PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

604

ANNO LIV – N. 10
OTTOBRE 2018

- Andrea Giochetta
  Lavoro che cambia
- Eugenio Erario Boccafurni
  Le assunzioni a termine dopo la conversione in legge del cd "decreto dignità"
- Massimo Servadio - Valentina Leoncini
  Il Rischio Aggressione: un rischio emergente da non trascurare
- Centro Studi ISPER
  Personale Internazionale: Il Disagio a Francoforte - Germania

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO

PERSONALE E LAVORO 604
ANNO LIV – N 10
OTTOBRE 2018

Rivista riservata alle
Aziende Abbonate ai Servizi ISPER

COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI
Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e Sicurezza

Dr. Massimo BOTTELLI
Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano ASSOLOMBARDA

Dr.ssa Marella CARAMAZZA
Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione

Dr. Fabio CERCHIAI
Presidente ANIA
Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI
Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali

Dr. Giancarlo DURANTE
Presidente FBA Fondo Banche Assicurazioni

Prof. Franco FONTANA
Direttore LUISS Business School

Dr. Giovanni GODINO
Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Relazioni Industriali GTT Gruppo Torinese Trasporti S.p.A.

Prof. Pietro ICHINO
Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università Statale di Milano

Prof. Michele LA ROSA
Sociologo del Lavoro
Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di documentazione e studi sociologici sui problemi del lavoro

Dr. Franco PORRARI
Già Membro del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPDAP

Dr. Giuseppe ROMA
Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per le città italiane RUR Rete Urbana delle Rappresentanze

Già Sen. Dr. Maurizio SACCONI
Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi

Prof. Tiziano TREU
Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università Cattolica - Milano - Roma
Presidente CNEL

Direzione e Redazione: ISPER - Corso Dante 124/A - 10126 Torino - ☎ Tel. 011.66.47.803
Internet: www.isper.org - E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali
Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE n. 679/2016 - "GDPR" e D.Lgs. 10 agosto 2018 n. 101) La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.

Autorizzazione Tribunale di Torino n. 1757 - 15 dicembre 1965 Iscrizione Registro Operatori di Comunicazione n° 4374

Il tempo corto

La presente è la *Società del Presente*. Dove tutto è contemporaneo:

- "Mussolini è un cantautore" ("*mi' padre tiene li dischi*" è la risposta di una ragazza ad un sondaggio…);
- "gli alieni sono già qui fra noi e ci manovrano", è una "notizia" che ricompare anche troppo spesso.

Tutto si compatta e si sovrappone.

Il numero attuale ne conserva la logica, ma allunga un poco il "*tempo corto*", proponendo un tris di contributi coerenti e però in successione:

- *dal passato* (ma recente): *Il Lavoro che Cambia*, dedicato, in questa prima parte*, alle sette ultime (per ora?...) crisi economiche (dal 1997 al 2011) ed alle loro ricadute sul lavoro (quanta e quale disoccupazione e altro);
- *al presente* (ma simultaneo): *Le Assunzioni a Termine nel Decreto Dignità* appena convertito in Legge, nei suoi caratteri normativi ed operativi (con qualche consiglio pratico);
- *ed al futuro* (ma imminente): *Il Rischio Aggressione*, nell'*oggi* (tipologia, fattori, impatto) ed anche nei possibili piani di contrasto. Formativi, organizzativi e culturali, dunque progettati per un *domani* assai prossimo.

Per contemperare simultaneità e sequenzialità. Ricordando che:

- *chi vive nel presente è pronto e attivo*,

ma:

- "*chi ignora il passato, rimane bambino*": lo diceva già Cicerone, noto avvocato del foro di Roma…
- *e chi ignora il futuro, anche*: lo dicono tante *distopie* che, da un secolo o quasi, sostituiscono le realtà possibili con mondi "nuovi" infantilmente terribili.

---

* Le altre due parti, nei prossimi due numeri, allargano la dinamica dal *quando* al *cosa*: globalizzazione, sviluppo tecnologico, invecchiamento, disuguaglianza, immigrazione…

In questo numero

Andrea Giochetta
Lavoro che cambia

Eugenio Erario Boccafurni
Le assunzioni a termine dopo la conversione in legge del cd "decreto dignità"

Massimo Servadio - Valentina Leoncini
Il Rischio Aggressione: un rischio emergente da non trascurare

Centro Studi ISPER
Personale Internazionale: Il Disagio a Francoforte - Germania

Lavoro che cambia

Andrea Giochetta

Docente a Contratto di Organizzazione aziendale - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.
Membro del Comitato di Programma del CeTIF - Centro di Tecnologie Informatiche e Finanziarie.

Introduzione

Giorno dopo giorno, il trade-up fondato sulla crescita infinita per cui il domani deve necessariamente essere migliore del presente, si scontra con una realtà di segno contrario che disegna un futuro dai contorni incerti, suscita paura e rancori che potrebbero mettere in discussione la pace sociale.

Gli schemi convenzionali di "causa-effetto" non sono ormai sufficienti per affrontare la complessità di un mondo in cui cicli economici, globalizzazione, immigrazione, invecchiamento della popolazione, deregolamentazione, disuguaglianze e crisi del welfare interagiscono vorticosamente, spinte da uno sviluppo tecnologico la cui rapidità ingigantisce ricadute e timori.

Il rilancio del nostro sistema paese è possibile solo con una svolta capace di mettere a frutto la multisciplinarietà delle competenze, il piacere giovanile della competizione, il gusto millenario del sapere, della qualità e della bellezza. È necessario riprogettare il sistema dell'istruzione, procedere con pragmatismo all'integrazione degli immigrati, riequilibrare la piramide della popolazione, adeguare i diritti del lavoro, confermare i valori fondamentali di maggiore uguaglianza e rispetto reciproco.

Necessità di una svolta di natura etica

In altre parole, siamo di fronte ad una svolta innanzitutto di natura etica: è arrivato il momento in cui si comincia a comprendere che l'individualismo non basta più ad assicurare una prospettiva di vita desiderabile e che alla frammentazione sociale di questi ultimi decenni occorre sostituire una visione di sintesi comune.

Le pagine che seguono si propongono di esporre la complessità delle sfide che il mondo occidentale è chiamato ad affrontare e le difficoltà ed i ritardi che caratterizzano l'Italia. Più in dettaglio lo studio è strutturato in tre sezioni che analizzano il tema del lavoro secondo diverse prospettive: nella prima, la relazione tra crisi economiche e livelli occupazionali; nella seconda (che sarà pubblicata sul numero di Novembre di questa stessa rivista), gli impatti derivanti dalla globalizzazione e dallo sviluppo tecnologico; nella terza parte (che comparirà sul numero di Dicembre), le disuguaglianze che possono conseguire ai fenomeni dell'immigrazione e dell'invecchiamento della popolazione.

Parte prima

Ma di quale lavoro vogliamo parlare? Di quello previsto dal primo articolo della nostra Costituzione? Dei posti di lavoro perduti a causa

della crisi economica, del valore-lavoro compromesso dalla globalizzazione o della sostituzione incombente del fattore umano con robot e intelligenza artificiale? E che dire dei cambiamenti intervenuti sul contesto normativo, nelle relazioni sindacali e della preoccupante dinamica degli incidenti sul lavoro?

Non è mia intenzione avventurarmi nella ricerca di una nuova definizione: preferisco citarne una in cui mi riconosco: *Il lavoro non è solo in funzione della sopravvivenza, ma è una parte fondamentale della persona umana e del suo "stare nel mondo". Cambiano le condizioni in cui il lavoro si sviluppa, i suoi vincoli, le sue prospettive. Una cosa, però, non può cambiare: il rispetto della dignità umana e l'orientamento al bene comune (L'Osservatore Romano 24 ottobre 2017)*.

L'Italia del secondo dopoguerra ha attraversato trasformazioni epocali a partire dalla metamorfosi da paese prevalentemente agricolo a potenza manifatturiera. Metamorfosi accompagnata dalle emigrazioni dal sud al nord, dall'abbandono delle campagne, dal superamento dell'analfabetismo e dalla scoperta della società dei consumi.

Nella storia di molte famiglie italiane non si è ancora spento il ricordo di bisnonni, nonni e zii che, in cerca di un futuro meno gramo, hanno conosciuto il sacrificio della emigrazione. Il presente è caratterizzato sia dall'arrivo di un'ondata di immigrati che da una ripresa delle partenze da parte dei nostri giovani. Sia per chi parte che per chi arriva le aspirazioni sono le medesime di quelle che muovevano i nostri vecchi.

Il benessere raggiunto appare sempre più minacciato dal prolungarsi dell'attesa per un rilancio economico ormai sfuggente da oltre dieci anni, mentre le prospettive di stabilità e sicurezza sociali sembrano appannarsi di fronte alle trasformazioni nei modelli organizzativi aziendali, alle variazioni del quadro gius-lavoristico e alle dinamiche della rappresentanza sindacale; mutamenti che non si sono ancora radicati nella consapevolezza di una popolazione sempre più vecchia e meno disposta ad affrontare il cambiamento.

Di fronte alle trasformazioni travolgenti che hanno investito il mondo del lavoro e ne condizioneranno il futuro in misura ancora maggiore, la letteratura contemporanea ha prodotto molte analisi e suggerito varie proposte partendo - a mio avviso - da una prospettiva ideologica, talvolta di convenienza politica, che invariabilmente tende a fondere il problema con la soluzione.

Progresso tecnologico e altri processi in atto

Rispetto al passato però la prospettiva dell'oggi è profondamente più complicata: innanzitutto perché il progresso tecnologico procede con ritmi in continua accelerazione che richiedono duttilità e adattabilità al cambiamento addirittura nel corso di una stessa generazione; in secondo luogo perché altri fattori in parte già scatenati o comunque continuamente alimentati dalla innovazione tecnologia stessa - come la globalizzazione, la *finanziarizzazione* dei mercati, la digitalizzazione dei processi produttivi e il diffondersi della intelligenza artificiale - agiscono sulla stabilità sociale e sul percepito, spesso negativo, delle persone.

In questo contesto, le classi dirigenti di paesi che nel corso del XX secolo hanno raggiunto i più alti standard di vita mai registrati, sembrano essere arroccate sullo schema in base al quale ad una crisi deve seguire necessariamente una ripresa che consentirà il recupero dei livelli

occupazionali ed un aumento senza fine degli standard di vita. Si pone dunque enfasi sulle ricadute che l'introduzione delle nuove tecnologie avranno sul mondo del lavoro e come argomento rassicurante sovente si fa riferimento alle precedenti rivoluzioni industriali, sottolineando l'indiscutibile progresso che esse hanno generato.

Un approccio antitetico propone visioni quasi apocalittiche con decine di milioni di disoccupati che, per la prima volta, vedranno coinvolte anche professioni comunemente considerate inattaccabili e tradizionalmente ambite. Una prospettiva di questo tipo suggerisce di rallentare i trend in atto tramite forme protezionistiche volte a limitare gli scambi commerciali e l'immigrazione o a sistemi di tassazione che disincentivino l'adozione della innovazione tecnologica, in contraddizione con un quadro mondiale di investimenti crescenti nella tecnologia.

In entrambi i casi si assiste ad una semplificazione dei problemi che affliggono il mondo del lavoro, e quindi anche delle soluzioni necessarie per gestirli: gli schemi convenzionali di "causa-effetto" non sono ormai sufficienti per affrontare la complessità di una trasformazione della realtà spinta da uno sviluppo tecnologico la cui rapidità ne ingigantisce le ripercussioni.

Lo studio del lavoro e del suo evolversi è importante non solo per le motivazioni contenute nella definizione da me citata ma anche perché può costituire il punto di avvio di una riflessione più ampia sulla complessità che il presente-futuro ci impongono di affrontare. L'Italia mi pare un laboratorio stimolante in considerazione della sua storia, della laboriosità e imprenditorialità dei propri cittadini, insomma di una cultura millenaria che è stata tante volte protagonista nel mondo. Inoltre, il nostro essere crocevia e più volte fucina di momenti di grande sviluppo artistico e culturale potrebbe aiutare a trovare la carica per immaginare dei riferimenti etici cui ispirarsi.

Crisi economiche e disoccupazione

Partiamo dalla relazione esistente tra crisi economiche e disoccupazione. Una consolidata corrente di pensiero interpreta ogni crisi come un'occasione di progresso che - selezionando in modo darwinistico le organizzazioni meno efficienti - fa seguire alle difficoltà ineliminabili della trasformazione le prospettive per un maggiore benessere generale. Uno dei mantra consiste così nel sostenere che la ripresa economica sarà accompagnata non solo dal recupero dei posti di lavoro perduti ma anche dalla creazione di nuove e migliori opportunità.

C'è indubbiamente del vero in tutto questo, anche se le statistiche degli ultimi vent'anni sembrano raccontarci una storia ben più complessa e multidimensionale.

Le crisi degli ultimi 14 anni

Per prima cosa è doveroso sottolineare che le crisi, e quindi gli shock per il mondo del lavoro, si susseguono con intervalli frequenti. Non sono quindi l'eccezione ma la norma. Prendendo spunto da uno studio della *CONSOB*[1], possiamo non solo citarne 7 a partire dal 1997 ma anche notare come gli strascichi delle ultime due non siano ancora stati smaltiti:

- 1997 crisi della moneta thailandese che si estende a Malesia, Indonesia e Corea del Sud;

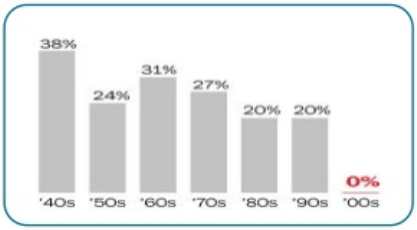
[1] *www.consob.it - Sezione Approfondimenti, Le Crisi Finanziarie*

- 1998 crisi valutaria russa;
- 1999 crisi del debito pubblico brasiliano;
- 2000 bolla speculativa delle Dotcom;
- 2001 moratoria delle obbligazioni governative argentine;
- 2007-2009 crisi monetaria originata dai mutui *subprime* americani;
- 2011 crisi del debito sovrano nell'area euro.

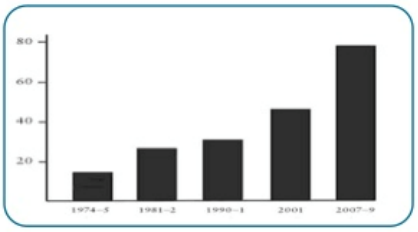
Guardando all'economia statunitense in quanto possibile precursore di ciò che spesso accade in seguito anche in Europa ed in Italia, possiamo fare tre riflessioni circa la correlazione tra crisi economiche ed impiego, supportate dai grafici che seguono:

a. drastica riduzione nella creazione di posti di lavoro, che passa da tassi a doppia cifra in ogni decade dagli anni 40 agli anni 90 alla non crescita registrata da inizio secolo[2];
b. periodi sempre più lunghi per la ripresa dell'occupazione a seguito di una recessione (da meno di 20 mesi nel 1974 agli 80 circa del 2007), verosimilmente riconducibili alla necessità di riqualificare i lavoratori per adeguarli alle nuove esigenze produttive[2];
c. le riprese economiche che seguono ad una recessione tendono ad essere sempre più carenti di nuova occupazione (cfr. periodi di recessione in rosa e livelli occupazionali in scala logaritmica): l'economia riprende ma l'occupazione no[3].

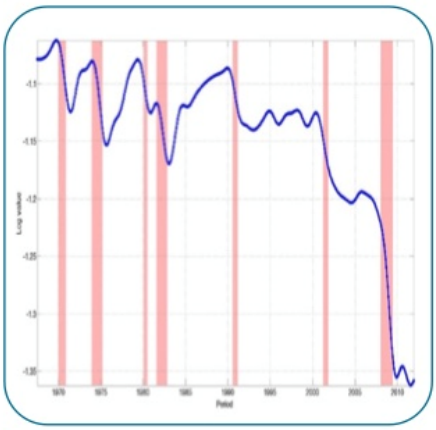
US Job creation by decade



US recessions – Months for employment to recover



US economy – Jobless recoveries



[2] *Martin Ford, The Rise of Robots - Basic Books ristampa 2016*

[3] *Henry Siu e Nir Jaimovich - The Trend is the Cycle: Jobless Recoveries and the Disappearance of Routine Occupations, National Bureau of Economic Research, Working Paper 2012*

Insomma, le crisi non solo non sembrano contribuire in modo significativo alla creazione di nuovi posti di lavoro ma:

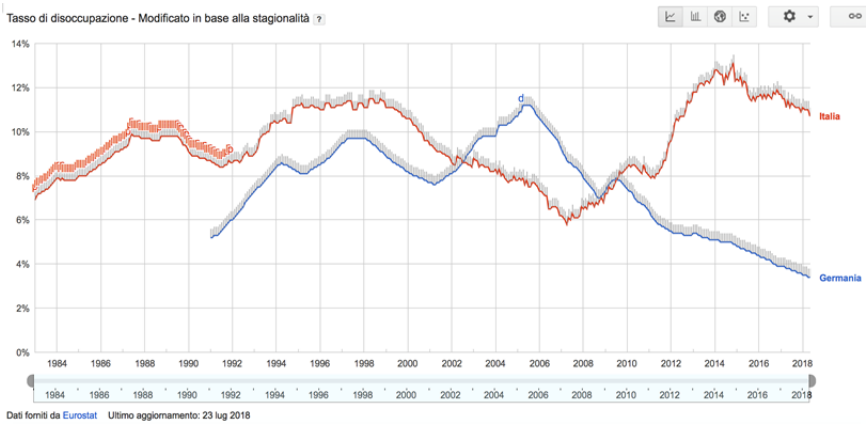
- i tempi necessari per il re-inserimento tendono ad allungarsi;
- i livelli occupazionali precedenti tardano ad essere recuperati;
- il clima di sfiducia che ne deriva concorre a rallentare la crescita economica.

Nel contempo, una spinta prepotente verso una rinnovata e sempre maggiore competitività viene sostenuta da altri fattori concomitanti quali la globalizzazione e lo sviluppo tecnologico che contribuiscono ad alimentare disagi, insicurezza e timori per la perdita di un modello di vita privilegiato che sembrava ormai definitivamente acquisito.

Italia e Germania: tassi di disoccupazione a confronto

Le crisi finanziarie hanno implicazioni globali, ma non tutti i paesi ne sono impattati allo stesso modo. Ad esempio, se si mettono a confronto i tassi di disoccupazione in Italia e Germania, si notano performance significativamente diverse. Nel dettaglio si può osservare che:

- nell'arco di tempo compreso tra il 2002 e il 2009 la Germania ha sperimentato la sua performance peggiore arrivando oltre l'11% (luglio 2005) in concomitanza con il processo dell'unificazione tedesca, mentre l'Italia ha conseguito il suo miglior risultato con un tasso percentuale del 5,8% (aprile 2007) grazie ad una crescita dell'export;
- i rispettivi tassi di disoccupazione si intersecano approssimativamente nell'agosto del 2008 ad un valore del 7%, per poi tornare a coincidere nel settembre 2009 a circa l'8%;
- entrambi i paesi hanno risentito della crisi del 2008, ma a partire già dalla metà del 2009 i trend tendono a divaricarsi: il tasso di disoccupazione tedesco è in costante decrescita e quello italiano in peggioramento fino al massimo del 13,1% (novembre 2014).



Un'interpretazione di quanto sopra si può individuare in un'elaborazione dell'Ufficio Economico dell'Ambasciata d'Italia a Berlino, in data 9 gennaio 2015, dal titolo Delocalizzazione e Reshoring delle imprese tedesche. Nel documento, che fa leva su studi dell'Istituto di ricerca Fraunhofer per il biennio 2010-2012, si può leggere che: "*sul totale*

dell'attività industriale tedesca ben il 21% della capacità produttiva è locato fuori dai confini e, nel caso di grandi e medie imprese, la produzione all'estero raggiunge il 50%".

Le motivazioni che hanno portato le imprese tedesche verso la delocalizzazione non sono una sorpresa: riduzione dei costi del personale (per il 71% delle aziende interpellate), apertura di nuovi mercati (28%) e vicinanza a clienti chiave (26%).

Di interesse strategico sono le destinazioni di delocalizzazione delle capacità produttive tedesche: i 12 paesi dell'Europa Orientale entrati nell'Unione a partire dal 2004 (per il 55% delle aziende interpellate), la Cina anche a seguito dell'entrata nella World Trade Organization nel dicembre 2001 (30%), altri paesi asiatici (25%) e paesi membri UE pre-allargamento (11%).

Di contro, le ragioni che hanno spinto al *reshoring* sono un recupero della perdita di flessibilità (59% delle aziende interpellate) o di qualità (53%) legata alla precedente delocalizzazione, livello di utilizzo della capacità produttiva (28%) e riduzione dei costi di trasporto (25%).

I paesi impattati dal *reshoring* sono i "nuovi" paesi UE (delle aziende interpellate 49%) e i paesi asiatici (27%); non la Cina per la quale sembra continuare il processo di delocalizzazione.

Scelte strategiche come la delocalizzazione e il *reshoring* non bastano, però, da sole a spiegare le ragioni per cui il sistema paese tedesco abbia assorbito il susseguirsi delle varie crisi con minore difficoltà rispetto all'Italia; certo è che una visione prospettica e dinamica ha contribuito molto nel gestire il cambiamento e nel saper cogliere le opportunità che si sono presentate.

Scarsa reattività italiana

La scarsa reattività italiana è testimoniata anche dal dibattito che si trascina da decenni a proposito della disoccupazione e l'episodio che segue mi appare esplicativo.

Venerdì 29 settembre 1995 un articolo di Carlo Dell'Aringa sul Sole 24 Ore titolava: "*Malati di disoccupazione, più si allungano i tempi di disoccupazione e più è difficile uscire dai periodo senza lavoro: serve flessibilità anche nei salari*". L'articolo faceva riferimento ai dati ISTAT sulla disoccupazione (Gennaio 1993 - Luglio 1995) pari al 11,67% e con una incidenza dei disoccupati in cerca di lavoro da oltre un anno in peggioramento dal 66,7% al 67,5%.

Sono passati quasi 23 anni e i dati ISTAT a marzo 2018 evidenziano un tasso di disoccupazione stabile all'11%. La crescita degli occupati su base annua (+0,8%), riguarda esclusivamente i lavoratori a termine (+323 mila), mentre calano i permanenti (-51 mila) e gli indipendenti (-81 mila). Il dato sulle persone infruttuosamente in cerca di occupazione da oltre un anno appare in miglioramento scendendo al 57,2% del totale dei disoccupati[4].

Flessibilità è il sostantivo intorno al quale si discute: flessibilità salariale, flessibilità del quadro normativo (in opposizione all'iper-regolamentazione), flessibilità dei processi produttivi e dei modelli

[4] *ISTAT, Rapporto Trimestrale sul Mercato del Lavoro, Gennaio 2018*

Parole chiave
- Lavoro
- Occupazione
- Scenario

organizzativi, flessibilità nella formazione per adeguarla alle nuove figure professionali dettate dalla realtà digitale. Soprattutto, flessibilità volta ad adeguarsi proattivamente ad un mondo che cambia ed a contribuire a creare benessere diffuso ed una maggiore coesione sociale.

Il ritardo con il quale il nostro Paese affronta la sfida della innovazione utilizzandola come leva per nuove convenienze economiche, opportunità occupazionali, crescita sociale e culturale è preoccupante.

✎……

……

Le assunzioni a termine dopo la conversione in legge del cd "decreto dignità"

Eugenio Erario Boccafurni

Dottorando di ricerca in Diritto del Lavoro presso l'Università di Roma "La Sapienza"

La nuova regolamentazione normativa del contratto a tempo determinato

Dopo i vivaci dibattiti che segnarono l'estate 2017, in seguito all'entrata in vigore delle novità su *smart working* e lavoro autonomo non imprenditoriale, anche quest'anno gli operatori del diritto hanno conosciuto un'altra importante riforma proprio nel cuore della bella stagione.

Appare così doveroso far chiarezza sulle novità introdotte dalla legge 96 entrata in vigore il 12 agosto scorso, testo di conversione del cd. "decreto dignità" (d. l. n. 87 del 12 luglio 2018), seppur limitatamente alle modifiche apportate alla disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato.

La lunga evoluzione normativa che ha interessato l'istituto affonda le proprie radici fin dalla legge n. 230 del 1962 e si è dipanata in un crescendo di interventi legislativi[1] connotati da *rationes* ben differenti a seconda della volontà politica di irrigidire o favorire la flessibilità di durata dei rapporti di lavoro[2].

Si è trattato di un vero e proprio "sciame sismico senza tregua"[3], come icasticamente è stato definito l'affastellamento negli anni delle varie regolamentazioni.

Progressivo processo di liberalizzazione e flessibilizzazione

In linea generale, si può affermare che dai primi anni del 2000 sino al Job Act si è assistito ad un progressivo processo di liberalizzazione dell'apposizione del termine al contratto di lavoro, con l'abbandono delle causali di utilizzo tassativamente individuate *ex lege* nel 1962.

Alla descritta liberalizzazione è seguita un'importante apertura verso le parti sociali, abilitate a governare l'istituto in commento tramite la contrattazione collettiva multilivello (sul punto si rimanda a pag. 20).

Sennonchè a fronte di questa importante apertura alla flessibilizzazione in entrata, il legislatore ha voluto, a più riprese, ribadire con formula

[1] Alla l. n. 230/1962 ha fatto seguito, tra le altre, l'apertura alla flessibilità realizzata con l'art. 23 della l. n.56/1987, il d. lgs n. 368/2001 di recepimento della Direttiva 1999/70/CE in materia di contratto a tempo determinato, le leggi nn. 247/2007, 148/2011, 92/2012, 99/2013, 78/2014 e, per ultimo, gli artt. 19-29 del d. lgs n. 81/2015 attuativo della legge delega 183/2014.

[2] Per una ricostruzione evolutiva storica dell'istituto, L. MONTUSCHI, *Lavoro a tempo determinato*, *Enc. giur.,* Roma, 1990; V. SPEZIALE, *La nuova legge sul lavoro a termine*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2001; R.VOZA, *Il contratto a tempo determinato*, in P.CHIECO, a cura di, *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della l. 28 giugno 2012, n. 92,* Cacucci, Bari, 2012; L. MENGHINI, *La nuova disciplina del lavoro a termine del 2014: una rivoluzione utile, doverosamente provvisoria,* in *Arg. dir. lav.,* 6, 2014, 1221 ss.; R. DEL PUNTA, *Diritto del Lavoro*, Giuffrè, Milano, 2016.

[3] A. PRETEROTI, *Il contratto di lavoro a tempo determinato,* in G. SANTORO-PASSARELLI, *Diritto e Processo del Lavoro e della Previdenza Sociale,* Utet, Milano, 2017, 373 ss.

solenne che il "*contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro*"[4].

È evidente che la *voluntas legis* sia stata quella di contenere l'utilizzo di questa tipologia contrattuale ribadendo il rapporto "regola-deroga" intercorrente tra le due modalità di assunzione.

Preliminarmente è bene chiarire, sin da subito, che la regolamentazione del contratto a termine rimane quella contenuta negli artt. 19-29 del d. lgs. 81 del 2015, seppur con le modifiche oggetto di trattazione.

Di talché, a seguito dell'approvazione della legge 96 del 2018, nel solo lavoro privato[5], diverse sono le novità apportate all'articolato appena richiamato.

Le novità apportate

- **Cambia la durata massima contrattuale**

al contratto di lavoro subordinato può essere apposto un termine di durata non superiore a 24 mesi, ancorché sia necessariamente legato alla espressa individuazione di almeno una delle causali tassativizzate dallo stesso legislatore.

Qualora la durata del contratto di lavoro non sia superiore a 12 mesi l'apposizione del termine si considera "a-causale" e nessuna giustificazione dovrà essere individuata al momento dell'assunzione.

Si registra una contrazione del periodo massimo, giacché dal 2015 era possibile apporre un termine "a-causale" non superiore a 36 mesi, da intendersi come limite complessivo della durata del contratto a termine, salva la possibilità di richiedere davanti alla Direzione Territoriale del Lavoro una sola proroga di ulteriori massimi 12 mesi di durata[6].

Il descritto decremento di durata massima da 36 a 24 mesi si riferisce sia al singolo contratto, sia alla sommatoria di più contratti.

In questo modo, il predetto limite trova operatività anche al caso della successione di contratti stipulati tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale d'inquadramento, a prescindere dai periodi di interruzione intercorsi tra un contratto e l'altro.

---

[4] È quanto enunciato all'articolo 1 del d. lgs 368/2001; L'ampio dibattito aperto in dottrina successivamente alla novella del 2001 sul rapporto tra la fattispecie contrattuale a tempo indeterminato e quella a termine si è poi chiuso con l'art. 1 della l. n. 247/2007 che ha statuito che **"***all'art. 1 del d. lgs 368/2001 è premesso che il contratto di lavoro subordinato è di regola stipulato a tempo indeterminato".* L'art. 1 della l. n. 92/2012, cd. "riforma Fornero", ha riproposto espressamente il medesimo concetto, utilizzando l'espressione "*contratto dominante*"; mentre l'art. 1 del d. lgs 81/2015 ha integralmente ripreso la formula utilizzata dal legislatore del 2001.

[5] È lo stesso "decreto dignità" che, in tal senso, fuga qualunque tipo di dubbio possa sorgere circa il campo d'applicazione soggettivo della disciplina. L'art. 1, comma 3, prevede infatti che *"le disposizioni di cui al presente articolo, nonché agli articoli 2 e 3, non si applicano ai contratti stipulati dalle pubbliche amministrazioni, ai quali continuano ad applicarsi le disposizioni vigenti anteriormente alla data di entrata in vigore del presente decreto".*

[6] G. SANTORO - PASSARELLI, *Diritto dei lavori e dell'occupazione - sesta edizione*, Giappichelli, 2017, 392 ss.

- **Il ritorno delle causali**

Il contratto a cui è apposto un termine superiore ai 12 mesi deve specificare per iscritto[7] una causale giustificativa in linea con le tre esigenze tassativizzate dal legislatore.

Si assiste al ritorno delle causali, seppur diverse e ben più specifiche di quelle positivizzate nel d. lgs. n. 368/2001 ove si discorreva genericamente di "*ragioni di carattere tecnico, organizzativo, produttivo o sostitutivo*".

Successivamente alla loro entrata in vigore, negli anni, si è registrato un enorme contenzioso legale sulla legittima apposizione del termine nei contratti lavorativi.

I ricorsi volti all'impugnazione di siffatti contratti, infatti, vertevano quasi esclusivamente sull'asserita insussistenza della causale addotta dal datore di lavoro.

E, come vedremo, la giurisprudenza aveva dato vita ad una pletora di interventi spesso di segno contrario.

A fronte di una simile fonte d'incertezza per le aziende, le causali "oggettive" erano state abolite con la l. n. 74/2014[8] a cui ha fatto seguito la regolamentazione del contratto a termine "a-causale" avutasi con il d. lgs. n. 81/2015 (cd. Job Act), che continua a rappresentare l'impianto regolativo di riferimento dell'istituto del contratto a termine[9].

E così, i contratti stipulati dopo il 14 luglio scorso e i rinnovi e le proroghe successive al 31 ottobre 2018 dovranno legare l'utilizzo di questa forma contrattuale flessibile ad esigenze:

- *temporanee ed oggettive, estranee all'ordinaria attività;*

- *di sostituzione di altri lavoratori;*

- *connesse ad incrementi temporanei, significativi e non programmabili, dell'attività ordinaria*".

- **Riduzione delle proroghe**

Si riduce il numero massimo delle proroghe contrattuali che possono essere concordate dalle parti.

Ed, infatti, il termine contrattuale, che poteva essere prorogato per un massimo di cinque volte nell'arco di 36 mesi, dal 31 ottobre può essere differito sino a quattro volte nell'arco di 24 mesi[10].

I soli limiti relativi al numero massimo, in base al terzo comma dell'art.

---

[7] Ad eccezione dei rapporti di lavoro di durata non superiore a 12 giorni ove l'apposizione del termine e della causale può essere anche priva di forma scritta. Si tenga, altresì, presente che una copia del contratto deve essere consegnata dal datore di lavoro al lavoratore entro 5 giorni dall'inizio della prestazione lavorativa.

[8] Sul contenuto della l. n. 74/2014, di conversione del d. l. n. 34/2014, con cui sono state abolite le causali giustificatrici ed regolamentati i principali istituti di afferenza rispetto a questa tipologia contrattuale quale la proroga, il rinnovo, la clausola di contingentamento, si veda L. MENGHINI, *La nuova disciplina del lavoro a termine del 2014: una rivoluzione utile, doverosamente provvisoria,* in *Arg. dir. lav.,* 6, 2014, 1221 ss.; F. CARINCI, *Job Act, atto I: la legge n. 74/2014 fra passato e futuro,* in *Dir. rel. ind.*, 1, 2015, 5 ss.

[9] Per un commento completo del *corpus* normativo del contratto a termine, in seguito al d. lgs. 81/2015, si rimanda a G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), AA.VV., *Job Act e contratto a tempo determinato, Atto I,* Giappichelli, 2015.

[10] Per un approfondimento circa il regime transitorio deducibile dalla novella, si rimanda a A. MARESCA e G. FALASCA, *Quattro regimi in quattro mesi per i contratti a termine,* in *Quotidiano del Fisco,* inserto de *Il Sole 24Ore,* del 17 agosto 2018.

21 del d. lgs n. 81/2015 continuano a non applicarsi alle imprese *start up* innovative per le nuove società sino ad un periodo di 4 anni dalla loro costituzione.

Ne consegue che il contratto può essere prorogato liberamente nei primi dodici mesi e, successivamente, si dovrà indicare una causale in linea con le tre esigenze descritte.

La modifica normativa al numero massimo di proroghe che si possono porre in essere si riferisce alle sole proroghe contrattuali sottoscritte successivamente al 31 ottobre 2018.

Per quanto attiene alle "attività stagionali", i contratti a termine conclusi possono essere rinnovati o prorogati liberamente senza la stesura di esigenze giustificative.

- **Si complica la possibilità del rinnovo contrattuale**

In linea con l'art. 21 del d. lgs. n. 81/2015, non viene introdotto un limite quantitativo di rinnovi possibili, tuttavia essi non possono complessivamente eccedere i 24 mesi.

A differenza delle proroghe, il contratto rinnovato dovrà indicare sempre e comunque una causale in linea con le tre esigenze descritte indipendentemente dal superamento o meno dei primi 12 mesi.

Al netto delle modifiche in commento, il cd. "***Stop and Go***", di cui al secondo comma del citato art. 21, rimane cogente ed immutato. Per i lavoratori che siano riassunti dopo un tempo determinato durato fino a sei mesi, devono intercorrere un minimo di 10 giorni tra la data di scadenza e quella di stipula del nuovo contratto (pena la trasformazione in tempo indeterminato).

Qualora il precedente contratto abbia avuto durata superiore ai 6 mesi, il lasso temporale si innalza a 20 giorni.

Resta inteso che la sanzione per il mancato rispetto del descritto *"Stop and Go"* è la trasformazione del contratto in tempo indeterminato.

Il rinnovo, inoltre, sconta un'imposizione contributiva addizionale la cui aliquota è variata in aumento in seguito alla legge di conversione oggetto della presente analisi.

L'obbligo della necessaria giustificazione del rinnovo contrattuale dovrebbe comportarne un notevole decremento applicativo a favore della diffusione dell'istituto della proroga, scelta che si ritiene condivisibile.

- **Contribuzione aggiuntiva**

In sede di conversione del d. l., lo sfavore del legislatore verso l'apposizione di un termine al contratto di lavoro subordinato si è palesato anche nell'introduzione di un aumento del contributo addizionale "*di 0.5 punti percentuali in occasione di ciascun rinnovo del*

contratto a tempo determinato, anche in regime di somministrazione".

Quest'ultimo aumento va a sommarsi alla maggiorazione contributiva prevista dalla cd. "riforma Fornero" a carico dei datori di lavoro, pari all'1,4% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali[11].

Il contratto a termine rinnovato, dunque, sconta un'imposizione contributiva dell'1,9% e questo potrebbe far consigliare un utilizzo attento e parsimonioso dell'istituto del rinnovo contrattuale, con conseguente abbandono dell'approccio "*just in time*" nella quantificazione del termine iniziale da apporre[12].

Da quanto precede ne deriva che il ricorso al contratto a tempo determinato rimane più gravoso per il datore di lavoro rispetto al tempo indeterminato, in quanto, da un lato, è soggetto alla maggiorazione suesposta e, dall'altro il lavoratore può essere licenziato prima della scadenza del termine soltanto per giusta causa.

- **L'eccezionalità normativa del lavoro stagionale**

Il lavoro stagionale, per espressa previsione normativa, è rimasto immune da gran parte delle novità oggetto della presente analisi.

Le attività individuate dal d.p.r. n. 1525/1963 ovvero quelle definite "stagionali" dalla contrattazione collettiva di riferimento non devono rispettare i nuovi limiti di durata massima previsti dalla riforma; esse possono giustificare anche l'apposizione di termini ben superiori ai 24 mesi.

A dette attività non si applica la normativa descritta circa lo "*Stop and Go*", possono essere oggetto di proroghe e rinnovi contrattuali "a-causali", e non trova applicazione neanche la maggiorazione contributiva dello 0,5%.

Si può parlare di una vera e propria normativa di *favor* verso questi rapporti di lavoro destinati a ripetersi in alcuni periodi dell'anno.

Sennonché, nel silenzio del legislatore, le lavorazioni stagionali rimangono quelle positivizzate in un d.p.r. di 60 anni fa.

Al fine di allargare il perimetro delle lavorazioni stagionali per sfruttare nel miglior modo le potenzialità di tale scelta normativa, sarebbe opportuno dar impulso alla contrattazione collettiva[13] intercettando le moderne figure professionali richieste dal mercato ed attualmente non comprese nella risalente novella.

---

[11] Vedi l'articolo 2, comma 28, l. n. 92/2012.

[12] *Just In Time* (JIT) letteralmente "al momento giusto", rappresenta l'Insieme delle tecniche industriali di derivazione giapponese applicato alla gestione della produzione, delle scorte e della catena di fornitura (*Cfr.* il dizionario economico Treccani). Semplificando questo concetto riconducibile ad economia e gestione delle imprese, il JIT è una filosofia di programmazione della produzione che ha come obiettivo il miglioramento dei processi di produzione attraverso l'ottimizzazione dei fattori produttivi necessari al risultato finale. Sul tema si rimanda a L. BATTEZZATI e F. BIANCHI, *Just in Time. Produrre a ritmo di mercato,* Guerini e associati, Milano, 2012.

[13] Si tenga sempre ben presente che i contratti collettivi che possono sfruttare questo rinvio normativo, al pari degli ampi spazi di manovra contenuti nel J.A., sono quelli descritti dall'art. 51 del d. lgs. n. 81/2015: "*per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria*".
In tal senso, T. TREU, *l'art. 51 del decreto 81/2015: i livelli contrattuali pari sono*, in *Giur. lav*, 2015, ove l'Autore definisce quest'ulitmo articolo una "norma di sistema".

- **Il profilo sanzionatorio**

In linea con le modifiche descritte, il legislatore adegua anche il relativo sistema sanzionatorio, che riflette *eadem ratio* del precedente.

Il rapporto lavorativo che, in assenza di causali (ovvero in presenza di causali illegittime), superi la durata massima di 12 mesi si trasforma in un normale rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato a decorrere dalla data in cui tale limite è stato superato.

La trasformazione contrattuale, inoltre, si avrà nel caso di violazione di quanto disposto sulla nuova regolamentazione delle proroghe e dei rinnovi eventualmente intercorsi (è l'ipotesi, ad esempio, della quinta proroga effettuata nell'arco di 24 mesi al medesimo contratto).

In quest'ultima circostanza, è da ritenere che il *dies a quo* della trasformazione sia quello del rinnovo o della proroga viziata.

- **Aumentano i termini per l'impugnazione**

Il lavoratore che intenda far valere l'illegittimità del termine deve, a pena di decadenza, impugnare stragiudizialmente il contratto entro 180 giorni dalla cessazione del singolo rapporto di lavoro.

Tale impugnazione è inefficace se non è seguita, entro il successivo termine di 180 giorni, dal deposito del ricorso o dalla comunicazione alla controparte della richiesta di tentativo di conciliazione o arbitrato.

Varia, pertanto, in aumento il termine per l'impugnazione stragiudiziale originariamente fissato dal Job Act in 120 giorni[14].

La scelta "critica" delle causali d'assunzione

Il ritorno delle causali giustificatrici segna un netto ripensamento del legislatore rispetto alla scelta fatta tre anni or sono rispetto alla loro abolizione[15].

La scelta ha comportato una drastica diminuzione quantitativa del contezioso giuslavorista nel nostro Paese[16].

Le nuove esigenze positivizzate esprimono un collegamento a doppio filo con il concetto di "temporaneità": un pò come se il legislatore avesse scelto di far proprio l'orientamento giurisprudenziale prevalente circa la transitorietà delle *ragioni di carattere tecnico, organizzativo, produttivo o sostitutivo* di cui al d. lgs. n. 368/2001[17].

Dall'esegesi della lettera a), *l'esigenze temporanee ed oggettive, estranee*

[14] G. SANTORO - PASSARELLI, *Diritto dei lavori e dell'occupazione - sesta edizione*, Giappichelli, 2017, 396.

[15] G. SANTORO-PASSARELLI, *Il nuovo contratto a termine dopo la conversione del Decreto Lavoro,* in *Il Quotidiano Giuridico* del 24 maggio 2014, ove il Maestro pone l'attenzione sulla differenza qualitativa intercorrente tra il d. l n. 34/2014 e la l. n. 92/2012, che *ammetteva un contratto a termine "acausale" seppur entro un'ottica di eccezionalità*.

[16] Dati elaborati dal Ministero della Giustizia dicono che nel 2017 sono 490 le cause di lavoro iscritte a ruolo riguardanti questa tipologia contrattuale, rispetto alle 8.019 del 2012, anno in cui le causali iniziarono a essere parzialmente rimosse.

[17] La giurisprudenza maggioritaria ha optato, negli anni, per un'interpretazione del causalone che escluda la legittimità dell'apposizione del termine a fronte di ragioni meramente oggettive staccate da qualunque riferimento temporale. In altri termini, "*l'impossibilità di inserire l'attività lavorativa nel normale ciclo produttivo dell'impresa*", G. SANTORO-PASSARELLI, *Diritto e Processo del Lavoro e della Previdenza Sociale,* Utet, Milano, 2017, 379. Si veda, Trib. Reggio Calabria 20 luglio 2007, *Foro. it*, I, 294; App. Firenze 11 luglio 2006, in *Riv. giur. lav.,* 2007, II, 459 ss; App. Milano 9 gennaio 2006, *Lav. giur.*, 2006, 823.

all'ordinaria attività sono individuabili aprioristicamente rispetto a qualunque valutazione soggettiva imprenditoriale.

Una siffatta causale potrebbe essere tacciata di intrinseca incongruenza giacchè sarebbe stata di facile applicazione solo qualora avesse trovato applicazione per periodi inferiori ai 12 mesi.

Ed infatti, "esigenze temporanee ed estranee all'ordinaria attività aziendale" che si protraggano addirittura per oltre un anno sono di difficile definizione[18].

Incertezze terminologiche e applicative

Premesso che "l'ordinaria attività" dovrebbe sostanzialmente potersi definire tale ove rientri in quelle tipiche dell'oggetto sociale, ne consegue che la difficoltà applicativa di detta causale risiede nell'individuazione di circostanze del tutto straordinarie da dedurre in contratto.

Si potrebbe, ad esempio, giustificare l'assunzione di un *wedding planner* da parte di una società operante nel settore della cinematografia giacché questa avrebbe interesse ad una collaborazione temporanea limitata all'intera durata delle riprese cinematografiche relative ad un determinato docu-film sulla celebrazione di matrimoni.

Vi è poi la causale legata alla "*sostituzione di altri lavoratori*"; giustificazione già presente nella novella del 2001.

Nelle ragioni sostitutive, l'interesse a cui il legislatore accorda protezione è, anche, quello del lavoratore avente il diritto alla conservazione del posto.

Qualora l'azienda debba sostituire uno o più lavoratori, ovvero quando la sostituzione riguarda una certa funzione produttiva, dovrà legare l'apposizione del termine alla specificazione dell'ambito territoriale di riferimento, del luogo della prestazione lavorativa e delle mansioni dei lavoratori da sostituire che consentano di determinare il numero delle persone da sostituire[19].

La giurisprudenza, con un orientamento oggi prevalente ed antitetico rispetto ad una precedente pronuncia della Corte costituzionale[20], ritiene non necessaria l'esatta identificazione, nella stesura del contratto a termine, degli estremi anagrafici dei lavoratori coinvolti nella sostituzione[21].

Tale esatta identificazione si sconsiglia anche alla luce di quanto contenuto nel recentissimo decreto legislativo di armonizzazione della normativa nazionale al nuovo "*GDPR*"[22], onde evitare una lesione della *privacy* dei propri lavoratori.

Per quanto attiene alle "*esigenze connesse ad incrementi temporanei, significativi e non programmabili, dell'attività ordinaria*" (lettera b), appare operazione interpretativa complessa dar un senso compiuto alle

[18] Del medesimo avviso G. MIMMO, opinione espressa al convegno "*Contratto a termine e somministrazione dal decreto dignità alla legge di conversione*", 27.07.2018, Università di Roma "la Sapienza".

[19] Cass. n. 4898 del 27 febbraio 2017.

[20] Corte cost. 14 luglio 2009 n. 214, in www.cortecostituzionale.it

[21] Si vedano *Ex Multis*, Cass. n. 11358/2011 e n. 1576/2010

[22] In data 4 settembre 2018 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il d. lgs n. 101/2018 di armonizzazione della normativa nazionale al Regolamento Ue n. 679 del 2016 (*GDPR*).

parole considerata l'evidente antinomia testuale.

Viene da chiedersi, invero, come sia possibile predeterminare per iscritto qualcosa di futuro e "non programmabile".

Anche in questo caso, come già rilevato con riferimento alla causale di cui lettera a), i picchi di attività temporanei e non programmabili sarebbero più logicamente connessi con un arco temporale inferiore ai 12 mesi.

Ed inoltre, incertezze legate alla genericità degli aggettivi "temporanei" e "significativi" si possono rilevare a proposito degli incrementi dell'attività ordinaria.

Il datore, infatti, sarà chiamato ad esprimere una valutazione sulla soglia oltre la quale l'incremento dell'attività possa definirsi "significativo" senza avere a disposizione elementi oggettivi per valutare il raggiungimento di detta soglia.

A fronte di questa incertezza terminologica, è opportuno utilizzare la causale solo quando l'incremento di attività abbia una consistenza non marginale.

Sennonchè, da quanto precede appare scelta prudenzialmente più opportuna il non motivare l'assunzione a termine con il riferimento ad un periodo di incremento lavorativo dovuto, ad esempio, all'inizio del Giubileo, di un mondiale di calcio o di un'Olimpiade.

In quest'ultimi casi, infatti, ci si esporrebbe al vaglio giudiziario che potrebbe ritenere ampiamente programmabile il picco produttivo legato a manifestazioni civili o religiose la cui fissazione programmatica esclude il carattere di straordinareità.

Quest'ultimi eventi, difatti, dovrebbero rendere l'incremento produttivo "programmabile" rendendo illegittima la causale scelta.

Appare *ictu oculi* evidente che trovare esigenze in linea con la bizantina causale di cui alla lettera b) è cosa difficilmente praticabile.

Alla luce di quanto detto, la scelta della giusta esigenza a cui legare indissolubilmente l'assunzione, qualora si ritenga strettamente necessario farla, è quantomai "critica" e non può essere sbagliata.

Consigli pratici per la stesura di causali idonee

La stesura di una causale da apporre al contratto deve essere frutto di un attento giudizio prognostico circa la sua "tenuta" in un eventuale contenzioso.

Quest'ultimo percorso logico non può che essere l'unico che permette di circoscrivere l'*alea* dei possibili rischi d'impresa.

Per far ciò, in soccorso del datore di lavoro del 2018 interviene un gran numero di orientamenti giurisprudenziali cristallizzati negli anni circa

l'esatta interpretazione applicativa della causale oggettiva di cui all'1 del d. lgs. n. 368/2001[23].

Sennonché, seppur in presenza di causali differenti, gli *arrêts* giurisprudenziali hanno tracciato delle chiavi ermeneutiche di valutazione che saranno senza dubbio utilizzate anche nei futuri giudizi[24].

Ebbene, in altri termini, si potrebbe dire che dagli errori altrui, commessi in altre stagioni e pagati a caro prezzo da aziende di qualunque dimensione, gli odierni datori possono imparare e correggere il tiro delle proprie scelte prima che sia troppo tardi.

Preliminarmente, appare evidente che giustificare l'apposizione di un termine inferiore ai 12 mesi è cosa da evitare, giacché non richiesta dalla legge e ci si esporrebbe inutilmente ad un possibile esame giudiziale sulla legittimità delle ragioni addotte.

In altri termini, in quest'ultimo caso il contratto "a-causale" potrebbe trasformarsi in "causale" con tutti gli oneri probatori che ne derivano[25].

La causale, inoltre, non deve riproporre le parole utilizzate dalla norma per spiegare l'esigenza giustificativa.

Se così non fosse, sarebbe tacciata di "genericità" e dunque da considerarsi come non apposta.

Il datore di lavoro, di conseguenza, dovrà indicare "*in modo circostanziato e puntuale*", al fine di assicurare la trasparenza e la veridicità di tali ragioni, nonché l'immodificabilità delle stesse nel corso del rapporto[26].

La genericità dell'esigenza non è l'unico difetto che può inficiare la legittima apposizione del termine: bisogna prestare attenzione anche alla non-contraddittorietà della stessa.

Il datore che si limitasse a richiamare cumulativamente esigenze positivizzate incorrerebbe sicuramente nella sanzione della trasformazione del rapporto lavorativo.

Ciò detto, una causale specifica e non contraddittoria presuppone un collegamento necessitato tra la ragione specificata all'interno del contratto e la posizione lavorativa assunta dal prestatore, *id est* il nesso

[23] Si veda l'analisi ricostruttiva degli orientamenti della giurisprudenza di merito a cura di M. ROSANO, *Il contratto a tempo determinato nella giurisprudenza di merito*, in *Il contratto a tempo determinato,* a cura di G. FERRARO, Giappichelli, 2009, 297 ss.

[24] A. CIRIELLO, *Il contratto di lavoro a tempo determinato,* in *Dir. lav. mercati,* 2007, 2, 363 ss.; A. VALLEBONA, C. PISANI , *Il nuovo lavoro a termine*, CEDAM, 2001; S. CIUCCIOVINO, *Il contratto a tempo determinato: la prima stagione applicativa del d. lgs. n. 368/2001, Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.,* 2007, 3, 455 ss.

[25] Seppur sul punto si registra giurisprudenza non univoca, vedi Trib. Milano 3211/2013 e, contra, Trib. Milano 817/2015.

[26] Cass. Sez. lav. n.1522/2016, in *LeggeGiustizia.it*; massima costante anche nelle pronuncie Cass. n. 2018/2015, Cass. n. 10033/2010, Cass. n. 2279/10.

causale[27].

Ebbene, si può ritenere che al momento dell'assunzione o in caso di rinnovo o proroga, l'esigenza debba essere formulata in relazione alle mansioni effettivamente svolte[28].

Per quanto attiene all'onere probatorio circa la legittimità della causale, in caso di contestazione esso grava sul datore che dovrà dimostrare la genuinità e la non pretestuosità dell'esigenza giustificativa: si dovrà dar prova del fatto che le ordinarie forze lavorative aziendali non potevano far fronte alle esigenze oggettive da lui stesso individuate[29].

Gli spazi lasciati alla contrattazione collettiva nazionale e di prossimità

Anzitutto è importante chiarire che il contratto collettivo, di qualunque livello esso sia, non può eliminare o riscrivere le causali novellate.

Al più è possibile derogare in aumento alla durata massima stabilita in 24 mesi, fermo restando l'obbligo di indicare l'esigenza giustificativa dopo i primi 12 mesi.

Al di là di quest'ultima precisazione, i contratti collettivi di cui all'art. 51 del d.lgs 81/2015 continuano a svolgere il medesimo rapporto d'integrazione funzionale, incentrato sui rinvii impliciti ed espliciti operati dagli artt. 19 e seguenti alla disciplina collettiva pattizia[30].

E così, gli accordi collettivi nazionali, territoriali o aziendali potranno individuare ipotesi di esclusione del menzionato "*Stop and Go*", fissare un diverso limite rispetto a quello legale di contingentamento[31] e determinare i periodi relativi alle fasi di avvio di nuove attività che consentono di esentare le assunzioni dallo stesso limite del contingentamento.

Ultima area d'intervento della contrattazione attiene alla possibile disciplina del diritto di precedenza in termini differenti rispetto a quelli fissati dalla legge[32].

A fronte del silenzio normativo in merito a quest'ultimo istituto da parte della legge n. 96/2018, il diritto di precedenza resta uno strumento

---

[27] G. SANTORO-PASSARELLI, *Note preliminari sulla nuova disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato,* in *Arg. Dir. Lav.*, 2002, 1, 177

[28] Cass. n.22188/2018, con nota di G. Bulgarini D'Elci "*Tempo determinato, causale e mansione devono coincidere*", in *Il sole 24 Ore*, inserto *Norme e Tributi*, del 13.09.2018

[29] L'onere probatorio della veridicità della causale, infatti, non si inverte con il rispetto della forma scritta, si veda *Ex Multis,* Cass. Sez. lav. n. 208/2015.

[30] G. SANTORO - PASSARELLI, *Il contratto aziendale in deroga,* in *Dir. lav. mercati,* 2015, II, 273-290.

[31] La cd. "clausola di contingentamento" di cui all'art. 23 del d. lgs 81/2015 prevede che "*Salvo diversa disposizione dei contratti collettivi non possono essere assunti lavoratori a tempo determinato in misura superiore al 20 per cento del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione, con un arrotondamento del decimale all'unità superiore qualora esso sia eguale o superiore a 0,5".*

[32] L'art. 24 del d. lgs 81/2015 prevede che "*Salvo diversa disposizione dei contratti collettivi, il lavoratore che, nell'esecuzione di uno o più contratti a tempo determinato presso la stessa azienda, ha prestato attività lavorativa per un periodo superiore a sei mesi ha diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dal datore di lavoro entro i successivi dodici mesi con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei rapporti a termine.*

residuale in mano alla contrattazione collettiva che ne dispone attraverso l'autonomia negoziale nei modi più svariati[33].

Ciò detto, le parti potrebbero anche scegliere di regolamentare in maniera totalmente differente il rapporto a tempo determinato, tramite la stipula di un "contratto di prossimità" ex art. 8 del d. l. n. 138/2011, convertito con legge n. 148/2011.

Questo strumento di flessibilizzazione della prestazione lavorativa, previsto a favore di particolari soggetti e a determinate condizioni, abilita i contratti aziendali o territoriali a realizzare specifiche intese "*con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati*" in deroga alle disposizioni contenute in contratti nazionali o di legge; nel rispetto dei soli limiti previsti in Costituzione, nelle normative comunitarie e nelle convenzioni internazionali sul lavoro[34].

Ebbene, un siffatto contratto aziendale potrebbe legittimamente prevedere la possibilità di regolamentare un contratto a termine in maniera del tutto diversa rispetto all'ordinaria disciplina sin qui analizzata.

Un contratto di prossimità potrebbe essere "a-causale" ed esplicare i suoi effetti per un periodo anche di molto superiore ai 24 mesi.

Il reale problema di questa modalità di estrinsecazione delle relazioni industriali è nella generale ritrosia dei soggetti sindacali potenzialmente coinvolti alla contrattazione di simili accordi e alla necessaria finalizzazione degli stessi rispetto a ipotesi tassativamente pre-individuate nella normativa: *maggiore occupazione, qualità dei contratti di lavoro, adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, emersione del lavoro irregolare, incrementi di competitività e di salario, gestione delle crisi aziendali e occupazionali, investimenti ed avvio di nuove attività*.

Anche dal possibile uso di questa "freccia nella faretra dell'imprenditore", si comprende come solo l'instaurazione di un clima intra-aziendale di leale confronto con le rappresentanze sindacali possa permettere il raggiungimento di un "accordo win-win" fra azienda e sindacati[35].

---

[33] Esempi di regolamentazione del diritto di precedenza da parte della fonte autonoma si rinvengono nel CCNL Intersettoriale Commercio, Terziario, Distribuzione, Pubblici esercizi e Turismo, relativo al triennio 2016/2019; CCNL Area Alimentazione siglato tra CNA Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione e Casartigiani per i dipendenti delle imprese artigiane e non occupanti fino a 15 dipendenti nel settore alimentare; CCNL Metalmeccanici (per l'industria metalmeccanica e della installazione di impianti) siglato tra Federmeccanica, Assistal, FIOM, FIM, UIL per il quadriennio 2016/2019; CCNL Energia e Petrolio siglato a gennaio 2017 tra Confindustria Energia e FILCTEM CGIL - FEMCA CISL - UILTEC UIL con decorrenza sino al 31 dicembre del 2018.

[34] Sul contratto di prossimità ex art. 8 della l. n. 148/2011 si rimanda a A. MARESCA, *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'art. 8 del decreto legge 13 agosto 2011 n. 138, in DRI, 2012, 21 ss.;* G. SANTORO - PASSARELLI, *Accordo interconfederale 28 giugno 2011 e art. 8 d. l. 138/2011 conv. con modifiche l. 148/2011: le molte divergenze e poche convergenze,* in *Arg. Dir. lav.*, 2011, 6, 1224-1248; G. SANTORO - PASSARELLI, *Il contratto aziendale in deroga,* in *Dir. lav. mercati,* 2015, II, 273-290; R. PESSI, *Ancora sull'art. 8 della seconda manovra estiva. Quali spazi per la contrattazione di prossimità?,* in *Dir. rel. ind.,* 2012, 62-63.

[35] E. ERARIO BOCCAFURNI, *I cd. "sevizi strumentali" dei servizi pubblici essenziali: la procedimentalizzazione del conflitto industriale come workplace optimization strategy,* in ISPER - *Personale e Lavoro,* mensile di Febbraio 2018, 21 ss.

Conclusioni

Tutti i fattori produttivi, tra cui il lavoro, devono essere acquisiti ed arrivare in produzione nel preciso momento in cui ve ne sia effettivo bisogno e nella quantità necessaria[36].

Non potrebbe essere diversamente se si considera che in un complicato mercato globalizzato, come quello odierno, l'attuale cuneo fiscale colloca l'Italia al quinto posto nel mondo per costo del lavoro[37].

Ne consegue che l'azienda più performante è quella che riesce ad impiegare e retribuire in un dato momento soltanto le unità di forza-lavoro strettamente necessarie a perseguire al meglio il proprio risultato produttivo.

Ciò non toglie, d'altro canto, che il contratto a termine da "prototipo della flessibilità in entrata nel lavoro subordinato"[38] non può trasformarsi in strumento di precarietà.

Contrastare la precarizzazione

Nelle intenzioni del legislatore, le causali giustificatrici, assieme alle altre modifiche, dovrebbero contemperare gli interessi contrapposti dando dignità al lavoro "per contrastare fenomeni di crescente precarizzazione in ambito lavorativo"[39].

Il "fenomeno di crescente precarizzazione" è rappresentato dai poco meno di 3 milioni di dipendenti a termine, dato in costante crescita dai primi anni 2000 in poi e che colloca il nostro Paese poco sopra la media europea[40].

Sennonché si aderisce a quella linea di pensiero secondo cui un'impresa assume solo se ne ha la possibilità e non può essere un decreto che incide sulle forme flessibili a creare occupazione.

Stante il terreno sdrucciolevole rappresentato dalla "scelta critica" della causale giustificatrice, all'avvenuta scadenza dei primi 12 mesi, si ritiene che le aziende dovrebbero prudenzialmente volger la propria attenzione verso strumenti contrattuali d'assunzione diversi dal contratto a termine.

Si è detto di una possibile reviviscenza della contrattazione di prossimità ex art. 8; la medesima nuova linfa che potrebbe interessare anche il contratto di lavoro intermittente[41] (cd. "*lavoro a chiamata*" o "*Job on call*")

---

[36] *G.* ZILIO GRANDI, *Lezioni di diritto del lavoro nella gestione d'impresa,* CEDAM, 2018, 110.

[37] Il "*Taxing Wages*", ovvero il rapporto annuale dell'OCSE che mette a confronto il cuneo fiscale dei 34 paesi più avanzati del mondo, colloca l'Italia al quinto posto dopo Belgio, Germania, Ungheria e Francia. Nel 2017, il cuneo fiscale del nostro paese è stato del 47,8% , dato che si compone del 16,4% sotto forma di imposte personali sul reddito, mentre il resto (31,4%) sono contributi previdenziali, in parte a carico del lavoratore (7,2%) e in parte a carico del suo datore di lavoro (24,2%).

[38] M. BROLLO, *La flessibilità del lavoro termine dopo il "Job Act", ADL,* 2014, 3, 566.

[39] Queste le premesse alle disposizioni normative del d. l. n. 87 del 12 luglio 2018

[40] In Europa, la Spagna rimane il paese con la maggiore diffusione di questa forma flessibile d'assunzione, mentre in Germania si registra un calo nella scelta di questi contratti: rapporto economico OCSE del febbraio 2017, https://www.oecd.org/eco/surveys/italy-2017-OECD-economic-survey-overview-italian.pdf.
Dati in linea con quelli raccolti dall'Osservatorio INPS sul precariato pubblicati a luglio 2018 e in riferimento all'andamento delle assunzioni nel settore privato nel periodo gennaio/luglio 2017, manifestano un aumento di contratti a termine (+25,9%), apprendistato (+25.9%) e somministrazione (+20,4%).

[41] Il lavoro intermittente è disciplinato dagli artt. 13-18 del d. lgs. n. 81/2015.

o forme innovative di *Staff Leasing*[42].

Parimenti, nel novero delle possibili future scelte aziendali vi è anche l'espediente dell'aumento dell'utilizzo del "*turn over*" tra impiegati, seppur con conseguente perdita di professionalità ed un logico incremento dei costi di formazione.

Quest'ultima opzione appare come la più vessatoria per le vite dei lavoratori, fermo il principio che la persona che lavora, e conseguentemente la sua tutela, costituiscono la ragion d'essere del diritto del lavoro[43].

Al termine dell'elaborato non si può che richiamare un risalente e sempre attuale insegnamento, da tener ben presente in qualsivoglia scelta aziendale: "*se tutti gli altri contratti riguardano l'avere delle parti, il contratto di lavoro riguarda ancora l'avere dell'imprenditore, ma per il lavoratore riguarda e garantisce l'essere, il bene che è condizione dell'avere e di ogni altro bene*"[44].

Bibliografia

Battezzati I. e Bianchi F., *Just in Time. Produrre a ritmo di mercato*, Guerini e associati, Milano, 2012;

Brollo M., *La flessibilità del lavoro termine dopo il "Job Act*", ADL, 2014, 3, 566;

Ciriello A., *Il contratto di lavoro a tempo determinato*, in Dir. lav. mercati, 2007, 2, 363 ss.;

Ciucciovino S., *Il contratto a tempo determinato: la prima stagione applicativa del d.lgs. n.368/2001*, Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind., 2007, 3, 455 ss;

Del Punta R., *Diritto del Lavoro*, Giuffrè, Milano, 2016;

Erario Boccafurni E., *I cd. "servizi strumentali" dei servizi pubblici essenziali: la procedimentalizzazione del conflitto industriale come workplace optimization strategy*, in ISPER - Personale e Lavoro, mensile di Febbraio 2018, 21 ss;

Maresca A., *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'art. 8 del decreto legge 13 agosto 2011 n. 138*, in DRI, 2012, 21 ss.;

Maresca A. e Falasca G., *Quattro regimi in quattro mesi per i contratti a termine*, in Quotidiano del Fisco, inserto de Il Sole 24Ore, del 17 agosto 2018;

Menghini L., *La nuova disciplina del lavoro a termine del 2014: una rivoluzione utile, doverosamente provvisoria*, in Arg. dir. lav., 6, 2014, 1221 ss.;

Montuschi L., *Lavoro a tempo determinato*, Enc. giur., Roma, 1990; V. speziale, La nuova legge sul lavoro a termine, in Giorn. dir. lav. rel. ind., 2001;

[42] In seguito alla conversione del "decreto dignità" si invita ad approfondire anche le molte novità apportate alle regole della somministrazione di manodopera.

[43] G. SANTORO-PASSARELLI, *Crisi economica globale e valori fondanti del diritto del lavoro*, in *Dir. lav. mercati*, 2012, 3, 425-439.

[44] F. SANTORO-PASSARELLI, *Spirito del diritto del lavoro*, in *Saggi di diritto civile*, Napoli, 1961, 1071.

Pessi R., *Ancora sull'art. 8 della seconda manovra estiva. Quali spazi per la contrattazione di prossimità?*, in Dir. rel. ind., 2012, 62-63;

Preteroti A., *Il contratto di lavoro a tempo determinato*, in G. Santoro-Passarelli, Diritto e Processo del Lavoro e della Previdenza Sociale, Utet, Milano, 2017, 373 ss;

Santoro-Passarelli F., *Spirito del diritto del lavoro*, in Saggi di diritto civile, Napoli, 1961, 1071;

Santoro-Passarelli G., *Crisi economica globale e valori fondanti del diritto del lavoro*, in Dir. lav. mercati, 2012, 3, 425-439;

Santoro - Passarelli G., *Diritto dei lavori e dell'occupazione* - sesta edizione, Giappichelli, 2017, 392 ss;

Santoro-Passarelli G., *Il nuovo contratto a termine dopo la conversione del Decreto Lavoro*, in Il Quotidiano Giuridico del 24 maggio 2014;

Santoro-Passarelli G., *Diritto e Processo del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Utet, Milano, 2017, 379;

Santoro-Passarelli G., *Note preliminari sulla nuova disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato*, in Arg. Dir. Lav., 2002, 1, 177;

Santoro-Passarelli G. (a cura di), Aa.Vv., *Job Act e contratto a tempo determinato*, Atto I, Giappichelli, 2015;

Santoro - Passarelli G., *Il contratto aziendale in deroga*, in Dir. lav. mercati, 2015, II, 273-290;

Santoro - Passarelli G., *Accordo interconfederale 28 giugno 2011 e art. 8 d.l. 138/2011 conv. con modifiche l. 148/2011: le molte divergenze e poche convergenze*, in Arg. Dir. lav., 2011, 6, 1224-1248;

Rosano M., *Il contratto a tempo determinato nella giurisprudenza di merito*, in Il contratto a tempo determinato, a cura di G. Ferraro, Giappichelli, 2009, 297 ss;

Treu T., *l'art. 51 del decreto 81/2015: i livelli contrattuali pari sono*, in Giur. lav, 2015;

Voza R., *Il contratto a tempo determinato*, in P. Chieco, a cura di, *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della l. 28 giugno 2012, n. 92*, Cacucci, Bari, 2012;

Vallebona A., Pisani C., *Il nuovo lavoro a termine*, Cedam, 2001;

Zilio Grandi G., *Lezioni di diritto del lavoro nella gestione d'impresa*, Cedam, 2018, 110.

Parole chiave
- Contrattazione
- Costituzione Rapporto Lavoro

✎……

……

Il RISCHIO AGGRESSIONE: un rischio emergente da non trascurare

Massimo Servadio Psicoterapeuta e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Esperto in Psicologia della Salute Organizzativa, PERFORMER ISPER

Valentina Leoncini Dottoressa in Comunicazione di Impresa - Referente di progetto sul Rischio Aggressione in Servadio & Partners S.r.l.
www.servadioepartners.com

Nella mappa dei rischi legati al mondo del lavoro sta assumendo un ruolo sempre più incisivo il rischio aggressione.

Il Rischio Aggressione: che cosa si intende

Come sottolineato dall'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza sul Lavoro, la probabilità di subire un'aggressione fisica e/o verbale nell'espletamento dell'attività lavorativa quotidiana rappresenta una fonte concreta di pericolo e un fattore di rischio non più trascurabile. Nonostante ciò, ad oggi, non esiste una normativa specifica, ma il riferimento legislativo principale resta il D. Lgs. 81/08, in particolare l'art. 28, nell'esplicitare che la valutazione deve riguardare "*tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari*".

Per "violenza sul luogo di lavoro" si intende "qualsiasi episodio che implichi insulti, minacce, forme di aggressione fisica o psicologica praticate sul lavoro, da soggetti esterni o interni all'Organizzazione, in grado di mettere in pericolo la sicurezza, la salute e il benessere psicofisico della persona". È, pertanto, evidente come una tale definizione sia ampia e possa interessare pressoché ogni realtà lavorativa.

Fattori di rischio

In ogni caso, nonostante una componente di imprevedibilità sia necessariamente endogena a ogni episodio di violenza, esistono settori, attività professionali e tipologie di lavoratori che sono indubbiamente più a rischio.

Nel dettaglio:

- *Settore*: servizi (in particolare sanità); trasporti; commercio; istruzione; finanziario; recupero del credito; sportello clienti e ristorazione
- *Attività*: assistenza pazienti aggressivi e/o affetti da disturbi mentali; gestione / rapporto con l'utenza; distribuzione o gestione di farmaci di notevole valore economico; lavori di ispezione / controllo o, in generale, esercizio di pubblica autorità
- *Tipologia del lavoratore*: lavoratrici; portatori di disabilità; operatori non idoneamente attrezzati contro potenziali aggressioni o non idoneamente formati; lavoratori/lavoratrici che operano da soli o in contesti isolati.

È importante porre l'accento sui possibili risvolti negativi che un'aggressione può provocare.

Gli effetti della violenza e l'impatto sull'Organizzazione

In effetti l'aggressività è un target-specific che coinvolge due cluster: nei confronti delle persone fisiche e nei confronti dell'Organizzazione nel suo complesso.

A livello individuale, gli effetti negativi variano notevolmente: dalla demotivazione allo svilimento del lavoro svolto; dallo stress a danni veri e propri alla salute fisica e psicologica, con l'insorgere di disturbi post traumatici quali paure, fobie e disturbi del sonno. Al malessere personale si associa insoddisfazione lavorativa con ripercussioni evidenti sull'Organizzazione stessa: perdita di motivazione; diminuzione della produttività; assenteismo; scarso senso di appartenenza e identificazione; burn out. È evidente come la "vulnerabilità" del singolo sia legata a caratteristiche individuali e al contesto nel quale si è verificata la violenza; tuttavia, un intervento da parte dell'azienda, supportato da procedure note e specifiche sulla gestione di eventi aggressivi, è decisamente un elemento determinante e strategico nel minimizzare gli effetti negativi. A tal proposito, diventa importante:

- non lasciare solo il lavoratore che ha subito / assistito a un atto di violenza, nelle ore immediatamente successive;
- fornire sostegno alla vittima anche nel disbrigo delle eventuali pratiche amministrative e giuridiche (denuncia; azioni legali; etc);
- dimostrare solidarietà da parte del personale dirigenziale;
- informare gli altri lavoratori affinché non si diffondano informazioni distorte e/o infondate;
- compiere un'indagine completa sull'episodio, evitando di colpevolizzare la vittima.

Non solo, diventa fondamentale riesaminare la valutazione dei rischi per individuare misure preventive (sia di tipo strutturale sia di tipo organizzativo) e pianificare attività di formazione mirata, per consentire al personale di riconoscere il rischio e gestirlo consapevolmente.

Le misure di prevenzione del rischio da parte dell'Organizzazione

Le misure preventive di tipo strutturale solitamente riguardano l'allestimento e l'organizzazione degli spazi di lavoro; ad esempio: l'eliminazione, per quanto possibile, di oggetti che possano essere utilizzati come corpi contundenti (forbici; tagliacarte; soprammobili; cassettiere semi-mobili); la dotazione di barriere fisiche per le postazioni a contatto con il pubblico; la temporizzazione dei cassetti dove viene custodito il denaro; l'illuminazione adeguata nella struttura e nelle aree annesse; la presenza nei locali di vie di fuga facilmente accessibili e di dispositivi di allarme; la dotazione al personale di dispositivi di sicurezza "man down".

Misure di prevenzione a livello organizzativo mirano a coinvolgere il personale aziendale in campagne informative e percorsi di formazione specifici; realizzare procedure operative volte a chiamare le Forze dell'Ordine in caso di situazioni non gestibili dagli operatori; prevedere turni / nastri lavorativi / strutture con la presenza di un numero minimo di lavoratori, soprattutto nelle macro mansioni più esposte al rischio.

La Formazione sul Rischio Aggressione

La formazione assume, quindi, un duplice ruolo: è a tutti gli effetti una misura preventiva di tipo organizzativo perché mira a fornire ai lavoratori strumenti "pratici" di disinnesco e gestione di situazioni

potenzialmente pericolose (in una direzione top-down); ma diventa anche (e soprattutto) un'occasione di confronto, condivisione e individuazione di nuovi e ulteriori spunti di miglioramento da parte degli operatori stessi, cioè coloro che sono in prima linea (a livello bottom-up).

In altri termini, la formazione diviene il mezzo per raggiungere un obiettivo comune, sia da parte del lavoratore, sia da parte dell'azienda, rappresentato dalla prevenzione del rischio e dall'adozione di tecniche di "protezione" individuale che portano beneficio a livello collettivo. La formazione come percorso di sensibilizzazione e consapevolezza individuale in un contesto professionale, più ampio, sempre più intriso di una vera e propria cultura della sicurezza, che è un po' la terra promessa dell'organizzazione aziendale.

In effetti, per essere efficaci, i percorsi formativi è opportuno siano progettati con l'obiettivo di:

- dare la possibilità ai partecipanti di confrontarsi e condividere esperienze / riflessioni;
- fornire ai partecipanti spunti utili e concreti legati alle proprie mansioni quotidiane e finalizzati non solo a comprendere la natura di certe dinamiche, ma per essere in grado di gestire i conflitti e disinnescare situazioni ad alto livello di criticità;
- raccogliere input / segnalazioni da sottoporre all'Organizzazione per la pianificazione di eventuali azioni di miglioramento future e/o interventi di approfondimento.

Privilegiare una metodologia didattica interattiva, incentivare la partecipazione e adottare un approccio pratico permette ai discenti di mettersi in gioco, acquisendo maggiore consapevolezza del rischio stesso, degli aspetti comportamentali del potenziale aggressore, dei processi biologici e psicologici che si attivano in situazioni di emergenza. E li responsabilizza maggiormente sul proprio ruolo, sulla gestione della propria emotività, sulla negoziazione nei confronti di un soggetto aggressivo (o, in generale, alterato).

La cosiddetta "formazione di tipo esperienziale" si focalizza:

- sui principi della comunicazione e, in particolare, sulla comunicazione efficace;
- sulle tecniche di disarmo dell'aggressività;
- sugli esercizi per bloccare l'invasività;
- sull'allenamento delle tecniche di negoziazione;
- sulle competenze tecniche e non tecniche (soft skills);
- sull'individuazione di proposte da veicolare all'Organizzazione, nell'ottica di favorire una prevenzione maggiormente legata ai lavoratori stessi.

La Raccomandazione n.8/2007 del Ministero della Salute

Dall'ambiente sanitario, il settore maggiormente esposto al rischio aggressione, è arrivata una presa di posizione forte: con la Raccomandazione n. 8/2007, il Ministero della Salute definisce "*gli atti di violenza a danno degli operatori sanitari*" come "*eventi sentinella che*

richiedono la messa in atto di opportune iniziative di protezione e prevenzione". Pertanto, diventa fondamentale "*incoraggiare l'analisi dei luoghi di lavoro e dei rischi correlati e l'adozione di iniziative e programmi, volti a prevenire gli atti di violenza e/o attenuarne le conseguenze*". Atti di violenza che, in generale, è bene ricordare non necessariamente possono provenire da agenti esterni, ma anche all'interno della stessa Organizzazione, fra colleghi e/o tra collaboratori e superiori.

A livello metodologico, condividiamo pienamente il piano di azioni individuate dal Ministero della Salute (all'interno della Raccomandazione sopra menzionata) come necessarie alla prevenzione degli atti di violenza e, a nostro avviso, applicabili anche a tutti gli altri settori:

- elaborazione di un programma di prevenzione mirato non solo a sensibilizzare e coinvolgere la popolazione aziendale a tutti i livelli, ma anche a facilitare il coordinamento con le Forze dell'Ordine o altri soggetti di supporto;
- analisi delle situazioni lavorative (revisione degli episodi di violenza segnalati; analisi delle condizioni operative e dell'organizzazione nei servizi maggiormente a rischio; sopralluoghi e indagine ad hoc presso il personale);
- definizione e implementazione di misure di prevenzione e controllo (misure strutturali e tecnologiche; misure organizzative; stesura di un Documento di Valutazione del Rischio specifico con revisione/implementazione di procedure mirate alla prevenzione, ma anche alla gestione degli episodi di violenza);
- formazione del personale (formazione ad hoc per gli operatori; formazione per il management e per il personale di sicurezza, attraverso percorsi fortemente esperienziali e focalizzati all'acquisizione di strumenti di disinnesco e gestione del conflitto).

La comunicazione interculturale e il rischio aggressione

Dalla nostra esperienza, riteniamo che procedere con una survey interna, soprattutto in caso di aggressione fra personale interno all'azienda, sia fondamentale per esaminare accuratamente la problematica. Si tratta sicuramente di un'attività dispendiosa che, tuttavia, può dare un grande ritorno strategico all'azienda: l'output è una vera e propria analisi di clima in grado di aiutare l'Organizzazione a cogliere lacune da colmare e/o interventi da pianificare, per adottare tempestivamente azioni di miglioramento, evitando impatti negativi e ripercussioni economiche alla stessa.

A parere nostro, un ulteriore aspetto da non sottovalutare, associa il rischio aggressione al fenomeno dell'immigrazione e, nello specifico, alla convivenza quotidiana con persone provenienti da altri Paesi e di cultura differente. In questo caso invece di comunicazione efficace è più appropriato parlare di comunicazione interculturale. Secondo l'Ignorance Index di IPSOS MORI, l'Italia è il Paese con il più alto tasso al mondo di ignoranza sull'immigrazione ed è facile comprendere come sia rapido scivolare in situazioni di contrasto che degenerano in un'escalation di aggressività, quando, banalmente, non si conoscono usi e costumi diversi dai propri. In effetti, il fatto che si comunichi in un

ambito interculturale aggiunge un'ulteriore difficoltà: la necessità di possedere una vera e propria "competenza comunicativa".

L'integrazione fondamentale tra la competenza comunicativa e la comunicazione interculturale risiede nella capacità di "completare" le competenze mentali nell'agire nel mondo, ovvero conciliare abilità linguistiche ad abilità relazionali. La comunicazione interculturale, pertanto, è un continuo processo di negoziazione tra i significati culturali; possibile solo attingendo ad abilità processuali-relazionali che vanno allenate:

- ✓ sapere osservare;
- ✓ sapere relativizzare;
- ✓ sapere sospendere il giudizio;
- ✓ sapere ascoltare attivamente;
- ✓ sapere comunicare emotivamente (empatia ed exotopia, ovvero la capacità di riconoscersi diversi dagli altri e riconoscere la loro diversità);
- ✓ sapere negoziare i significati (rispettare le differenze ed essere consapevoli che esistono stereotipi e pregiudizi che hanno una funzione spesso fuorviante nell'economia mentale).

Il rischio aggressione come opportunità per l'Organizzazione

Questa tematica assai ampia, riguarda il rischio aggressione nel momento in cui ciò che è dato solitamente per scontato fra gli appartenenti a uno stesso contesto culturale, diviene ostacolo alla comunicazione stessa in un ambito interculturale. Etnocentrismo; pregiudizio e stereotipo sono meccanismi di condizionamento individuali, inconsci, che tendono ad autoalimentarsi, secondo un processo che viene comunemente chiamato "profezia che si auto avvera". In altri termini, inconsapevolmente, ognuno tende a interpretare i segnali comunicativi dell'interlocutore, notando maggiormente e focalizzandosi sugli aspetti che confermano le aspettative preventive. Le abilità relazionali citate possono aiutare a sviluppare la capacità di negoziazione dei significati, per collaborare nella co-costruzione di un dialogo comune, orientato all'esplicitazione di quegli "impliciti" culturali che spesso creano problemi comunicativi in ambito interculturale.

L'opportunità offerta dalla comunicazione interculturale e, in generale, dai percorsi informativi e, soprattutto, formativi dedicati alla prevenzione del rischio aggressione, è quella di "guardare meglio gli altri grazie a uno sguardo più attento, ma, ancora prima, guardare meglio noi stessi attraverso gli altri, potendo disporre di angolazioni plurali e inaspettate", valorizzando la capacità di essere consapevoli dei meccanismi e delle reazioni emotive che regolano il comportamento umano; allenando tecniche di negoziazione e gestione della relazione interpersonale.

Ecco come un rischio potenzialmente disastroso per i lavoratori e l'Organizzazione stessa può divenire una straordinaria occasione di rinnovamento: una vera e propria analisi di clima, mirata allo sviluppo di strategie di prevenzione; di azioni atte a ridurre le ripercussioni negative sui processi aziendali (in termini di demotivazione; calo della produttività; stress; disturbi psicosomatici o post traumatici;

assenteismo) e, infine, di un percorso virtuoso di accrescimento delle performance.

Bibliografia

M. Magni, M. Picozzi: “Aggressività in azienda. Come prevenirla e gestirla”, Egea, 2016

P. E. Balboni, F. Caon: “La comunicazione interculturale”, Marsilio Editori 2015

Raccomandazione n. 8, novembre 2007 Ministero della Salute; Dip. Della qualità - direzione generale della programmazione sanitaria, dei livelli di assistenza e dei principi etici di sistema - Raccomandazione per prevenire gli atti di violenza a danno degli operatori sanitari

Parole chiave
- Formazione alla Sicurezza
- Cultura della Sicurezza

✎……

……

Personale Internazionale: il Disagio a Francoforte - Germania

ISPER

A cura del Centro Studi ISPER

Da tematica per specialisti a cultura delle risorse umane

La tematica del Personale Internazionale tocca la quasi totalità delle aziende, passando da un aspetto per pochi specialisti a un tema di "Cultura" delle risorse Umane.

Personale e Lavoro dedica quindi uno spazio al Personale Internazionale.

Il Centro Studi ISPER da oltre 13 anni ha messo a punto una metodologia originale di valutazione del "disagio" per il Personale Internazionale in situazione di Espatrio o Trasferta.

Germania, Francoforte

In questo numero vengono presentati i risultati relativi alla **Germania** più in particolare alla città di **Francoforte** e nel paragrafo successivo la metodologia.

ESPATRIO/TRASFERTA LUNGA[1]

Risultati

Disagio in situazione di Espatrio

Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
Francoforte	7	67	A	A1	1

N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Di seguito i risultati che compaiono al termine della valutazione

Fig. 1 Videata risultati

TRASFERTA

Risultati

Disagio in situazione di trasferta

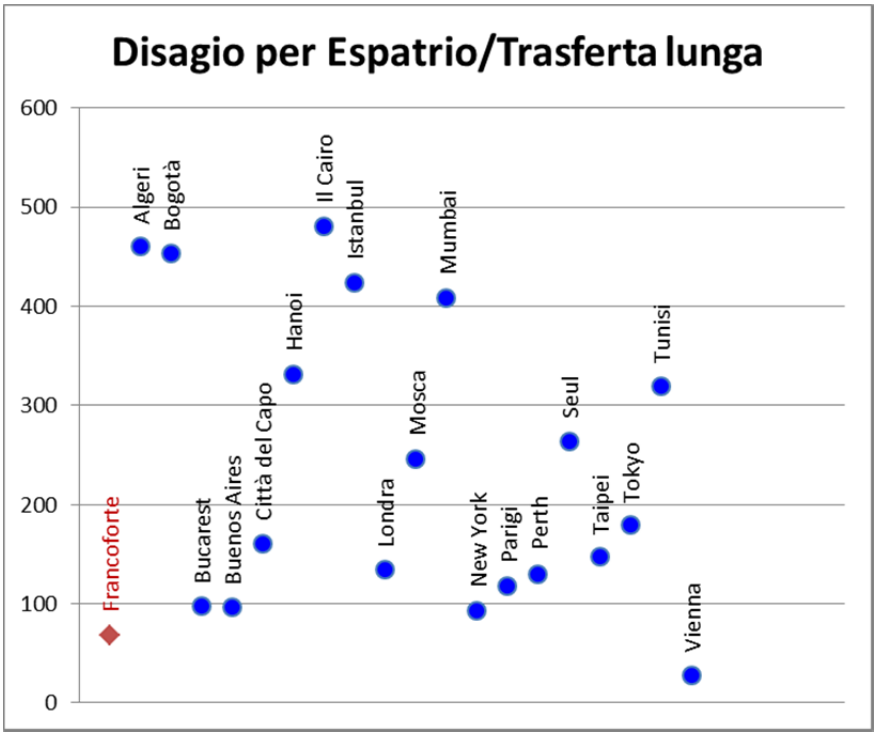
Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
Francoforte	7%	69	A	A1	1

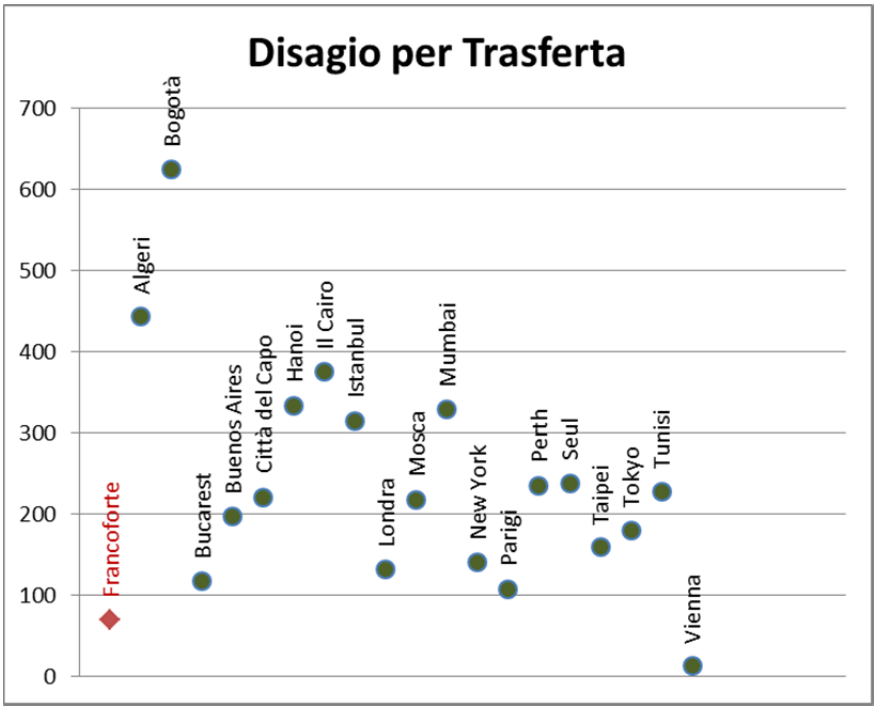
N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Nuvola del disagio

LA *NUVOLA* DEL DISAGIO

La *nuvola* del disagio riassume il disagio delle città valutate negli ultimi mesi.





Metodologia

Metodologia

La metodologia ISPER si articola su quattro strumenti dedicati alle due situazioni che le aziende si trovano normalmente a gestire:

1) L'espatrio/Trasferta lunga[1]
2) La trasferta

Queste due situazioni verso:

a) Sedi stabili (uffici, stabilimenti, ecc.)
b) Sedi temporanee (cantieri, campi, ecc.) o stabili, ma particolari (piattaforme, ecc.)

Il sistema di valutazione si basa sull'analisi di Fattori di Disagio, in numero variabile secondo lo schema che segue:

N° Fattori	Espatrio	Trasferta
Sedi	23	19
Campi	21	21

I fattori sono stati selezionati in base alla esperienza ISPER e delle Aziende che hanno collaborato alla messa a punto e considerano quelli ritenuti più significativi da valutare in ciascuna situazione.

Il Disagio non viene valutato su base nazionale, ma per ogni singolo sito. Situazioni diverse di Disagio (Espatrio o Trasferta, Sedi o Campi) non possono essere confrontate fra di loro, essendo valutate in base a fattori diversi.

Poiché il Disagio percepito è un mix di fattori oggettivi (ad esempio il clima atmosferico) e di fattori soggettivi (ad esempio l'Inglese non è un fattore di disagio per un madrelingua mentre può esserlo per altri), il sistema ISPER consente di creare famiglie di Disagio in base alle situazioni di origine (es. Uomo/Donna che comporta una significativa differenza di disagio nei paesi arabi) e alle Nazioni di origine. Per i fattori legati al viaggio ha infine anche importanza la città di partenza.

Nelle analisi proposte si assume che l'espatriato/trasfertista sia un Italiano, uomo, che conosca bene l'Inglese e che la città di provenienza sia Milano.

I risultati delle valutazioni vengono riportati su una scala da 0 a 100% che permette una rapida valutazione della situazione. Viene anche fornito il punteggio da 0 a 1000 per analisi più puntuali.

I risultati vengono infine classificati secondo tre sistemi: a 5, 6 e 8 livelli.

Questo permette di abbinare situazioni di disagio e aspetti retributivi.

Nelle valutazioni presentate le soglie sono equidistanti (es. 20%, 40%, 60% e 80% nella classificazione a 5 livelli), ma nel sistema fornito alle Aziende le soglie sono impostabili liberamente.

valutazione personalizzata

Ad esempio una banca che ha sedi stabili solo nelle grandi città avrà tutte situazioni con basso livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona a basso punteggio. All'opposto un'azienda che opera solo su cantieri in situazioni difficili avrà tutte situazioni con alto livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona ad alto punteggio.

Valutazione personalizzata

In qualsiasi momento si può richiedere all'ISPER una valutazione personalizzata del Disagio.

Viene abilitata la scheda da compilare nel Portale ISPER e, nell'arco di due giorni lavorativi, vengono restituiti i risultati con sintetiche valutazioni.

Parola chiave
- Personale Internazionale

✎……

……

[1] Per Trasferta lunga si intende una trasferta superiore a due/tre mesi

I 25 SERVIZI ISPER

a supporto di chi opera nella Funzione Personale

Benchmark Lampo®
Benchmark Osservatorio®
Bilancio Professionale e Autosviluppo
Calcolo e Previsione Pensioni INPS
Community Esperti Amministrazione Personale
Costo Vita città estera - Elaborazione personalizzata
Costo Vita Nazione Estera - Indici annuali
Disagio all'estero - Valutazione personalizzata
Disagio all'Estero - Software
Documentazione Attività Formative
ISPER Edizioni
Osservatorio Risorse Umane nei Bilanci
Panorama Risorse Umane
Pareri Amministrazione Personale
Personale e Lavoro
Quadro Normativo
Rappresentare le risorse umane nei bilanci - Strumenti
Scenario Risorse Umane
Sentenze e Commenti
Formazione Base
Formazione di Approfondimento
Formazione Convegnistica e di Confronto
Formazione Excel per l'Amministrazione del Personale
Percorsi di Perfezionamento
Formazione su Misura