigenze di flessibilità funzionale non può comunque prescindere dall'ipotesi della professione come possibile invariante, come «fattore di stabilità in un contesto di flessibilità modellizzata» (Butera 1988, p. 69). Sotto questo profilo, oltre agli evidenti riferimenti al problema della pianificazione-qualificazione delle risorse umane, sembra potersi accogliere sia il riferimento, operato di recente in dottrina, alle dimensioni della qualità del lavoro quali categorie di valore alla cui stregua commisurare l'equivalenza delle mansioni *ex art.* 2103 c.c.⁶; sia la valorizzazione della contrattazio-

⁶ Cfr. Pisani 1988, p. 338 ss. È tuttavia necessario esprimere qualche riserva in merito all'ipotesi, pur suggestiva, avanzata dall'autore. In primo luogo l'elaborazione di una nozione di equivalenza centrata sulle dimensioni individuate da Gallino (Gallino, Baldissera, Ceri 1976) può risolversi in un nuovo sistema di rigidità: l'informatica tende infatti a ridurre notevolmente le dimensioni della complessità, dell'autonomia e del controllo (Cfr. Gallino 1984; Manacorda 1986). In secondo luogo la dottrina in esame trascura inspiegabilmente gli aspetti propri della dimensione ergonomica (microambiente, interfaccia verso la macchina, bisogni psichici elementari), che evidentemente assumono un'importanza non trascurabile al fine della definizione e valutazione di un ruolo lavorativo. In terzo luogo è la stessa utilità pratica della proposta interpretativa in questione a lasciare perplessi; le dimensioni della qualità del lavoro, infatti, possono presentarsi nella realtà organizzativa in maniera del tutto

ne collettiva come strumento di gestione flessibile delle dinamiche professionali (ma qui si pone il problema, generalmente risolto dalla dottrina in senso positivo, della riconducibilità o meno degli accordi collettivi nell'area della nullità dei patti contrari) (Liso 1982, p. 187, n. 83; Grandi 1986, p. 293 s.).

Il discorso sulla flessibilità degli istituti potrebbe continuare a lungo. Vi sono flessibilità numeriche, che riguardano le assunzioni e i licenziamenti (favorendo la flessibilità delle prime la nostra legislazione si è spinta lungo i binari della deregolazione assoluta: si pensi alle procedure di avviamento: Oliviero 1988, p. 43 ss.) e flessibilità intensive (intensità del lavoro per unità di tempo, tempo medio di lavoro, possibilità per l'impresa di variare entrambi all'occorrenza) (Salvati 1988). V'è poi tutta l'area delle flessibilità retributive, che riguardano il grado di variabilità del tasso salariale (reale e monetario) in relazione ad indici di riferimento *lato sensu* aziendali e/o di mercato (accordi di redditività), le modalità incentivanti di retribuzione (accordi di produttività aziendale, accordi di produttività del lavoro, forme varie di partecipazione agli utili), l'ampiezza dei differenziali retributivi in relazione alle capacità professionali⁷.

È stata rilevata una stretta interdipendenza tra aspetti di rigidità e di flessibilità delle discipline; socialmente, infatti, elevate flessibilità possono essere sopportate a patto che siano accompagnate da qualche rigidità in altre aree del rapporto di lavoro: ciò suggerisce,

squilibrata, essendo notevolmente indipendenti le une dalle altre: vi possono essere, cioè, «lavori che configurano una qualità del lavoro elevata in termini di microambiente, ma che sono poi molto poveri in termini di interfaccia e di bisogni psichici elementari, e inoltre sono banali, cioè ripetitivi o eccessivamente semplici. In quest'ottica essi si collocano dunque molto in basso, mentre risultano poi molto autonomi e collegati a un grado di controllo elevato» (Gallino 1984, p. 193). Il livello di qualità del lavoro come criterio di controllo «del non minor valore della nuova e diversa professionalità» (Pisani 1988, p. 340), potrà essere utilizzato, quindi, solo a patto che gli scarti tra una dimensione e l'altra non siano eccessivi. Una soluzione potrebbe essere quella di dare priorità, nel giudizio di-equivalenza, alla specifica dimensione della complessità del lavoro, «quale può misurarsi collocando in una matrice gli obiettivi da conseguire, le alternative aperte al lavoratore considerato come decisore, e le variabili naturali di cui deve tenere conto nello scegliere le alternative per conseguire determinati obiettivi». È infatti questo che Gallino definisce «un modo preciso ed efficace di tradurre in termini misurabili il concetto di professionalità» (Gallino 1980-1981, p. 8).

⁷ Su queste tematiche, oggi alla ribalta (si pensi agli accordi Fiat del 18 luglio 1988 e Olivetti del 20 novembre 1988), vedi le relazioni di M. Biagi, R. Ghidoni e R. Pessi (Italia), Elias Gonzales Posada Martinez (Spagna), R. Blanpain (Belgio), M.F. Mialon Bonnet (Francia), A. Neal (Gran Bretagna), S. Wakita (Giappone), J. Weyand (Repubblica federale tedesca), presentate al Simposio internazionale su «Retribuzione e redditività: iniziative imprenditoriali e nuove forme di partecipazione dei lavoratori» (Bologna, 3 febbraio 1989).

sul piano normativo, la necessità di selezionare combinazioni ottimali tra flessibilità emergenti e rigidità da conservare, o anche da introdurre *ex novo* (Reyneri 1987; si pensi alla disciplina del licenziamento, all'esercizio dei diritti sindacali nell'area della piccola impresa e dei mercati di lavoro più deboli, alla fissazione per via legislativa di un salario minimo sufficiente ecc.).

5. Osservazioni conclusive

Si è cercato sin qui di individuare tre dimensioni problematiche relative al concetto di «flessibilità»; ciascuno dei corrispondenti livelli di analisi interessa direttamente il diritto del lavoro come «diritto della produzione» (Santoni, 1989, p. 22). È possibile allora abbozzare un disegno sintetico, che percorra in diagonale le tre dimensioni di flessibilità individuate; nel far ciò, oltre a considerare le più interessanti prospettazioni dottrinali, utilizzeremo alcune indicazioni offerte dalla pubblicistica economica (in particolare dalla c.d. scuola della regolazione: Aglietta 1976; *Flessibilità* 1987).

Secondo i regolazionisti il mutamento complessivo nelle principali dimensioni del rapporto salariale⁸ in una direzione di flessibilità vanno ricondotti sostanzialmente alla crisi di quel corpo istituzionale di leggi, regolamenti e convenzioni caratteristico della regolazione fordista.

Se intendiamo per regolazione «il processo dinamico di adattamento della produzione e della domanda sociale che risulta dalla combinazione di aggiustamenti economici associati a una configurazione data delle forme istituzionali» (Boyer 1987a, p. 38), la flessibilità si connota, in senso oggettivo, come risultante di vettori collegati direttamente al processo di accumulazione capitalistica. In un sistema economico retto dalle regole del mercato, infatti, il successo della regolazione si misura con la sua capacità di guidare il processo di accumulazione assieme alle instabilità e alle fluttuazioni che esso tende in permanenza a generare. Da questo punto di vista

⁸ Il rapporto salariale viene suddiviso in maniera analitica in cinque componenti: l'organizzazione del processo di lavoro, la gerarchia delle qualifiche, la mobilità dei lavoratori (interna ed esterna all'impresa), il principio di formazione del salario (sia diretto che indiretto), l'utilizzo del reddito da salario, cfr. Boyer 1987a, p. 40.

l'approccio regolativo propone una spiegazione in termini di successione di tipi ideali di regolazione (*patterns* autoriproduttivi di integrazione sistemica: Salvati 1988) separati o scanditi da un periodo di crisi o di transizione. Data la figura dominante del rapporto salariale fordista (l'insieme delle forme giuridiche e istituzionali che regolano l'uso del lavoro salariato), e data una forte connessione di congruenza tra sottosistema economico e sottosistema politico, giuridico-statuale e sociale, l'attuale crisi di quel regime di accumulazione determina il passaggio verso un nuovo sistema socio-tecnologico, i cui contorni rimangono peraltro ancora incerti (Boyer 1987b). La flessibilità, spogliata dalle sue caratteristiche di domanda ciclica, transitoria, contingente, appare quindi un fenomeno strutturale, di sostanziale modificazione dei processi produttivi e sociali (Mariucci 1988, pp. 51-52; D'Antona, De Luca Tamajo, Ferraro, Ventura 1988, p. XVI ss.). Tutto ciò apre nuove sfide (la possibilità di attuare regimi di accumulazione alternativi al fordismo: Boyer 1988) e spinge verso qualche nuovo modo di regolazione (Roobeek 1987; Salvati 1988). Possono allora trarsi le seguenti conclusioni:

a) alla luce di questo approccio la flessibilità nel diritto del lavoro può essere letta, innanzitutto, come fuga dalla regolazione universalistica e standardizzata propria del rapporto salariale rigido che ha caratterizzato il fordismo. Non si è trattato, almeno nel nostro contesto nazionale, di un semplice ritorno al mercato o di un orientamento puramente deregolatore. La fuga verso la flessibilità ha seguito percorsi normativi più complessi che si inscrivono, peraltro, all'interno di fattori propri della cultura giuridica, quali la crisi della teoria tradizionale delle fonti del diritto, il declino di regolazioni centralizzate e di strumenti gerarchici per il mantenimento e la riproduzione dell'ordine sociale (Febbrajo 1988), la crisi del normativismo (Irti 1979; Mengoni 1988b). In questo distanziarsi dalla regolazione fordista il gioco tra le fonti si è complicato, intrecciandosi «in uno scambio di ruoli e funzioni di cui si smarrisce la trama fondativa» e rispecchiando «il disordine delle discipline sostanziali» (Mariucci 1988, p. 109). Si trattava, d'altra parte, di un gioco necessario, a causa dell'accresciuta diversità e variabilità degli oggetti da regolare: l'evoluzione della fonte legale e di quella contrattuale (ed anche il nesso tra centralizzazione e decentramento del sistema

di relazioni industriali) ha infatti seguito una logica discontinua (si potrebbe parlare di razionalità limitata o a posteriori), ma nel contempo si è espressa con una serie di «giochi» interconnessi, espressione del frazionamento del potere decisionale e insieme strumenti che permettevano «un elevato margine di flessibilità e di correggibilità delle decisioni» relative alla regolazione sociale (Febbrajo 1988, p. 19).

b) Configurando possibili scenari post-fordisti, questo approccio valorizza l'esigenza di una nuova regolazione; come si configurerà, allora, il futuro rapporto salariale? A questo livello dell'analisi possono entrare in gioco i fattori soggettivi della flessibilità, ovvero i vari punti di vista verso la flessibilità: «l'interesse del singolo alla flessibilità del suo tempo personale non è l'interesse dell'impresa verso quella dell'organizzazione del lavoro, e non coincide neppure con l'interesse del sindacato a governare collettivamente la flessibilità» (Treu 1987, p. 59). Si pone, in sostanza, un delicato problema di conflitto di interessi che comporta una ridefinizione delle *work rules* attraverso procedure contrattuali di governo della flessibilità. Il dilemma individuale/collettivo può sciogliersi, qui, in una prospettiva di contemperamento tra democrazia sul posto di lavoro ed efficienza produttiva: se la crisi di regolazione fordista deriva anche dai limiti della precedente organizzazione del lavoro, «le innovazioni nella divisione del lavoro, la gestione e l'organizzazione sociale delle imprese» potrebbero essere condizioni necessarie per uscire dall'attuale crisi regolativa (Boyer 1988, p. 396). L'ipotesi di una nuova regolazione, presuppone, d'altra parte, la posizione di nuove regole del gioco, specie per ciò che concerne la definizione dei soggetti negoziali legittimati a contrattare la giuridificazione⁹.

c) Seppur mutati, i termini del rapporto salariale mantengono una loro necessaria identità, che rispecchia il tipo di inserimento del lavoro subordinato nella società e nel circuito economico-produttivo (Grandi 1989). La funzione discriminante e normativa propria dell'art. 2094 c.c. va, in questo senso, conservata e attualizzata, mantenendo fermo il nesso funzionale tra fattispecie ed effetti. Questi

⁹ Sul dibattito in corso (Mariucci 1987; *Nuove regole* 1987, 1988) si veda la documentazione contenuta in *LI*, 1, 1989, p. 27 ss. e il volume collettaneo *Ripensare il sindacato. Democrazia e rappresentatività lavoro pubblico e lavoro privato* (1989), a cura di Lettieri, Milano: Angeli.

ultimi, come ormai si conviene da più parti, potrebbero essere pensati su due fasce o livelli: il primo formato da una disciplina economica e normativa minima e inderogabile (viene in mente il contenuto minimo del diritto naturale *a' la Hart*), un secondo oltre il quale le norme possono seguire un processo di diversificazione e di flessibilità guidata ed orientata dal gioco delle fonti (Treu 1987; Mariucci 1988).

Riferimenti bibliografici

- Aglietta M. (1976), *Régulation et crise du capitalisme*, Paris: Calmann-Levy.
- Alaimo A. (1988), *L'apprendistato*, in *Il diritto del lavoro negli anni '80*, p. 129 ss.
- Arrigo G. (1988), *I contratti di solidarietà*, in *Il diritto del lavoro negli anni 80*, p. 139 ss.
- Ascarelli T. (1959), *Problemi giuridici*, Milano: Giuffrè.
- Autonomia e subordinazione nelle nuove figure professionali del terziario* (1988), a cura di G. Deodato e E. Siniscalchi, Milano: Giuffrè.
- Ballestrero M.V. (1987a), *L'ambigua nozione di lavoro parasubordinato*, in *LD*, 1, p. 41 ss.
- Ballestrero M.V. (1987b), *La flessibilità nel diritto del lavoro. Troppi consensi?*, in *LD*, 2, p. 289 ss.
- Ballestrero M.V. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, p. 207 ss.
- Bianchi D'Urso F. (1987), *La mobilità «orizzontale» e l'equivalenza delle mansioni*, in *QDLRI*, 1, p. 117 ss.
- Bobbio N. (1970), *Dell'uso delle grandi dicotomie nella teoria del diritto*, in *RIFD*, p. 187 ss.
- Boyer R. (1987a), *Rapporto salariale, sviluppo e crisi: una dialettica nascosta. Introduzione a un confronto tra cinque paesi europei*, in *La flessibilità del lavoro in Europa*, p. 31 ss.
- Boyer R. (1987b), *Per concludere: l'Europa al crocevia*, in *La flessibilità del lavoro in Europa*, p. 221 ss.
- Boyer R. (1988), *Alla ricerca di alternative al fordismo: gli anni Ottanta*, in *SM*, p. 387 ss.
- Butera F. (1987a), *Il lavoro nella rivoluzione tecno-economica*, in *DLRI*, 36, p. 733 ss.
- Butera F. (1987b), *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Milano: Angeli.
- Butera F. (1987c), *Economia della flessibilità, terziarizzazione e tecnologie informatiche: le implicazioni sull'organizzazione e sul lavoro*, in *SO*, 2, p. 3 ss.
- Carinci F. (1986), *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro*, in *Rivoluzione Tecnologica*, p. 33 ss. (pubblicato anche in *DLRI*, 26, 1985, p. 203 ss.).
- Cessari A., De Luca Tamajo R. (1982), *Dal garantismo al controllo*, Milano: Giuffrè.
- Chiesi A.M. (1988), *Orario flessibile ed effetti di dislocazione delle rigidità temporali*, in *La sfida della flessibilità*, p. 123 ss.

- D'Antona M. (1988a), *Occupazione flessibile e nuove tipologie del rapporto di lavoro*, in *Il diritto del lavoro negli anni 80*, p. 1 ss.
- D'Antona M. (1988b), *I contratti a termine*, in *Il diritto del lavoro negli anni 80*, p. 111 ss.
- D'Antona M. (1988c), *I mutamenti del diritto del lavoro e il problema della subordinazione*, in *RCP*, 1, p. 195 ss.
- Della Rocca G. (1989), *Automazione del lavoro nella società flessibile*, in *PE*, 3, p. 33 ss.
- De Luca Tamajo (1985), *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, p. 1 ss.
- De Luca Tamajo (1988), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, 3, p. 401 ss.
- De Nova G. (1974), *Il tipo contrattuale*, Padova: Cedam.
- Diritto (II) del lavoro nell'emergenza* (1979), a cura di R. De Luca Tamajo, L. Ventura, Napoli: Jovene.
- Diritto (II) del lavoro dopo l'«emergenza»* (1988), a cura di G. Arrigo, G. Loy, P. Ichino, M. Roccella, Milano: Giuffrè.
- Diritto (II) del lavoro negli anni '80* (1988), a cura di M. D'Antona, R. De Luca Tamajo, G. Ferraro, L. Ventura, Napoli: ESI.
- Dore R. (1988), *Le rigidità nel mercato del lavoro*, in *SM*, n. 22.
- Dubois P. (1985-86), *Lavoro e nuove tecnologie: una riflessione di sintesi*, in *SL*, 26-27, p. 213 ss.
- Febbrajo A. (1988), *Appunti sociologico-giuridici sul «gioco» della concertazione*, in *SD*, 1, p. 7 ss.
- Ferraro G. (1981), *Ordinamento, ruolo del sindacato, dinamica contrattuale di tutela*, Padova: Cedam.
- Flessibilità (La) del lavoro in Europa* (1987), a cura di R. Boyer e E. Wolleb, Milano: Angeli.
- Gallino L., Baldissera A., Ceri P. (1976), *Per una valutazione analitica della qualità del lavoro*, in *QS*, n. 23.
- Gallino L. (1980-1981), *Produzione di software: organizzazione e qualità del lavoro*, in *QS*, n. 1.
- Gallino L. (1984), *Informatica, trasformazioni del lavoro e qualità del lavoro*, in *SL*, 23, p. 185 ss.
- Gallino L. (1985), *Modi di produzione, formazioni sociali, società. Per la critica dell'equivalenza sviluppo/evoluzione*, in *QS*, 2-3, p. 1 ss.
- Gallino L. (1987), *Culture emergenti del lavoro e decisioni manageriali*, in *QS*, 8.
- Ghera E. (1984), *Mobilità introaziendale e limiti dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori*, in *MGL*, p. 392 ss.
- Gaeta L. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, 2, p. 212 ss.
- Ghera E. (1988), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, 4, p. 569 ss.
- Ghezzi G. (1984a), *L'assetto giuridico delle Relazioni Industriali. Dallo Statuto dei lavoratori all'accordo del 22 gennaio*, in *Prob. Soc.*, 27-29, 1984.
- Ghezzi G. (1984b), *Dinamiche sindacali e prospettive di riforme istituzionali*, in *PD*, 1984, p. 345 ss.
- Ghezzi G. (1985), *La legislazione del lavoro*, in *DD*, 3-4, 1985, p. 105 ss.
- Ghezzi G., Romagnoli U. (1987), *Il diritto sindacale*, Bologna: Zanichelli.
- Ghidini M. (1985), *Il diritto del lavoro*, Padova: Cedam.
- Giugni G. (1975), voce *Mansioni e qualifica*, in *Enc Dir*, XXV, Milano: Giuffrè.
- Giugni G. (1982), *Il diritto del lavoro negli anni '80*, in *DLRI*, 15, 1982, p. 373 ss.

- Giugni G. (1986), *Giuridificazione e deregolamentazione nel diritto del lavoro italiano*, in *DLRI*, p. 317 ss.
- Grandi M. (1986), *La mobilità interna*, in *Strumenti e limiti nella flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Milano: Giuffrè.
- Grandi M. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, 1, 1989, p. 5 ss.
- Grasso B. (1976), recensione a G. De Nova, *Il tipo contrattuale*, in *RTDPC*, 1976, p. 1609 ss.
- Greco R. (1988), *L'autonomia collettiva nella giurisprudenza costituzionale e ordinaria*, in *LD*, 1, p. 161 ss.
- Hayes R.H., Jaikumar R. (1988), *Manufacturing's Crisis: New Technologies, Obsolete Organization*, in *HBR*, 5, p. 77 ss.
- Hounshell D.A. (1988), *The Same Old Principles in The New Manufacturing*, in *HBR*, 6, p. 54 ss.
- Ichino P. (1988), *Il lavoro a tempo parziale*, in *Il diritto del lavoro dopo l'«emergenza»*, p. 119 ss.
- Ichino P. (1989a), *La rilevanza della volontà negoziale ai fini della qualificazione del contratto di lavoro*, in *QRIDL*, 1, p. 15 ss.
- Ichino P. (1989b), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, p. 22 ss.
- Irti N. (1968), voce *Rilevanza giuridica*, in *NDI*, XV, p. 1094 ss., Torino: Utet.
- Irti N. (1979), *L'età della decodificazione*, Milano: Giuffrè.
- Lawler III E.E., Morham S.A. (1988), *I circoli di qualità: come evitarne la crisi*, trad. it. in *PG*, p. 33 ss.
- Liso F. (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano: Angeli.
- Liso F. (1987), *L'incidenza delle trasformazioni produttive*, in *QDLRI*, 1, p. 53 ss.
- Loy G. (1988), *Il contratto di formazione e lavoro*, in *Il diritto del lavoro dopo l'«emergenza»*, p. 85 ss.
- Manacorda P. (1986), *Lavoro e intelligenza nell'età microelettronica*, Milano: Feltrinelli.
- Maresca A. (1988), *Il part time*, in *Il diritto del lavoro negli anni '80*, p. 31 ss.
- Mariucci L. (1985), *La contrattazione collettiva*, Il Mulino: Bologna.
- Mariucci L. (1986), intervento in *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro*, p. 175 ss.
- Mariucci L. (1987), *Per nuove regole sindacali: riflessioni e proposte*, in *LD*, p. 429 ss.
- Mariucci L. (1988), *Le fonti del diritto del lavoro*, Torino: Giappichelli.
- Mariucci L. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, p. 221 ss.
- Mengoni L. (1986), *La questione della subordinazione in due trattazioni recenti*, in *RIDL*, I, p. 5 ss.
- Mengoni L. (1987), *La cornice legale*, in *QDLRI*, 1, p. 41 ss.
- Mengoni L. (1988a), *Introduzione in Autonomia e subordinazione nelle nuove figure professionali del terziario*, p. 13 ss.
- Mengoni L. (1988b), *Diritto e società nella crisi dello Stato sociale*, dattiloscritto.
- Minervini A. (1986), *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Padova: Cedam.
- Negrelli S. (1988), *Diversificazione e nuovi paradigmi dei sistemi di relazioni industriali*, in *DLRI*, 38, p. 268 ss.
- Nuove regole dell'organizzazione sindacale*, dibattito in *LD*, 3, 4, 1987 e 1, 2, 1988.
- Panuccio V. (1972), *Obbligazioni generiche e scelta del creditore*, Milano: Giuffrè.
- Pedrazzoli M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione. Poteri e fattispecie nel sistema giuridico del lavoro*, Milano: Giuffrè.

- Perrone V. (1987), *Cambiamento aziendale e assetti organizzativi negli anni '80*, in *EPI*, p. 177 ss.
- Perulli P. (1986), *Le relazioni industriali e i due fronti della flessibilità*, in *DLRI*, 29, 1986, p. 85 ss.
- Perulli P. (1988a), *Il caso TecnoCity*, in *ISFOL*, *Le relazioni industriali nelle aree innovative in Italia*, Milano: Angeli.
- Perulli P. (1988b), *Organizzazione del lavoro nella produzione di software*, in *QS*, 10, p. 27 ss.
- Perulli P. (1989a), *Il distretto di Modena*, in *Strategie di riaggiustamento industriale*, p. 249 ss.
- Perulli P. (1989b), *Società e innovazione*, Bologna: Il Mulino.
- Pessi R. (1988), *Il contratto di formazione e lavoro*, in *Il diritto del lavoro negli anni 80*, p. 77 ss.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Milano: ISEDI.
- Pisani C. (1988), *Rapporto di lavoro e nuove tecnologie: le mansioni*, in *DLRI*, 38, p. 293 ss.
- Prospettive del diritto del lavoro per gli anni '80* (1983), Milano: Giuffrè.
- Rapporti tra contratti collettivi di diverso livello* (1981), Milano: Giuffrè.
- Regalia I. (1989), *Le relazioni industriali in azienda. L'esperienza lombarda*, in *LD*, p. XXX.
- Regini M. (1987), *Le relazioni industriali nella fase della flessibilità*, in *PE*, 1, p. 49 ss.
- Regini M. (1988), *La sfida e le risposte*, in *La sfida della flessibilità*.
- Regini M., Sabel C.F. (1988), *Le strategie di riaggiustamento industriale in Italia: uno sguardo d'insieme in chiave comparata*, in *Strategie di riaggiustamento industriale*, p. 11 ss.
- Resta E. (1984), *L'ordine del diritto*, in *MSCG*, p. 231 ss.
- Reyneri E. (1987), *La flessibilità del vicino è sempre più verde*, in *PE*, 2, p. 9 ss.
- Reyneri E. (1988), *L'innovazione produttiva nella rete delle relazioni sociali*, in *SM*, 23, p. 148 ss.
- Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro* (1986), Milano: Giuffrè.
- Roccella M. (1988), *La nuova disciplina del lavoro temporaneo*, in *Il diritto del lavoro dopo l'«emergenza»*, p. 53 ss.
- Roccella M. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, p. 27 ss.
- Romagnoli U. (1983a), *Il diritto del lavoro fra disincanto e riforma senza progetto*, in *RTDPC*, p. 11 ss.
- Romagnoli U. (1983b), *Rileggendo l'accordo di gennaio*, in *PD*, p. 715.
- Romagnoli U. (1986), *«Noi e loro»: diritto del lavoro e nuove tecnologie*, in *RTDPC*, p. 377 ss.
- Roobeek A.J.M. (1987), *The Crisis in Fordism and The Rise of a New Technological Paradigm*, in *Futures*, April, p. 129 ss.
- Sabel C. (1985), *A fighting chance: structural change and new labor strategies*, relazione al convegno su «Stato, politica economica e relazioni industriali in Europa: quale destino?», Brescia, 19-20-21 Settembre 1985.
- Sacco R. (1986), *Autonomia contrattuale e tipi*, in *RTDPC*, p. 785 ss.
- Salvati M. (1988), *Rapporto salariale e flessibilità. Ovvero: Teoria della Regolazione e Political Economy*, in *SM*, p. 347 ss.
- Santi E. (1987), *La contrattazione aziendale dal 1984 al 1986*, paper CESOS, dicembre.
- Santoni F. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, 1, p. 18 ss.

- Scarponi S. (1988), *Riduzione e gestione flessibile del tempo di lavoro*, Milano: Giuffrè.
- Sciarelli S. (1987), *L'impresa flessibile*, Padova: Cedam.
- Sciarra S. (1985), *Contratto collettivo e contrattazione in azienda*, Milano: Angeli.
- Sciarra S. (1987a), *Pars pro toto, totum pro parte: diritti individuali e interesse collettivo*, in *LD*, 3, p. 465 ss.
- Sciarra S. (1987b), «*Neocorporativismo*» si declina al plurale, in *DD*, 3, p. 203 ss.
- Sfida (La) della flessibilità (1988), a cura di M. Regini, Milano: Angeli.
- Spagnuolo Vigorita L. (1986), *Subordinazione e impresa*, in *OGL*, p. 983 ss.
- Spagnuolo Vigorita L. (1988a), *L'associazione: una nuova frontiera del lavoro subordinato?*, in *MGL*, 2-3, p. 423 ss.
- Spagnuolo Vigorita L. (1988b), relazione in *Autonomia e subordinazione delle nuove figure professionali del terziario*, p. 21 ss.
- Streeck W. (1985), *The Management of Uncertainty and the Uncertainty of Management: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the Crisis*, trad. it. in *PS*, 59, 1986, p. 118 ss.
- Tempo (Il) di lavoro* (1987), Milano: Giuffrè.
- Tosi P. (1974), *Il dirigente d'azienda*, Milano: Angeli.
- Treu T. (1987), *I cinque cerchi della flessibilità*, in *PE*, 3, p. 57 ss.
- Treu T. (1988), *Tipologia dei rapporti di lavoro e riflessi sulle relazioni industriali*, in *Autonomia e subordinazione nelle nuove figure professionali del terziario*, p. 131 ss.
- Vardaro G. (1984), *Contrattazione collettiva e sistema giuridico*, Napoli: Jovene.
- Vardaro G. (1985), *Contratti collettivi e rapporto individuale di lavoro*, Milano: Angeli.
- Vardaro G. (1987a), *Differenze di funzioni e di livelli fra contratti collettivi*, in *LD*, 2, p. 29 ss.
- Vardaro G. (1987b), *Giuridificazione, colonizzazione e autoreferenza nel diritto del lavoro*, in *PD*, 4, p. 601 ss.
- Veneziani B. (1984), *Legge e contratto nello scenario europeo*, in *DD*, 4.
- Veneziani B. (1989), intervento in *Il lavoro e i lavori*, in *LD*, 2, p. 197 ss.
- von Wright G.H. (1989), *Norma e azione*, Bologna: Il Mulino.