

# **Forme di lavoro atipiche e meccanismi di regolazione sociale: il mercato delle Collaborazioni Coordinate e Continuative<sup>1</sup>.**

Sonia Bertolini

Dipartimento di Scienze Sociali, Università degli Studi di Torino

## **Abstract**

Questo paper si propone di esplorare i meccanismi di regolazione microsociale delle nuove forme di lavoro. Gli obiettivi principali della ricerca sono due.

La diffusione delle forme di lavoro atipiche pone il problema per i sociologi di trovare strumenti teorici adeguati per interpretarle. Nel caso del contratto di Collaborazione Coordinata e Continuativa i lavoratori si muovono sul mercato e stipulano con i datori di lavoro contratti limitati nel tempo, all'interno di un rapporto di coordinazione; essi hanno, inoltre, la possibilità di avere più contratti nello stesso momento. Ci si avvicina ad una situazione di lavoro autonomo, ma i soggetti in questione sono spesso più deboli dei lavoratori autonomi e non sono professionisti. Il primo obiettivo è, dunque, quello di cominciare ad esplorare nuovi strumenti adeguati per interpretare le forme di lavoro atipiche.

In questo lavoro i comportamenti della domanda e dell'offerta di lavoro saranno analizzati contestualmente. Poiché i Collaboratori Coordinati e Continuativi sono un universo vasto ed eterogeneo, verrà creata una tipologia di rapporti di Collaborazione. All'interno di ogni combinazione si cercherà di individuare quali sono i meccanismi di regolazione microsociale che permettono di portare a termine le transazioni, nonostante datori e collaboratori si

---

<sup>1</sup> Questo paper costituisce una rielaborazione del settimo capitolo della Tesi di Dottorato "*Forme di lavoro atipiche e meccanismi di regolazione sociale: il mercato delle Collaborazioni Coordinate e Continuative*", svolta presso l'Università di Brescia, dottorato di ricerca in Sociologia Economica, Anni Accademici 1997-2000. La ricerca empirica è stata condotta nell'area di Torino tra febbraio e aprile 2000 ed ha previsto la somministrazione di una serie di interviste semistrutturate a datori di lavoro, Collaboratori e testimoni privilegiati. La disponibilità di queste persone e il sostegno dei membri dei Dipartimenti di Studi Sociali di Brescia e di Torino hanno permesso la realizzazione del presente lavoro.

muovano in una situazione di incertezza, nella quale, come verrà argomentato, si presenta la possibilità di opportunismo da entrambi i lati del mercato.

Il passo successivo consisterà nell'interpretare le combinazioni della tipologia in termini di teoria dei giochi. L'analisi dei giochi condurrà nella parte finale del lavoro all'individuazione dei possibili percorsi futuri dei vari tipi di Collaboratori e permetterà di immaginare uno scenario a livello macro. Il secondo obiettivo è, infatti, quello di ipotizzare in quale direzione si muova il mercato del lavoro e quali saranno i percorsi dei lavoratori atipici.

## INDICE

<b>FORME DI LAVORO ATIPICHE E MECCANISMI DI REGOLAZIONE SOCIALE: IL MERCATO DELLE COLLABORAZIONI COORDINATE E CONTINUATIVE. ....</b>	<b>1</b>
ABSTRACT .....	1
INDICE.....	3
1.INTRODUZIONE.....	4
1.INTRODUZIONE.....	4
2. INDIVIDUAZIONE DI UNA TIPOLOGIA SOCIOLOGICA DI RAPPORTI TRA DATORI DI LAVORO E COLLABORATORI COORDINATI E CONTINUATIVI .....	5
2.1. <i>Due variabili sociologiche: la professionalità e l'affidabilità</i> .....	6
2.2. <i>Una tipologia</i> .....	9
3. DESCRIZIONE E INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA .....	11
3.1. <i>Combinazioni stabili</i> .....	11
3.2. <i>Combinazioni instabili strutturalmente</i> .....	21
4. DALLA TIPOLOGIA AI GIOCHI.....	25
4.1. <i>I giochi nelle varie combinazioni</i> .....	29
5. CONCLUSIONI.....	33
5.1. <i>I meccanismi di regolazione microsociale nel mercato delle CCC</i> .....	33
5.2. <i>Alcune considerazioni da una prospettiva macro: combinazioni stabili e instabili</i> .....	34
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	36

## 1.Introduzione

Il contratto di Collaborazione Coordinata e Continuativa (CCC) prevede l'esecuzione di una prestazione, nell'ambito di un rapporto di coordinazione tra datore e lavoratore. La prestazione è, quindi, esternalizzata rispetto all'impresa e per questo motivo possiamo parlare di mercato dei Collaboratori. La formula della CCC, rispetto ad altre alternative contrattuali, dà alla domanda di lavoro vantaggi in termini di flessibilità, ma rende problematico fidelizzare il lavoratore all'azienda. Il coinvolgimento e la fedeltà si ottengono, infatti, garantendo una stabilità lavorativa ai lavoratori (Kalleberg, 1990): solo in questo modo essi sono disposti a sacrificarsi per l'interesse dell'azienda. Per quanto riguarda i lavoratori, il contratto da CCC offre loro vantaggi in termini di autonomia., si tratta di un rapporto di coordinazione e non di subordinazione, che non prevede l'esclusività del rapporto, ma li espone alla precarietà. I CCC hanno spesso una rete di clientela minore rispetto ai lavoratori autonomi (Reyneri, 1998) e spesso non sono professionisti.

All'interno di un rapporto di CCC si sviluppano, inoltre, delle possibilità di opportunismo da parte della domanda e dell'offerta di lavoro che sono diverse da quelle presenti in una relazione di impiego tipica. Nel caso delle CCC le possibilità di opportunismo derivano dal fatto che vi è sempre in gioco il rinnovo del contratto e possono essere tematizzate in termini di scambi tra aspettative e impegni ridondanti. Da un lato le risorse scambiate (lavoro e denaro) sono in parte regolate dal contratto e come tali avvengono in condizioni di certezza. Dall'altro tale tipo di contratto comporta anche una serie di aspettative e di impegni che potremmo definire "ridondanti", in quanto vanno al di là del contratto scritto. Come tali fanno riferimento alla teoria dei *contratti impliciti*, sviluppata dagli economisti<sup>2</sup>.

In particolare per i CCC (decreto Smuraglia) non vi è la garanzia del rinnovo del contratto, si tratta di uno scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione (non tempo e retribuzione) e come tale dovrebbe essere regolata dal prezzo. Esiste una sfasatura temporale tra la

---

<sup>2</sup> Per contratto implicito si intende, infatti, gli accordi che le parti considerano vincolanti pur non essendo efficaci legalmente (Milgrom, Roberts, 1994). Si tratta di elementi non impugnabili davanti alla legge, ma che si potrebbero definire *self-enforcing* (auto-applicabili): "che trovano, cioè autonomamente la loro forza vincolante in quanto strutturati in modo da incentivare le parti a conformarsi per timore delle conseguenze che la loro violazione comporterebbe" (Milgrom, Roberts, 1994, p. 491). Cioè perché vengano applicati è sufficiente che le parti siano consapevoli delle loro obbligazioni reciproche. Qualora le aspettative siano effettivamente comprese e condivise, i contratti impliciti possono costituire un potente strumento di risparmio sui costi legali alla contrattazione e alla razionalità limitata (Milgrom, Roberts, 1994, p. 207). Da questo punto di vista la cultura societaria come insieme di: valori condivisi, modi di pensare, convenzioni operative, è un aspetto cruciale del contratto implicito. "Nel contratto implicito l'incentivo è costituito dalla prospettiva di guadagni futuri derivanti dal mantenimento del rapporto" (Milgrom, Roberts, 1994, p. 492). Nei contratti atipici questo punto è molto delicato. Infatti, benché anche il contratto atipico generi un contratto implicito le due parti potrebbero essere spinte a non rispettarlo, in quanto il mantenimento del rapporto non è sicuro. Potrebbero quindi preferire una prospettiva di breve periodo e di defezione.

prestazione lavorativa e la decisione del lavoratore di rinnovare il contratto e del lavoratore di continuare a lavorare per quell'azienda, che può dar luogo a una possibilità di opportunismo da entrambe le parti. Il datore può generare nel lavoratore un'aspettativa di rinnovo del contratto, per ottenere dal lavoratore il massimo della prestazione, cioè un impegno ridondante. Il lavoratore può generare in datore un'aspettativa di continuità lavorativa, in modo che il datore si assuma un impegno ridondante in formazione.

L'incontro tra aspettative ed impegni ridondanti è differito nel tempo, in quanto si verificherà solo al termine del contratto. Questo pone entrambe le parti in una situazione di incertezza e può dar luogo a una possibilità di opportunismo da entrambe le parti.

Uno dei limiti delle ricerche svolte finora sul mercato dei CCC è che esse si sono concentrate più che altro sull'offerta di lavoro, mentre hanno trascurato i comportamenti della domanda di lavoro<sup>3</sup>. In questo paper mi propongo di considerare contestualmente il comportamento di domanda e offerta di lavoro. Si ritiene, infatti, che nel caso dei CCC i comportamenti razionali della domanda non siano separabile in modo netto da quello dell'offerta. Si sviluppano, infatti, delle dimensioni implicite che fanno riferimento ad un rapporto di idiosincrasia tra domanda e offerta di lavoro.

Nel secondo paragrafo verrà costruita una tipologia di rapporti di Collaborazione sulla base di variabili sociologiche. Nel terzo saranno analizzate, a partire dalla tipologia, le strategie della domanda e dell'offerta di lavoro e saranno individuati alcuni dei meccanismi microsociale che regolano i rapporti di lavoro atipico, come la *circolazione della reputazione nelle reti* e *l'accesso limitato*.

Il rapporto tra datori e collaboratori può essere, inoltre, interpretato in termini di scambi tra aspettative e impegni ridondanti, cioè che vanno al di là del contratto scritto, attraverso la teoria dei giochi, come vedremo nel paragrafo quattro, in cui la tipologia sarà ricondotta a diversi tipi di giochi

L'interpretazione dei rapporti tra datori e collaboratori in termini di teoria dei giochi permette di tracciare nelle conclusioni alcuni percorsi possibili dei CCC.

## **2. Individuazione di una tipologia sociologica di rapporti tra datori di lavoro e Collaboratori Coordinati e Continuativi**

I datori di lavoro si muovono tra esigenze di flessibilità e di coinvolgimento dei lavoratori. La formula della collaborazione garantisce al datore la flessibilità, ma lascia aperto il problema del coinvolgimento, dell'affidabilità professionale e dell'onestà. Per i datori di lavoro che

---

<sup>3</sup> La ricerca IRS (2000), di recente pubblicazione, è una delle prime ad occuparsene in maniera un po' più approfondita.

utilizzano contratti di CCC il problema diventa allora valutare quale sia la professionalità e l'affidabilità del lavoratore. I datori ed i lavoratori si muovono su un mercato in cui circolano informazioni su affidabilità e competenza. La domanda che mi pongo in questa sede è come il datore di lavoro sperimenta le competenze e l'affidabilità del collaboratore. La professionalità fa riferimento al capitale umano, che può essere misurato in termini di livello di scolarizzazione e di adeguatezza della competenza al compito che il Collaboratore deve svolgere nell'impresa. L'affidabilità, invece, fa riferimento alle risorse di capitale sociale.

Per quanto riguarda i lavoratori, le ricerche a nostra disposizione mostrano che una dimensione chiave che può differenziare i diversi tipi di collaboratori è il loro livello di professionalità. Esso definisce il potere del Collaboratore sul mercato e nei confronti del datore. La professionalità distingue, dunque, i diversi tipi di collaboratori.

Il contratto da CCC pone, inoltre, al lavoratore dei rischi in termini di continuità lavorativa e di mancanza di tutele. Quello che deve verificare è quindi l'affidabilità del datore nei termini di assicurargli un rinnovo del contratto o di fornirgli una professionalità tale per cui il suo capitale umano sia rivendibile sul mercato.

Date queste considerazioni, è possibile costruire una tipologia di rapporti di CCC in base al livello di professionalità che il collaboratore vende sul mercato e che il datore deve testare e in base alle aspettative reciproche che datore e lavoratore si formano sul comportamento dell'altro.

Il presupposto di partenza è che le definizioni delle situazioni, cioè il modo in cui gli attori pensano che la situazioni funzioni, e le regole del gioco siano prodotte dalla domanda di lavoro. Sono, infatti, i datori di lavoro che stabiliscono il tipo di professionalità di cui hanno bisogno per svolgere certe mansioni o ricoprire un ruolo e che decidono se investire in un rapporto fiduciario con i collaboratori. Le strategie dell'offerta di lavoro sono in alcuni casi, ma non in tutti, delle risposte a queste definizioni, che si muovono tra il superamento della precarietà e la ricerca di spazi di gestione autonoma. Le strategie dei datori di lavoro e quelle dei CCC interagiscono tra loro determinando i meccanismi di funzionamento del mercato del lavoro atipico.

Definiamo le due variabili in base alle quali verrà costruita la tipologia.

### ***2.1. Due variabili sociologiche: la professionalità e l'affidabilità***

Lo spazio di incertezza di questa forma contrattuale pone i datori di lavoro in condizioni tali da doversi formare delle aspettative sul comportamento del lavoratore, in modo da poter agire anche in condizioni di incertezza. Le strategie che solitamente un datore può utilizzare

per motivare e rendere fedele il lavoratore all'azienda in questo caso non sono applicabili. Il datore non può agire più di tanto attraverso il controllo o gli incentivi positivi perché il tipo di contratto, come abbiamo visto nel secondo capitolo, non lo permette. La dimensione fiduciaria che è importante in qualsiasi relazione di lavoro, come ha puntualizzato la letteratura sociologica negli ultimi anni, assume in questo caso una valenza strategica fondamentale.

E' possibile agire in condizioni di incertezza attraverso vari meccanismi che vanno dal *calcolo razionale* alla *fede* (Lewis e Weigert, 1985). Questi meccanismi permettono, infatti, il salto oltre l'incertezza, anche quando non abbiamo tutte le informazioni necessarie. In particolare, la fiducia è uno dei meccanismi in base al quale è possibile formulare delle predizioni sul comportamento altrui. Essa rispetto ad altri elementi di natura sociale presenta diversi vantaggi, per esempio, permette di risparmiare sui costi di controllo e possiede un forte valore vincolante rispetto alla persona che ne viene investita.

Sulla base di queste considerazioni si può affermare che per certi livelli di professionalità per un datore di lavoro può diventare conveniente instaurare un rapporto fiduciario con il Collaboratore. Questa tipologia di contratti pone dei problemi di regolazione sociale che per essere risolti necessitano in alcuni casi che si sviluppi fiducia tra datore di lavoro e Collaboratore di; in altri casi prevale un atteggiamento di tipo calcolistico. In particolare, per livelli di professionalità bassa prevalgono atteggiamenti di tipo calcolistico (predizione razionale), mentre in situazioni in cui il livello di professionalità richiesto per svolgere la prestazione è più elevato si pongono problemi di fiducia da entrambi i lati del mercato. Questo avviene perché le risorse scambiate in termini di aspettative e impegni ridondanti tra datori e CCC, sono differenti e di conseguenza, come vedremo nel paragrafo 3, strutturano giochi di tipo differente.

Nei casi che necessitano affidabilità, inoltre, possiamo distinguere situazioni in cui il livello di fiducia richiesto è più o meno elevato. In alcune situazioni è sufficiente un livello di fiducia minimo, *fiducia contrattuale*. Si tratta di quel livello minimo di fiducia che permette la stipulazione del contratto stesso; essa prevede che entrambi le parti rispettino un'etica standard (Sako, 1991). In altri casi, sono necessarie anche la *fiducia di competenza*, e la *goodwill fiducia*. La prima si riferisce all'aspettativa che l'altro assolva i termini del contratto in modo competente; la seconda ad un diffuso senso di apertura verso le promesse di una parte verso l'altra e implica l'aspettativa che vengano proposte nuove iniziative, al di fuori del contratto esplicito che non siano opportunistiche. Queste ultime due forme di fiducia si

sviluppano dopo la stipulazione del contratto e dipendono l'una dall'altra: se il datore di lavoro investe in *fiducia di competenza*, la *goodwill fiducia* si sviluppa di conseguenza.

Su queste basi abbiamo costruito una scala di affidabilità che va da un livello basso, *calcolo razionale*, ad uno medio, *fiducia contrattuale*, a uno elevato, *goodwill fiducia*<sup>4</sup>.

La dimensione della professionalità fa riferimento, invece, ad una sua misurabilità sul mercato. La definiamo combinando due variabili. La prima è il livello di istruzione, la seconda è il grado di specializzazione delle competenze dei collaboratori. Combinare due variabili diverse per indicare il livello di professionalità del CCC ci permette di individuare la categoria di lavoratori con professionalità media. Si tratta di coloro che hanno un'istruzione elevata, ma non hanno ancora acquisito una specializzazione nel lavoro<sup>5</sup>. Questi si differenziano dai CCC ad alta professionalità che combinano un'istruzione elevata con competenze specialistiche. Infine, coloro che posseggono un'istruzione medio-bassa e competenze generiche si situano nella categoria a bassa professionalità.

Le competenze specialistiche dei CCC ad elevata professionalità possono, inoltre, divenire specifiche per un'azienda. All'aumentare della specificità della prestazione richiesta, può diventare costoso per datore e lavoratore in un secondo tempo interrompere il rapporto di lavoro. Per il datore può, infatti, divenire costoso sostituire il lavoratore e per il lavoratore può essere difficile rivendere la sua competenza specifica sul mercato.

---

<sup>4</sup> Nel corso della ricerca empirica la variabile fiducia è stata operazionalizzata attraverso alcuni indicatori, in base ai quali si è stabilito se i casi studiati fossero regolati da meccanismi di *predizione razionale*, *fiducia contrattuale* o *goodwill fiducia*. Il rapporto tra datore e Collaboratore è regolato dal meccanismo della *predizione razionale*, quando vi è la mancanza di aspettative positive da parte del datore nei confronti del CCC, al Collaboratore non viene offerta nessuna garanzia di rinnovo del contratto o possibilità di formazione, la selezione dei CCC avviene solo sulla base del meccanismo del prezzo; gli indicatori della presenza di *fiducia contrattuale*, invece, sono lo sviluppo di un'aspettativa positiva da parte del datore verso il Collaboratore, legata al portare a termine l'obiettivo del contratto, al rispetto del patto di riservatezza delle informazioni e di fedeltà, la selezione dei CCC attraverso canali di tipo informale, la promessa di un rinnovo del contratto e di un investimento in formazione; infine siamo in presenza di *goodwill fiducia*, quando vi sono tutti gli elementi della *fiducia contrattuale* e in più vi sono accordi che vanno al di là dell'obiettivo fissato dal contratto, come l'impegno del datore nella diffusione di una buona reputazione o l'aspettativa che il CCC abbia iniziative positive.

<sup>5</sup> Mi riferisco alla famosa "esperienza" richiesta in molti annunci di lavoro, che è difficile che posseggano i giovani laureati, benché abbiano un elevato grado di preparazione teorica.



## 2.2. Una tipologia

Sulla base delle considerazioni precedenti possiamo costruire la seguente tipologia:

Tabella n.7.1.: Tipologia dei rapporti di Collaborazione.

			PROFESSIONALITÀ		
			<i>Bassa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
			Competenze generiche/ Istruzione Medio-bassa <sup>6</sup>	Competenze generiche/Istruzione elevata <sup>7</sup>	Competenze specialistiche verso specifiche/ Istruzione elevata
<b>A F F I D A B I L I T À</b>	<i>Bassa</i>	Predizione razionale (rischio)	1 <i>Strategia della sopravvivenza (stabile)</i>	← 2 <i>Strategia della professionalizzazione non riconosciuta (instabile strutturalmente)</i>	(3)
	<i>Media</i>	Fiducia contrattuale	(4)	5 <i>Strategia delle reti (stabilità contingente)</i>	(6)
	<i>Alta</i>	Goodwill trust	(7)	8 <i>Strategia della falsa professionalizzazione (instabile strutturalmente)</i>	→ 9 <i>Strategia della professionalizzazione (stabile)</i>

<sup>6</sup> Mi riferisco al valore dell'istruzione sul mercato del lavoro.

<sup>7</sup> Teoricamente in questa combinazione ricadono anche i casi di soggetti con istruzione bassa, e competenze specialistiche, per esempio un operaio specializzato. Tuttavia tra i Collaboratori, forse perché operano nel terziario, non sono stati ritrovati casi del genere.

Incrociando le tre modalità delle due variabili otteniamo nove combinazioni. Esse vanno pensate come tipi ideali di situazioni reali, a cui saranno ricondotti i casi empirici della ricerca. Non è detto, però, che le possibilità individuate dalla tabella X siano tutte riscontrabili nella realtà. Inoltre, se le condizioni variano o se gli attori ridefiniscono le situazioni è possibile che i casi passino da una combinazione ad un'altra.

Prima di ricondurre i casi empirici alla tipologia è bene escludere, però, alcune combinazioni che non è realistico che si verifichino. Si possono, infatti, escludere a priori le combinazioni 3 e 7. La prima individua una situazione di investimento troppo costoso da parte di un datore in fiducia per un lavoratore a bassa professionalità. All'estremo opposto la combinazione 3 rappresenta il caso di un datore di lavoro che si comporta in base alla predizione razionale nella relazione con un collaboratore ad alta professionalità. Anch'esso non è realistico perché se il lavoratore è specializzato il datore ha interesse a investire nella relazione fiduciaria con lui, sia perché si tratta di una risorsa scarsa, sia perché svolgerà funzioni poco controllabili dall'azienda.

La ricerca empirica ha confermato che nessun caso trovato ricade nelle combinazioni 3 e 7 e ha portato ad escludere anche le situazioni 4 e 6, per motivi simili alle precedenti.

Le combinazioni 1, 5, e 9 sono quelle più prevedibili da un punto di vista teorico. Quanto più il livello di professionalità del collaboratore è elevato, tanto più il datore investirà in *fiducia*, sia perché la prestazione da lui svolta sarà complessa, e quindi più difficile da monitorare, sia perché il collaboratore non sarà facilmente sostituibile e il datore tenderà a volersi assicurare la sua fedeltà. La ricerca empirica, come vedremo, mostra che tali combinazioni rappresentano le uniche posizioni stabili, in cui datore di lavoro e lavoratore sono d'accordo nella definizione della situazione: i termini dello scambio della relazione sono chiari ad entrambi. Sono situazioni che possono proseguire in questo modo. Una nota a parte per la 5 la cui stabilità, come vedremo in seguito, potrebbe essere contingente e non strutturale.

Le combinazioni 2 e 8 sono possibili, ma individuano posizioni di instabilità strutturale, nelle quali cioè la definizione della situazione tra datore di lavoro e lavoratore non coincide. Esse sono, infatti, casi di forte asimmetria dalla parte del datore di lavoro: egli fa credere ai CCC che si trovino in una certa situazione, mentre si trovano in un'altra. Come vedremo è possibile che questi rapporti tra datori e lavoratori tendano nel tempo verso la combinazione 1 o la 9 o che si interrompano.

### 3. Descrizione e interpretazione dei risultati della ricerca empirica

#### 3.1. Combinazioni stabili

##### 3.1.1. Combinazione 9: la strategia della professionalizzazione

La combinazione 9 individua il caso in cui il datore di lavoro si rivolge al mercato per acquistare una competenza specialistica e in cui la prestazione richiesta al CCC è di elevato contenuto professionale. Si tratta di un tipo di rapporto di lavoro che, come ha mostrato la ricerca, necessita di fiducia, in quanto affidarsi al solo meccanismo del prezzo può essere rischioso per la domanda di lavoro. Può, infatti, essere difficile per il datore di lavoro sia specificare a priori i termini dell'accordo, sia controllare la prestazione dei collaboratori. Il datore cerca allora di investire in *goodwill trust*, cioè in fiducia che va al di là dei termini contrattuali, per tutelarsi contro eventuali opportunismi dell'offerta.

Per questa parte del mercato del lavoro dei CCC, come vedremo attraverso il caso degli archivisti, la professionalizzazione si dimostra una buona via per conciliare le esigenze dei datori di lavoro di flessibilità e fedeltà. Infatti, per i CCC più professionalizzati la buona reputazione è un elemento fondamentale per poter ottenere futuri lavori. La sua trasmissione attraverso i reticoli tra datori e CCC permette alla domanda di lavoro di risolvere il problema dell'opportunismo e ai CCC di escludere i colleghi non professionali.

I meccanismi di tipo sociale che permettono al mercato in questo caso di funzionare sono simili a quelli che quelli individuati da Bauman (2000) e Jones (1996) (vedi capitolo uno) nello studio sui mercati esterni professionalizzati in Inghilterra e Germania. Essi sono la reputazione trasmessa da una terza persona e la chiusura del network (accesso limitato). Il primo ha la funzione di dare le informazioni sulle performances del lavoratore nelle passate transazioni e limita l'opportunismo nelle presenti, le transazioni sono cioè *network embedded* (Rooks, Raub, Selten e Tazelaar, 2000). Il secondo limita il numero di partners con cui i datori hanno transazioni e aumenta il numero di transazioni con quegli stessi partners, di cui si sono già testate le competenze e l'affidabilità. Fa riferimento al *temporal embeddedness* e quindi alla reiterazione dell'interazione (Rooks, Raub, Selten e Tazelaar, 2000).

Vediamo come funzionano nel caso considerato i due meccanismi. I Collaboratori della combinazione 9 sono coloro che si stanno costruendo una professione che, per motivi diversi, non è formalmente riconosciuta (nel caso degli archivisti non esiste un albo professionale). Essi tendono ad attuare delle strategie che portano alla costruzione di comunità professionali informali, i cui confini non sono definiti da rigidi sistemi di credenziali, ma da un

credenzialismo informale. Per esservi ammessi i collaboratori devono dimostrare sul campo agli altri colleghi di possedere un certo tipo di competenze e di saper collaborare. Tali comunità molto spesso si formano a partire da persone con cui si è svolto un percorso di studi o una scuola di specializzazione. I lavoratori tendono a creare delle comunità professionali chiuse, tramite la creazione di regole informali, che limitano la possibilità di accesso ed il grado di sostituibilità dei collaboratori. Il meccanismo di chiusura consiste nell'espulsione di coloro che si ritiene non abbiano i requisiti, attraverso l'esclusione dai passaggi di commesse e di informazioni. L'archivista C2 sostiene:

*“A livello di commesse a volte ci si coalizza a volte no, dipende con chi”(C2)*

Le strategie dei datori e dei lavoratori in questi casi sono simmetriche. I datori di lavoro invece di utilizzare la strategia del mercato interno tendono a delimitare i mercati esterni mediante reti informative di carattere qualitativo e personalizzato. Le comunità professionali informali operano allora con segnali di mercato di tipo informale sulle capacità e sulle competenze dei singoli professionisti. I colleghi, gli ex-datori, i clienti diventano nodi di reti informative, che amministrano un sistema informale di credenziali (Luciano, 1989).

Il risultato è che i nuovi professionisti mettono in atto processi di chiusura che si realizzano sul mercato e non nell'organizzazione (Luciano, 1989). Si giunge alla creazione di mercati esterni professionali. I singoli collaboratori si specializzano nella professione, lavorando per imprese diverse e sviluppano un senso di appartenenza alla comunità professionale, piuttosto che alla singola azienda. Vengono così poste delle barriere informali che funzionano come reti di informazione.

Si sviluppa così da parte dei collaboratori una lealtà di appartenenza alla comunità professionale, lealtà verso la professione, che trattiene i comportamenti di tipo opportunistico e che è conveniente per i collaboratori così come per i datori di lavoro.

Inoltre, la formazione delle comunità professionali permette ai collaboratori di fronteggiare la discontinuità lavorativa. Infatti, al loro interno si sviluppa un meccanismo di scambio di commesse che permette di regolarizzare il flusso del lavoro.

Il caso del centro studi bancario (D15) è riconducibile alla combinazione 9. Il Centro Studi Bancari acquista sul mercato le prestazioni specialistiche degli archivisti. Anche se non esiste un Albo Professionale degli archivisti, essi hanno creato una comunità professionale, che si è formata attraverso meccanismi sociali informali. In questo caso l'affidabilità dei collaboratori nei confronti dei datori viene garantita dalla loro appartenenza a tale comunità.

Da pochi anni presso l'Archivio di Stato è nato un diploma di specializzazione in archivistica, della durata di tre anni:

*“Quella dell'archivista è una figura che è formalmente nuova nel senso che il corso da archivista è stato istituito agli inizi degli anni '90. Prima c'era in giro una decina di archivisti liberi professionisti. Tutti gli altri era inseriti in contesti pubblici, presso gli archivi comunali o statali”(C2)*

Tale diploma sarebbe obbligatorio per lavorare come archivista, tuttavia:

*“C'è gente che lavora lo stesso perché conosce tizio caio sempronio, con appoggio sovrintendenza...noi ci stiamo battendo da anni per riuscire ad avere una regolarità alla cosa. Questo è il lato oscuro del nostro lavoro” (C3)*

Gli archivisti si lamentano di alcuni colleghi che non possiedono tali credenziali, ma svolgono lo stesso la professione. Infatti, formalmente non è richiesto il diploma per esercitare la professione. Essi hanno messo in atto delle strategie di chiusura attraverso meccanismi di tipo informale, che tendono ad escludere coloro che non posseggono i requisiti. Tale processo è stato facilitato dal fatto che nel '94 è partito un grosso progetto per informatizzare l'anagrafe degli archivi italiani, sostenuto dalla Sovrintendenza Archivistica e da una società di informatica. Occorre notare che da questo momento in avanti anche le competenze informatiche diventano importanti per questo tipo di professione. L'archiviazione non avviene più su carta, ma su data base e la figura dell'archivista non può più prescindere dalla conoscenza delle tecnologie informatiche.

Nell'occasione di questo lavoro si forma un gruppo che per un certo periodo mette su una cooperativa (1995). Poi la cooperativa viene sciolta ed il gruppo si allarga, ma continua a lavorare come comunità professionale informale:

*“Tra di noi vi è una distribuzione delle commesse. Ci si accorda, si coopera....si è tutti amici. E' una grande famiglia...Ci si accorda sui tempi di lavoro perché spesso si lavora insieme...Delle volte nelle gare ci si accorda: io faccio il prezzo più alto di te così tu puoi vincere”(C3)*

Questa comunità si fonda quindi su un bagaglio di competenze comuni che i CCC hanno acquisito alla scuola di specializzazione e nell'esperienza di informatizzazione. Chi appartiene alla comunità deve, inoltre, aver dimostrato di saper lavorare in gruppo e di essere leale nella

spartizione delle commesse e nel rispetto dei tempi di lavoro. Una buona reputazione diventa essenziale per non essere esclusi da tale comunità.

Dal lato della domanda di lavoro l'appartenenza di un lavoratore a tale comunità diventa un segnale del possesso di un certo tipo di competenze e di elevata professionalità. Inoltre, il datore sa che difficilmente uno di questi lavoratori si comporterà in modo opportunistico. Sotto questo punto di vista, per tutelarsi ulteriormente i datori di lavoro sono particolarmente attenti alla fase della selezione dei CCC. Questo avviene perché spesso i collaboratori ad elevata professionalità hanno accesso ad informazioni riservate dell'azienda. In alcuni casi, come in quello degli archivisti, vi possono addirittura essere problemi di sicurezza fisica, perché i collaboratori hanno le chiavi degli archivi: Alla domanda se il fatto che alcune funzioni siano passate all'esterno abbia provocato dei problemi, una datrice di lavoro ha risposto:

*“Sono state prese delle precauzioni. Innanzitutto sono state scelte persone affidabili...Per trovare i collaboratori ci siamo rivolti alla Sovrintendenza Archivistica, che ha l'elenco di tutti i diplomati in archivistica. Ci siamo rivolti all'Archivio di Stato per sapere in cosa erano specializzati. Inoltre, abbiamo chiesto informazioni tramite canali di tipo informali all'Archivio Storico del Comune di Torino e ad alcune aziende torinesi.”(D15)*

La selezione avviene, quindi, sulla base del passaggio di informazioni tra datori di lavoro sull'affidabilità e la competenza dei potenziali lavoratori.

Da parte loro i collaboratori sono consapevoli di questi meccanismi e questo li spinge a costruirsi e a mantenere una buona reputazione:

*“I lavori si trovano per conoscenza, per frequentazione di persone...per esempio, il lavoro dell'archivio A me lo hanno affidato perché frequentando l'Archivio di Stato ho conosciuto la direttrice dell'archivio A. Infatti, Andrea (collega) la conosceva e me l'ha presentata. Quando si è venuto fuori questo lavoro la direttrice ci ha chiamati tutte e due...In Archivio di Stato ho lavorato perché avevo lavorato per la sovrintendenza e la direttrice conosceva il mio nome ed ha voluto determinate persone, non ne ha volute altre”(C3)*

*“Ho avuto il lavoro dell'Archivio B tramite una persona che era il vicedirettore dell'archivio di stato il quale è in contatto, sono molto amici, con la direttrice dell'archivio B, che voleva dei professionisti, ma voleva anche del personale fidato. Il vicedirettore mi conosce bene, perché lavorando presso l'archivio di stato i rapporti sono diventati più stretti, le ha consigliato di contattarmi”(C2)*

Un comportamento opportunistico verso un datore di lavoro significherebbe essere esclusi da futuri lavori e dalla comunità professionale informale. Quindi, i comportamenti dei datori e dei CCC sono abbastanza simmetrici nel caso della combinazione 9.

Vi è, infine, un ultimo punto da considerare che espone il datore all'opportunismo dell'offerta. Nella combinazione 9 è facile che se la collaborazione prosegue il rapporto di lavoro e lavoratore diventa idiosincratico. Nel caso degli archivisti nel tempo il collaboratore addetto al riordino di un particolare archivio diventa depositario di tutta una serie di informazioni su quell'archivio specifico, che un nuovo archivistista dovrebbe apprendere ex-novo. Si sviluppa cioè quella che la teoria del capitale umano chiama la competenza specifica. I datori cercano, quindi, se durante primo contratto non sorgono problemi, di rinnovare i contratti con archivisti che hanno cominciato il lavoro.

*“Lo farò presente all'amministrazione che sarebbe opportuno che fossero queste persone a continuare perché ormai si sono specializzate su questo archivio”(D15)*

Non è detto che per i CCC valga la stessa strategia. Per tutelarsi essi attuano un processo di chiusura come comunità professionale e allo stesso tempo, però, cercano di lavorare con più datori di lavoro. Al singolo archivistista non conviene continuare a lavorare sempre con lo stesso datore in quanto conviene “farsi conoscere”:

*“Ci sono persone che richiedono personale qualificato e referenziato. Più si è conosciuti meglio è”(C2)*

Bauman (2000) e Jones (1996) individuano due meccanismi che regolano il mercato esterno del lavoro professionalizzato: la reputazione e la chiusura del network. Bauman (2000) in particolare mette in evidenza come i datori operino una strategia di chiusura del reticolo, mentre i CCC tendono ad ampliarlo con la strategia della reputazione. Tra gli archivisti è stato ritrovato un meccanismo simile.

In realtà, in questo caso i CCC intervistati hanno un modo particolare di gestire le commesse che permette loro di conciliare le esigenze della domanda e dell'offerta di lavoro. Anche se i contratti sono sotto forma individuale, le commesse vengono prese informalmente in gruppo. Questo permette al singolo lavoratore di lavorare con più datori e al datore di poter contare nel lungo periodo su un gruppo stabile di lavoratori esternalizzati.

*“Spesso ci si coalizza per le commesse anche perché io ho cominciato il lavoro da archivistista da single, però è un lavoro massacrante da soli sia psicologicamente, perché ti trovi isolato nei posti più strani, sia fisicamente perché ci sono moli di lavoro da spostare fisicamente.” (C2)*

*”Poi il confronto con il collega è molto utile ed è molto utile lavorare con persone che provengono da esperienze diverse, perché ci si scontra anche sulle cose più banali” (C2)*

*“Ad esempio al S. Paolo io ed Andrea eravamo considerati concorrenti, perché io di solito lavoro con Ilaria e ci considerano un po’ un tutt’uno, contattano o me o lei sapendo che l’altra viene automaticamente contattata. Poi però io e Andrea ci siamo uniti”(C2).*

### *3.1.2. Combinazione 1: la strategia della sopravvivenza*

Il caso estremo opposto è costituito dalla combinazione 1, per esempio del rapporto tra titolari di palestre con gli istruttori sportivi e tra commercianti e commesse, che hanno contratti di CCC.

Si tratta di professioni in cui la professionalità viene misurata attraverso criteri di valutazione quantitativi. Questo è il caso di molte commesse che vengono chiamate periodicamente a lavorare come CCC per negozi in periodi di aumento dell’intensità lavorativa. (festività ecc...). Formalmente il surplus di personale viene preso per svolgere attività straordinarie, come le promozioni. In pratica, come nel caso C10, le collaboratrici si ritrovano a lavorare come se fossero commesse regolarmente assunte, con un orario di otto ore da rispettare, svolgendo le stesse funzioni del personale interno.

I datori di lavoro non sono interessati, in questo caso, alle credenziali formali dei CCC, il parametro di valutazione del loro livello di professionalità è di tipo quantitativo, per esempio il numero di pezzi venduto:

*“Ci viene richiesto di dichiarare il numero di pezzi venduti alla fine di ogni giornata”(C 10 )*

Ci avviciniamo, quindi, ad un mercato concorrenziale, regolato dai prezzi. Al datore non interessa in questo caso costruire nessun rapporto di fiducia. La selezione avviene sulla base di chi risponde agli annunci e non è detto che venga richiamato chi ha già lavorato. Il datore è consapevole del fatto che non sta instaurando una relazione di fiducia e che se al collaboratore si presenta un’opportunità migliore se ne andrà, ma non gli interessa trattenerlo, perché sa che può contare su un’ampia disponibilità di altri potenziali collaboratori di questo genere.

Una situazione simile si verifica nelle palestre con gli istruttori sportivi. In questo caso, però, per i datori di lavoro esisterebbero delle credenziali formali del livello professionale dei collaboratori a cui far riferimento per la selezione. Per un istruttore sportivo è possibile



qualificarsi, diplomandosi (ISEF) o prendendo altri brevetti. Una delle intervistate (C6) possiede diverse qualifiche: è diplomata in Italia e ha convertito il suo Diploma in europeo, ha il brevetto da istruttrice di nuoto e salvamento. Tuttavia, le credenziali formali non sembrano così importanti per i datori di lavoro, quanto il loro rendimento numerico. In pratica, la professionalità è misurata da quanto l'istruttore piace alla gente.

Il numero di persone presente alle loro lezioni rappresenta per il datore l'indice di gradimento del collaboratore. Gli aspetti qualitativi della prestazione (controllare se il cliente fa bene il movimento ecc...) non interessano.

La selezione avviene facendo fare una lezione di prova a coloro che si presentano spontaneamente alla palestra o rispondono agli annunci e lasciando la valutazione ai "clienti". Questi ultimi non sono però in grado di dare una valutazione qualitativa, ma si affidano a parametri come la simpatia dell'istruttore o la piacevolezza della lezione, ingredienti certo importanti nella prestazione dell'istruttore, ma non fondamentali come altri aspetti più tecnici. Questa situazione probabilmente è spiegabile in quanto il settore sportivo-ricreativo è in forte espansione. L'obiettivo delle palestre e la loro produttività si misura quindi dalla quantità di clienti che riescono ad attirare.

In questo caso non si sviluppa neanche un livello di fiducia contrattuale tra i CCC e il datore. Spesso non viene firmato nessun contratto. Era stata richiesta da parte dei datori l'esclusività di rapporto, ma gli istruttori si sono ribellati. I datori non si occupano di fare formazione e non garantiscono il rinnovo del contratto.

### *3.1.3. Combinazione 5: la strategia delle reti. Stabilità contingente?*

Nella combinazione 5 ricadono i casi in cui il livello di professionalità richiesto al collaboratore è medio. I datori selezionano soggetti con un'istruzione elevata, ma per svolgere attività che richiedono prestazioni abbastanza standardizzate, in cui è necessario un minimo di creatività. Si tratta di attività che non sempre portano alla formazione di una professionalità rivendibile sul mercato o alla formazione di lavoratori specializzati, come quelli della combinazione 9. Infatti, si tratta di prestazioni che con un'istruzione medio-alta si imparano velocemente.

La collaboratrice C1 ha due contratti da CCC, uno presso la Camera di Commercio come catalogatrice e l'altro presso l'ACTR (azienda catalogatrice trasmissioni radiofoniche) come blobbista e afferma:

*“Si impara all’inizio, ma poi in entrambi i lavori si tratta di mansioni ripetitive. Non ci si crea una professione” (C1)*

Il lavoratore rimane in una posizione di forte asimmetria rispetto al datore e deve stare attento al loro rapporto:

*“Quello che nota è che con questo tipo di contratti come ti comporti è importantissimo. Le relazioni con i datori di lavoro sono essenziali, perché è come il lavoro a cottimo, però è peggio perché hai gli orari, invece, con il lavoro a cottimo non li hai. Che ti tengano dipende dall’impegno che ci metti, se sei interessato o no” (C1)*

Molti dei rapporti che si sono instaurati tra datori dei lavoro e CCC nella società di consulenza, nella cooperativa di servizi, nella scuola privata e nell’associazione sportiva rientrano nella combinazione 5.

Per esempio, il caso dell’associazione sportiva si differenzia da quello della palestra perché l’associazione è interessata alla formazione degli istruttori, per esempio organizza corsi di formazione per operatori da utilizzare nei periodi estivi e cerca di selezionare soggetti con un’istruzione media, uno dei requisiti di ammissione in molti casi è essere diplomati.

Inoltre, la selezione avviene tramite contatti personali e i datori di lavoro tendono a tenere gli stessi collaboratori:

*“Entriamo in contatto con gli istruttori tramite contatti personali. Gli istruttori responsabili di impianto contattano gli istruttori. In più organizziamo corsi di formazione nei quali formiamo e selezioniamo operatori da utilizzare nei periodi estivi.” (D16)*

In questi casi, la variabile affidabilità diviene meno problematica per la domanda di lavoro rispetto alla combinazione 9. I datori nella combinazione 5 necessitano di collaboratori per svolgere prestazioni che richiedono un livello professionale intermedio, ma che si imparano velocemente. Questo fatto ha a che vedere con fattori contingenti. Con la terziarizzazione si sono diffusi, infatti, un certo numero di lavori che richiedono un elevato titolo di studio e un’alta flessibilità, ma che, se si possiedono questi requisiti, richiedono tempi di apprendimento molto brevi. Considerando il fatto che il tasso di disoccupazione è elevato, anche tra coloro che posseggono titoli di studio medio-alti, e che, quindi, vi è un certo numero di persone disponibili sul mercato, per i datori di lavoro esiste la possibilità di ricambio di Collaboratori per svolgere questo genere di prestazioni. I CCC della combinazione 5, date le attuali condizioni del mercato, sono cioè facilmente sostituibili. Per questo motivo la combinazione è stata definita di stabilità contingente. Il datore investe allora in fiducia, ma è

sufficiente un tipo di *fiducia contrattuale*, che in generale riguarda il portare a termine l'obiettivo fissato dal contratto e la riservatezza delle informazioni.

A volte vi è anche il ricorso a clausole scritte. La collaboratrice C1, per esempio, ha dovuto firmare un patto di fedeltà aziendale, che prevede di non fare un lavoro analogo presso un'altra ditta, ed un patto di riservatezza delle informazioni, cioè non parlare di quello che si fa in questa ditta. La Collaboratrice è perplessa di questo secondo patto. Non sa a chi non può parlarne: *"ma neanche al fidanzato...?!"* (C1).

E' discutibile il fatto di stabilire fino a che punto tali clausole potrebbero essere impugnate da un punto di vista legislativo, ma comunque pongono il lavoratore in una stato di allarme che può trattenerlo dai comportamenti di tipo opportunistico.

*"Poi nel contratto sono state formalizzazione di alcune clausole come quella di non divulgare i dati all'esterno e alcune norme relative alla sicurezza fisica che riguardano l'allarme, le chiavi"(D15)*

Altre volte viene richiesto verbalmente al Collaboratore di non confliggere, non danneggiare l'azienda, come nel caso di una formatrice (C7).

Da parte della domanda di lavoro viene data una particolare importanza alla fase della *selezione* dei CCC. I reticoli di tipo informale sono uno dei canali che viene maggiormente utilizzato. Di solito sono i Collaboratori stessi a segnalare al datore altri possibili Collaboratori.

*"Normalmente tutte le persone sono entrate tramite amici, amici di amici, comunque tramite metodi di reclutamento informali" (D14)*

Tale meccanismo di segnalazione garantisce sia l'affidabilità, si tratta di amici di amici, che spesso si sono conosciuti durante l'università o durante periodi di formazione successivi, sia riguardo alla professionalità, perché si tratta di colleghi che svolgono lavori simili o che comunque conoscono il loro percorso professionale.

Il percorso di selezione continua sul lavoro. Questo avviene perché permette di testare le competenze, che sono sempre più di natura relazionale, nel corso dello svolgimento della prestazione.

*"Nel nostro modello organizzativo contano la capacità di cooperare e l'integrabilità con la struttura. Per noi è fondamentale che vi sia un buon clima lavorativo perché la nostra società di consulenza assomiglia ad una comunità scientifica, anche se magari molto empirica. Ci si dà una mano, si aiutano i nuovi" (D14).*

La ricerca empirica ha individuato nella combinazione 5 la formazione di reticoli tra collaboratori all'insegna della cooperazione-collaborazione. Spesso essi si attivano perché tra i CCC avviene uno scambio di commesse o perché i soggetti si conoscevano già durante gli studi. Questi reticoli costituiscono una forma di capitale sociale nella forma di circolazione delle informazioni e dell'influenza non solo tra i collaboratori, ma tra collaboratori e datori.

La ricerca empirica ha mostrato che in queste situazioni, per esempio nel caso della società di consulenza, spesso non esiste, un reticolo tra i datori di lavoro che permetta loro di scambiarsi informazioni sull'affidabilità dei Collaboratori. I datori non sono, infatti, in contatto tra di loro per questioni di concorrenza. Esiste, però, un codice di correttezza tra aziende basato sulla minaccia. Afferma un datore:

*“Prima di rubare una risorsa centrale per un'altra azienda ci penso: chiedo permesso all'azienda, per non scatenare una guerra” (D14).*

Inoltre, i datori di lavoro sono situati nei buchi strutturali del reticolo informale che si crea tra i CCC. Questo fatto permette loro di ottenere le informazioni sull'affidabilità di un Collaboratore dai loro colleghi.

In questo caso il comportamento opportunistico dei collaboratori viene scoraggiato da strategie di tipo differenti rispetto alla combinazione 9. Non si arriva, infatti, alla creazione di comunità professionali informali, in quanto i soggetti attivano strategie di tipo più individuale e non collettivo. L'opportunismo viene scoraggiato dal fatto che i collaboratori sanno che nel loro reticolo circola anche informazione che può arrivare all'imprenditore. L'attendibilità dell'informazione è garantita dalla salvaguardia della reputazione individuale. Si tratta, infatti, di reti dense e *multiplex*, dove l'informazione falsa verrebbe subito individuata.

Un punto importante è che i datori di lavoro investono in formazione solo per alcuni collaboratori della combinazione 5. Alcuni di loro durante il lavoro si specializzano e possono spostarsi verso la situazione 9. Due dei formatori intervistati, C12 e C13, per esempio, attraverso l'esperienza acquisita sono diventati competenti in progettazione europea e sono divenuti delle risorse centrali per l'azienda, che in un caso ha investito in *goodwill trust* (C13) e nell'altro successivamente ha assunto il collaboratore (C12).

Nel primo caso il datore ha cercato di investire in *goodwill* per assicurarsi la fedeltà del collaboratore. La *goodwill trust* si ottiene investendo in *competence trust*, cioè formando il collaboratore (Sako), e impegnandosi nel rinnovo del contratto. La domanda di lavoro agisce secondo una modalità di fidelizzazione, assicurandosi di investire in formazione solo nei casi in cui i collaboratori sopportino ritmi di lavoro così intensi da non promettergli di fatto anche

se il contratto lo prevederebbe di cercare altre opportunità. In questo modo si garantiscono di formare solo coloro che rimangono:

*“Le modalità di lavoro che noi abbiamo sono tali che di fatto si crea una fidelizzazione all’azienda (...) Le modalità di lavoro richiedono un totale coinvolgimento, ritmi di lavoro molto sostenuti. Se bisogna finire di scrivere i progetti devi magari fermarti tutta la notte. Quindi, se te ne vai te ne vai prima di avere ottenuto una professionalità e l’azienda non perde molto”(D19)*

Nel secondo caso mostra che le figure veramente strategiche vengono assunte. Si tratta di lavoratori che svolgevano la stessa funzione degli altri, ma ai quali l’impresa ad un certo punto ha di sua iniziativa ha proposto l’assunzione. Queste sono le figure che risultano essere veramente cruciali per l’impresa e sui quali l’azienda sta investendo.

*“Ci stiamo costruendo il nostro medium management. Li stiamo formando. Investiamo su di loro. A differenza degli altri, che se se ne vanno creano solo problemi organizzativi, questi se se ne vanno comportano per l’azienda una perdita notevole di know-how. Li stiamo assumendo. Questo comporta un passaggio di carico di lavoro e di responsabilità da noi a loro”(D14)*

La combinazione 5 è una condizione di stabilità, ma solo contingente, dettata dalle condizioni attuali del mercato del lavoro. Nel lungo periodo si può ipotizzare che questi rapporti di lavoro si trasformano nella combinazione 1 o 9, cioè che si avviino o verso una professionalizzazione o una falsa professionalizzazione.

### **3.2. Combinazioni instabili strutturalmente**

#### *3.2.1. Combinazioni 8: la strategia della falsa professionalizzazione*

E’ possibile ritrovare casi che cadono nella combinazione 8, ma come abbiamo detto si tratta di situazioni instabili, dove cioè la situazione non è definita nello stesso modo dal datore di lavoro e dal lavoratore. Abbiamo stabilito che realisticamente sia il datore di lavoro a definire le situazioni. Nella promessa di un rinnovo del contratto o di fornire al collaboratore una formazione o un’esperienza rivendibile sul mercato essi sviluppano *un goodwill trust*, che va al di là del contratto. Essi richiedono al CCC un impegno che va al di là del contratto, promettendo in cambio la formazione. Se questo accade il CCC si specializza e in tal caso, con il tempo, la situazione si sposta verso la 9. Se, però, nel tempo la professionalizzazione non avviene il rapporto di lavoro può scivolare verso la combinazione 2 e successivamente,

poiché il suo titolo di studio avrà perso valore con il passare del tempo, addirittura verso la 1. Il collaboratore, che ha investito solo in quel rapporto di lavoro e non ha acquisito una professionalità rivendibile sul mercato, rimane intrappolato. E' avvenuto per uno dei collaboratori del centro di ricerca C11 o nel caso della collaboratrice alla camera di Commercio e blobbista (C1):

*“Da una parte è bello pensare che il prossimo mese poteri fare tutt’altro...poi ti ritrovi, invece, infognata in un lavoro che in realtà fai da anni, ed è come chi dice meglio vivere in città perché c’è il cinema ed il teatro e poi stanno in casa...se poi non sfrutti il fatto che questa precarietà ti dà la possibilità di fare mille altre cose non ti serve a nulla essere precario a quel punto è meglio essere statale ed avere tutto garantito...Sembra che questo contratto ti lasci libero di guardarti attorno e di sperimentare nuove opportunità. In realtà poi per l’orario e per il livello di impegno che ti richiedono non lo fai” (C1)*

Un caso interessante è quello dell’azienda che si occupa di catalogare trasmissioni radiofoniche (ACTR). I datori di lavoro si sono trovati a selezionare delle persone per svolgere la funzioni di blobbisti. Il tipo di competenze di cui avevano bisogno non era, però, completamente chiaro neanche per loro, sia perché si trattava di un nuovo tipo di lavoro che è nato con lo sviluppo dell’informatica, sia perché era l’azienda appaltatrice a stabilire il metodo di lavoro.

L’attività consisteva, infatti, nel documentare le trasmissioni radiofoniche:

*“Documentiamo trasmissioni radiofoniche, siamo li’ con le cuffie, ci sono i tempi di trasmissione e tu devi segmentare queste trasmissioni dicendo chi parla, di cosa parla ecc...” (C1).*

La finalità era quella di inserire i dati relativi alle trasmissioni su internet e renderli consultabili.

La selezione delle persone è passata attraverso canali formali, annunci sui giornali, ed informali, spargendo la voce tra gli amici. Sono state cercate persone che avessero competenze di catalogazione.

La blobbista C1 è stata reclutata attraverso canali informali, ma nella selezione si è tenuto conto delle sue competenze:

*“La persona che gestiva la selezione dei blobbisti (azienda catalogatrice trasmissioni radiofoniche) e’ un amico di un mio amico. Poiché stava cercando una figura che fosse simile a quella di un catalogatore, questo mio amico gli ha segnalato me”*

Poiché si sono presentati molti candidati, inoltre, i datori di lavoro hanno deciso di selezionare coloro che avevano un'istruzione medio-alta. Il lavoro da svolgere da una parte era ripetitivo, ma prevedeva dei momenti di creatività, i quali implicavano da parte dei lavoratori la capacità di documentarsi sugli argomenti trattati nelle trasmissioni. Inizialmente era, infatti, previsto che i blobbisti riportassero approfondimenti e commenti sugli argomenti trattati e un'istruzione medio-alta sembrava più appropriata a svolgere questo tipo di lavori.

L'azienda ha allora investito in *goodwill trust*. Infatti, ha cercato di selezionare soggetti affidabili professionalmente e ha fornito un minimo di formazione all'inizio. E', infatti, stato fatto un corso di formazione di un mese, tenuto da formatori dell'azienda appaltatrice.

E' stato, inoltre, stabilito un sistema di incentivi collettivi informali mirato a ottenere un impegno al di là dei termini contrattuali da parte dei blobbisti. Se nel mese veniva superato il tetto delle ore di lavorato (ore di trasmissione che sono state catalogate) previsto, i guadagni provenienti dalle ore in più venivano redistribuite tra tutti i CCC, indipendentemente da chi le avesse prodotte:

*“Quello che ci dice sempre il nostro capo è se noi lavoriamo tanto, più superiamo il tetto di ore di lavorato previste mensilmente più l'incentivo è alto per tutti” (C1)*

Inoltre, il datore di lavoro aveva lasciato intravedere ai blobbisti la possibilità di futuri lavori, per svolgere i quali l'azienda avrebbe investito nello sviluppo di nuove competenze:

*“Si tratta di una società nata adesso per questo progetto, però ci sono altre prospettive. Per cui è come se uno dovesse essere un po' consapevole del fatto che se noi non raggiungiamo l'obiettivo non si va avanti. E' come se ognuno di noi fosse investito da una responsabilità che non sente neanche più di tanto. Potrebbe non interessare a tutti andare avanti. E' chiaro che ci sono alcune persone che vanno a lavorare il sabato, altre che si fanno le loro sue cinque ore e poi non vanno più” (C1)*

Per questo motivo, la collaboratrice C1, al momento dell'intervista, riteneva che se dovesse scegliere in quali delle sue due collaborazioni investire sceglierebbe l'ACTR:

*“Investirei di più nel rapporto con l'ACTR... si potrebbero aprire delle strade che mi interessano molto... che possono avere a che fare con la catalogazione” (C1)*

Siamo, quindi, in una situazione di tipo 8 o almeno in una situazione che dal datore di lavoro è stata dipinta ai lavoratori come tale: il livello di professionalità richiesto dai datori è medio, quello di fiducia è *goodwill*.

In seguito, però, il tipo di competenze di cui vi l'azienda aveva bisogno è cambiato, a causa della ridefinizione della commessa da parte dell'azienda appaltatrice: la prestazione da svolgere è diventata molto più semplice e ripetitiva e le prospettive per il futuro incerte. I datori di lavoro si sono allora accorti di aver selezionato in modo inadeguato i blobbisti, il loro livello di professionalità era troppo elevato per la nuova mansione da svolgere. In alcuni casi la reazione dei CCC è stata quella di interrompere il rapporto di lavoro; altri sono rimasti, ma senza più prospettive per il futuro.

In questo caso all'inizio del rapporto tra datore e blobbisti ci troviamo in un situazione raffigurata dalla combinazione 8, o che perlomeno, non sappiamo se in buona o cattiva fede, i datori dipingevano come tale. Essi promettono, infatti, ai blobbisti di fornire formazione per l'acquisizione di una professionalità nuova e garantiscono loro altre opportunità di lavoro, attraverso il rinnovo del contratto: la situazione sembra allora spostarsi verso una combinazione del tipo 9. In realtà, i datori ad un certo punto, forse indipendentemente dalla loro volontà, fanno marcia indietro. Si passa a una situazione che tende verso la combinazione 2 e successivamente la 1 oppure il rapporto si interrompe.

### *3.2.2. Combinazione 2: la strategia della professionalizzazione non riconosciuta*

Si tratta di situazioni in cui al datore di lavoro non interessa la professionalità del Collaboratore e in cui egli ha deciso di non instaurare un rapporto di fiducia con lui, nonostante quest'ultimo cerchi di investire a sue spese in formazione per spostarsi verso la combinazione 5:

*“La palestra non si interessa alla formazione, anzi tende ad ostacolarla, in quanto il meno formato costa meno. La prestazione viene semplicemente misurata sulla base del numero di persone presente alla lezione. Ogni lezione le persone presenti vengono contate. E' una professione che prevede un continuo sforzo nell'accaparrarsi i “clienti”. Questo significa che la capacità comunicativa, la simpatia dell'istruttore giocano un ruolo fondamentale”(C5).*

Tra gli istruttori della palestra in alcuni casi il livello di professionalità è più alta, ci troviamo, cioè nella combinazione 2, ma anche in questo caso per quanto riguarda la variabile affidabilità ci troviamo in una situazione di predizione razionale e rischio. Ai datori non



interessa, infatti, costruire un rapporto fiduciario con i collaboratori sportivi di maggiore professionalità. Sanno che hanno ampia disponibilità di potenziali istruttori:

*“C’è la coda fuori... Se non stai agli accordi ci sono mille che lo fanno”(C6)*

I CCC sanno che rimangono in 1, ma investono lo stesso in formazione:

*“Io personalmente investo moltissimo in formazione perché ci tengo a diventare una professionista” (C5)*

I CCC sperano di aprire una palestra in proprio o di entrare nel giro degli stages. Nel frattempo per guadagnare continuano a lavorare per le palestre.

I datori prendono collaboratori con un livello di professionalità media, ma continuano a comportarsi in una situazione di predizione razionale, grazie al fatto che possono contare su un elevato ricambio. Si tratta di datori di lavoro che si muovono in una prospettiva di breve periodo e a cui non interessa fidelizzare i Collaboratori all’azienda.

E’ facile che nel lungo periodo i CCC della combinazione 2 si spostino verso la 1, a meno di soggetti con forte autoimprenditività che nel tempo riescono a formarsi una professionalità completamente a loro spese e a spostarsi verso la combinazione 8 e poi la 9, ma si tratta di casi rari.

#### **4. Dalla tipologia ai giochi**

Dopo aver costruito una tipologia di rapporti di lavoro tra collaboratori e datori di lavoro, il passo successivo consisterà nell’interpretare le combinazioni individuate dalla tipologia sulla base della teoria dei giochi. I rapporti tra CCC ed i loro committenti strutturano, infatti, diversi tipi di giochi, al variare della professione del collaboratore e del livello di affidabilità reciproca. Vediamo perché possono essere interpretati in questo modo.

Nel capitolo tre si è mostrato che le forme di lavoro atipico, in particolare le CCC, implicano un particolare tipo di transazione. Da un lato le risorse scambiate (lavoro e denaro) sono in parte regolate dal contratto e come tali avvengono in condizioni di certezza. Dall’altro tale tipo di contratto comporta anche una serie di aspettative e di impegni che potremmo definire “ridondanti”, in quanto vanno al di là del contratto scritto. Si genera, cioè, anche un contratto implicito.

In particolare per i CCC (decreto Smuraglia) non vi è la garanzia del rinnovo del contratto, si tratta di uno scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione (non tempo e retribuzione) e come tale dovrebbe essere regolata dal prezzo. Esiste una sfasatura temporale tra la prestazione lavorativa e la decisione del lavoratore di rinnovare il contratto e del lavoratore di continuare a lavorare per quell'azienda, che può dar luogo a una possibilità di opportunismo da entrambe le parti.

Sia il datore che il Collaboratore possono, infatti, tendere a sviluppare nell'altro delle aspettative ridondanti in nella promessa di un impegno ridondante. Per esempio, il datore può generare nel lavoratore un'aspettativa di rinnovo del contratto, per ottenere dal lavoratore il massimo della prestazione, cioè un impegno ridondante. Il lavoratore può generare nel datore un'aspettativa di continuità lavorativa, in modo che il datore si assuma un impegno ridondante in formazione.

L'incontro tra aspettative ed impegni ridondanti è differito nel tempo, in quanto si verificherà solo al termine del contratto. Questo pone entrambe le parti in una situazione di incertezza. e può dar luogo a una possibilità di opportunismo da entrambe le parti.

Tali rischi configurano dei giochi.

La situazione che si viene a creare tra datore di lavoro e collaboratore si presta ad essere interpretata in termini di teoria dei giochi, data la sua capacità: "di dar conto di situazioni interattive in cui gli attori hanno interessi in parte convergenti e in parte discordanti" (Parri, 1997, p. 118). Infatti, tale strumento si occupa di studiare le aspettative razionali, coerenti che i partecipanti al gioco possono avere nei confronti delle rispettive scelte. Gli attori hanno preferenze e conoscono le alternative, ma i risultati delle loro scelte dipendono anche dalle scelte altrui (Rusconi, 1989). Il gioco rappresenta allora la mappa del percorso delle scelte dei decisori sociali in situazioni di interdipendenza. L'insieme delle poste in gioco è rappresentato dai pays-off. A seconda di come sono strutturati i pay-offs le diverse strategie possibili possono essere più o meno convenienti per gli attori.

In particolare, nel caso dei CCC si tratta di una serie di *giochi potenzialmente ripetuti* nel tempo, in quanto è possibile che il contratto da CCC venga rinnovato, e *potenzialmente infiniti* (Barone, 1995), nel senso che non si conosce il momento in cui una delle parti interromperà il rapporto. Essi presentano *cumulazione di informazione*, i giocatori conoscono la storia pregressa della relazione e sono *plurimodali*, cioè la struttura dei pays-off può cambiare ad ogni ripetizione del gioco, perché modificata dall'interazione precedente.

A seconda del tipo di professionalità del collaboratore e del livello di affidabilità che si instaura nella relazione di lavoro i contenuti di questi scambi tra aspettative e impegni

ridondanti variano e con essi il tipo e il risultato del gioco ed il risultato. Quindi, i casi della nostra tipologia possono essere ricondotti o avvicinarsi a tipi di giochi differenti.

La domanda di lavoro struttura il gioco, decide di presentarlo all'offerta come se la struttura dei pays-off fosse quella di un gioco, piuttosto che di un altro. L'offerta può, però, accorgersi dopo un po' di mosse che non sta giocando al tipo di gioco che credeva di giocare. La domanda ha, cioè, due possibilità di defezione, una interna al gioco e l'altra in cui fa credere che le strutture dei pay-offs siano di un tipo, anche se in realtà sono diverse.

Ho individuato nel livello di professionalità richiesto per la prestazione la variabile chiave che porta alla strutturazione di tipi di giochi differenti. In generale, per rapporti che richiedono un'elevata competenza ed alta specificità, i giochi che si instaurano tra datore di lavoro e Collaboratore tenderanno ad essere di tipo *assicurativo*, mentre nel caso di rapporti a basso contenuto professionale prevarranno giochi che si avvicinano al *Dilemma del Prigioniero*.

Nel caso di rapporti di Collaborazione ad alta professionalità, infatti, sia il datore di lavoro sia il lavoratore hanno interesse a creare delle aspettative ridondanti nell'altra parte, nella promessa di impegni ridondanti. Infatti, per il datore il Collaboratore è portatore di competenze specializzate o addirittura specifiche, il Collaboratore è interessato alla formazione o al fatto che il datore gli diffonda una buona reputazione. Per esempio, il datore ha interesse a continuare un rapporto con il collaboratore ed il Collaboratore ha interesse a formarsi. Il datore di lavoro si trova nel caso di avere esternalizzato, per motivi di costo e di flessibilità, una funzione aziendale ad alta specificità. In questo caso il datore può generare nel lavoratore un'aspettativa di rinnovo del contratto, per ottenere dal lavoratore il massimo della prestazione, cioè un impegno ridondante. Il lavoratore può generare nel datore un'aspettativa di continuità lavorativa, in modo che il datore si assuma un impegno ridondante in formazione.

L'incontro tra aspettative ed impegni ridondanti, come sappiamo, è differito nel tempo. Questa situazione può essere allora idealmente rappresentata dal *gioco dell'assicurazione*. In questo gioco, infatti, non esiste una strategia dominante, ma conviene cooperare se l'altro coopera e defezionare se l'altro defeziona.

Tabella n. 7.2.: Gioco dell'assicurazione

		$\alpha$	
		<i>C</i>	<i>D</i>
$\beta$	<i>C</i>	4, 4	1, 2
	<i>D</i>	2, 1	3, 3

Struttura dei pays-off nel gioco dell'assicurazione:

$$CC > DD > CD > DC$$

La diffidenza razionale (massimo dei minimi) porta all'esito pareto non ottimale *DD*, anche se *CC* darebbe un pay-off migliore (Parri, 1997). Nel nostro caso gli attori devono decidere se fornire un impegno ridondante al tempo A in base all'aspettativa che verrà verificata al tempo B. Cooperare significa mantenere l'aspettativa che si è generata nell'altro al tempo A. Sia al datore sia al lavoratore conviene a differenza del dilemma del prigioniero, cooperare se l'altro coopera e defezionare se l'altro defeziona. Infatti, sempre nel nostro esempio, almeno per un certo numero di transazioni, al Collaboratore conviene rimanere a lavorare in quell'azienda e ottenere formazione, al datore conviene rinnovare il contratto allo stesso lavoratore ed ottenere il massimo della prestazione.

*CC* si raggiunge solo se vi è consapevolezza della matrice complessiva dei pagamenti o solo se si ha l'assicurazione che l'altro cooperi (Parri, 1997). Nel caso dei Collaboratori per le situazioni che possono essere rappresentate dal gioco dell'assicurazione, per esempio la situazione 9, il risultato *CC* si ottiene se si sviluppano alti livelli di fiducia reciproca.

La struttura del gioco e dei pays-off cambia nel caso di prestazioni a basso livello di professionalità. In queste situazioni il datore sa che troverà facilmente sul mercato un altro collaboratore e che in poco tempo il nuovo Collaboratore sarà in grado di svolgere la stessa prestazione; non vede quindi i vantaggi nel rinnovare il contratto allo stesso collaboratore o a fornirgli professionalità. D'altra parte il Collaboratore si percepisce in una posizione di rischio così elevato che se gli viene offerta un'opportunità migliore la accetterà.

La strategia vincente per entrambi sarà allora la defezione, in quanto entrambi non vedono vantaggi nella cooperazione. La situazione si avvicinerà, allora, ad un Dilemma del Prigioniero.

Tabella n. 7.3.: Dilemma del Prigioniero

		$\alpha$	
		<i>C</i>	<i>D</i>
$\beta$	<i>C</i>	3 , 3	1 , 4
	<i>D</i>	4 , 1	2 , 2

Struttura dei pays-off nel Dilemma del Prigioniero:

$$DC > CC > DD > CD$$

#### 4.1. I giochi nelle varie combinazioni

Nella tipologia di rapporti tra datori e Collaboratori (tabella n. 7.1.) al variare delle combinazioni cambia sia la *forma del gioco*, il gioco si può per esempio trasformare da un dilemma del prigioniero ad un gioco dell'assicurazione, sia *il contenuto delle mosse*, cioè il contenuto dell'impegno e dell'aspettativa ridondante.

All'interno di ciascuna combinazione, inoltre, a parità di gioco e di contenuto delle mosse si possono ottenere risultati differenti, cioè il gioco si può risolvere con diversi esiti. Vediamo quali possono essere la forma e i contenuto dei giochi nelle singole combinazioni.

##### 4.1.1. Il dilemma del prigioniero: combinazioni 1 e 2

Nella combinazione 1 lo scambio tra aspettative ed impegni ridondanti di avvicina ad un *Dilemma del prigioniero*. Per il datore cooperare significa rinnovare il contratto, per il lavoratore rimanere a lavorare per quel datore anche se gli viene proposta un'offerta migliore. In realtà, tutti e due puntano alla defezione, se trovano occasione migliore defezionano. La ripetizione del gioco porta alla cooperazione per una serie di mosse, ma alla prima mossa in cui uno dei due defeziona il rapporto si interromperà. E' una situazione di forte asimmetria da

parte del datore di lavoro, infatti, presumibilmente egli troverà facilmente un altro lavoratore, ma lo stesso non avverrà per il lavoratore che non troverà facilmente un altro contratto o troverà un altro contratto dello stesso genere. Si tratta, quindi, di una situazione che rigenera situazioni dello stesso genere. Si tratta di una situazione stabile strutturalmente.

Nella combinazione 2 il gioco rimane un *dilemma del prigioniero*. Essa, infatti, come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti è instabile, cioè tende automaticamente a ricadere nella combinazione 1 o a interrompersi. Possiamo vederlo anche attraverso la teoria dei giochi. Nella combinazione 2, per esempio gli istruttori sportivi della palestra, il Collaboratore tenta, infatti, di modificare le condizioni del gioco della combinazione 1 aumentando il suo livello di professionalità, ma si trova di fronte un datore di lavoro che non è disposto a “cambiare gioco”, a strutturare delle condizioni di tipo assicurativo. Come sappiamo il datore nella combinazione 2 è consapevole del fatto che può contare su un elevato ricambio di Collaboratori e non ha interessi ad impegnarsi. Quindi, il Collaboratore in questa combinazione non ha possibilità di trasformare il gioco da un *dilemma del prigioniero* ad un *gioco dell'assicurazione* e con il passare del tempo la situazione ricadrà verso la combinazione 1 e il gioco avrà la stessa dinamica vista nella combinazione 1.

Un'alternativa possibile per il Collaboratore consiste nell'interrompere il rapporto e nel tentare di raggiungere la situazione 9 passando attraverso la 5. Tuttavia, questa strada è difficoltosa perché presuppone sia che il Collaboratore sia in grado di aumentare notevolmente il suo livello di professionalità a proprie spese, sia che incontri un datore di lavoro disponibile ad instaurare con lui un gioco dell'assicurazione. Ragionevolmente pochi Collaboratori riusciranno a spostarsi dalla combinazione 2 alla 9.

#### 4.1.2. Il gioco dell'assicurazione: combinazioni 8, 9 e 5

Nella combinazione 9 e nella 8 tra datore e Collaboratore si instaurano giochi di tipo assicurativo.

Nella combinazione 9, infatti, sia il Collaboratore sia il datore di lavoro hanno interesse ad instaurare un *gioco dell'assicurazione*. In questa situazione per il datore è importante che il Collaboratore prosegua il rapporto perché egli è depositario di una serie di competenze specialistiche, che sono difficili da trovare sul mercato. In più, con il passare del tempo le sue competenze possono diventare specifiche rispetto a quell'impresa e per il datore sostituirlo diventerebbe particolarmente costoso. D'altra parte il Collaboratore ha interesse che il datore diffonda su di lui una buona reputazione. Entrambi sanno che conviene loro instaurare *giochi di tipo assicurativo*, in cui per il datore cooperare (C) vuol dire diffondere una buona

reputazione sulla professionalità del Collaboratore e rinnovare il contratto; per Collaboratore cooperare (*C*) vuol dire rimanere a lavorare per quel datore e svolgere un'ottima prestazione, al di là dei termini contrattuali. Abbiamo visto che nel gioco dell'assicurazione il migliore esito, cioè quello in cui i pays-off sono più elevati, è *CC*, ma che la diffidenza razionale può, portare alla spesso tra datori e Collaboratori soluzione pareto non ottimale *DD*. Tuttavia, sappiamo che nella combinazione 9

Tabella n. 7.4.: Possibili percorsi nelle combinazioni instabili.

			PROFESSIONALITÀ		
			<i>Bassa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
			Competenze generiche / Istruzione medio-bassa	Competenze generiche / Istruzione elevata	Competenze specialistiche versus specifiche / Istruzione elevata
AFFIDABILITÀ	<i>Bassa</i>	Predizione razionale (rischio)	1	2	(3)
	<i>Media</i>	Fiducia contrattuale	(4)	5	(6)
	<i>Alta</i>	Goodwill fiducia	(7)	8	9

Legenda:

- ←←← Percorso più probabile.
- ←····· Percorso meno probabile.
- ←———— Percorso di lungo periodo.
- 1 e 9            Combinazioni stabili
- 5                    Combinazione di stabilità contingente
- 2 e 8            Combinazioni instabili strutturalmente



spesso si sviluppano dei meccanismi di tipo sociale, come la formazione delle comunità professionali informali. Essi permettono a datori e Collaboratori in molte situazioni di raggiungere l'esito ottimale CC.

Nella combinazione 8 datori e collaboratori instaurano un *gioco dell'assicurazione*, in cui i contenuti degli scambi sono però diversi dalla situazione precedente. Entrambi si scambiano aspettative ed impegni ridondanti perché sperano di spostarsi verso una situazione di tipo 9. Il datore promette di fornire formazione e il collaboratore di impegnarsi ad apprendere e di rimanere a lavorare per lui una volta ottenuta la formazione. Per il datore collaborare vuol dire, allora, fornire formazione e rinnovare il contratto, per collaboratore collaborare vuol dire apprendere e rimanere a

lavorare per il datore, dopo aver ricevuto la formazione. L'esito del gioco dipende da quanto le due parti tengono fede alle promesse. Nella nostra ricerca empirica nella combinazione 8 vi era il caso dei blobbisti. Interpretato in termini di teoria dei giochi possiamo dire che si è trattato di una situazione in cui i datori hanno smesso di cooperare (*D*), mentre i Collaboratori hanno continuato a cooperare (*C*). Il risultato è stato *DC*, cioè l'esito più basso che si possa ottenere nel gioco dell'assicurazione. Tale soluzione non è scontata. E' possibile ipotizzare altre situazioni empiriche che ricadono nella combinazione 8 il cui esito sia differente.

Infine, nella combinazione 5 ci troviamo in una situazione, in cui l'esito dipende dal fatto che il datore sia veritiero o meno nel presentare il gioco. Infatti, i Collaboratori sperano di trovarsi in un *gioco dell'assicurazione*, in cui i contenuti degli scambi sono simili a quelli della combinazione 8, formazione per continuità lavorativa. Se così succede nel lungo periodo il rapporto si sposta verso la combinazione 9, passando attraverso la 8. Tuttavia, spesso i datori nella combinazione 5 giocano un *dilemma del prigioniero*, perché, come abbiamo visto, sanno di poter contare su un elevato ricambio di Collaboratori con professionalità media. In questo caso i CCC rischiano allora di spostarsi verso la combinazione 2 e successivamente, poiché il valore del loro titolo di studio con il passare del tempo diminuirà, verso la 1. La tabella 7.4. riassume i possibili percorsi dei Collaboratori.

## **5. Conclusioni**

### ***5.1. I meccanismi di regolazione microsociale nel mercato delle CCC***

Uno dei presupposti della Sociologia Economica è che per funzionare i processi economici necessitano, in varia misura, di meccanismi sociali. In particolare, quanto più una transazione è caratterizzata da incertezza, maggiore sarà l'esigenza di meccanismi sociali, come

l'instaurazione di un rapporto di fiducia, affinché la transazione venga portata a termine. Il mercato che viene esplorato in questa ricerca, quello delle Collaborazioni Coordinate e Continuitive, è caratterizzato da vari tipi di incertezza e proprio per questo è stato ipotizzato che necessiti per un buon funzionamento di una regolazione di tipo sociale.

I risultati della ricerca empirica mostrano che in realtà gli elementi di natura sociale, e in particolare la fiducia su cui ci siamo soffermati, diventa problematica solo per alcuni segmenti della domanda che utilizzano i contratti da CCC e precisamente all'aumentare della professionalizzazione del collaboratore. Tra le combinazioni stabili, 1, 5, 9, la 1 sembra funzionare anche in assenza di meccanismi sociali, mentre nella 5 e nella 9 subentrano micromeccanismi sociali.

Nella combinazione 9 e nella 5, infatti, esiste il problema della fidelizzazione della risorsa da parte dei datori di lavoro, però il problema è in parte superato da meccanismi di tipi sociali. La circolazione della *reputazione individuale nei reticoli* (combinazione 5), o *della reputazione della professione nelle comunità professionali informali* (combinazione 9), scoraggia l'opportunismo dell'offerta. Il *network embeddedness* è, quindi, molto importante, anche se la struttura del network è diversa nei due casi. Nel caso 9 vi è una comunità professionale informale e i datori si scambiano le informazioni tra di loro sui collaboratori, caso simile a Bauman (2000). Tuttavia, a differenza di Bauman, dove i datori ricorrevano maggiormente al *temporal embeddedness* e i lavoratori al *network embeddedness*, qui sia datori che lavoratori ricorrono anche al *temporal embeddedness*. Infatti, anche i lavoratori tendono a chiudere il reticolo, per proteggere la professione.

Nel caso 5 la reputazione trasmessa è di tipo individuale, e i reticoli sono all'insegna di collaborazione concorrenza e i datori si collocano in buchi strutturali. Sono i Collaboratori a ricercare maggiormente il *temporal embeddedness*, perché non hanno una professionalità così forte da essere rivendibile sul mercato e sanno di non essere così appetibili per altri datori, cercano di prolungare il rapporto attuale.

## ***5.2. Alcune considerazioni da una prospettiva macro: combinazioni stabili e instabili***

Per tornare ad una prospettiva macro possiamo sostenere che le CCC possono rappresentare un buon punto di osservazione di alcuni cambiamenti del mercato del lavoro. Intanto, l'esternalizzazione di alcune funzioni da parte delle aziende e in alcuni casi dei costi di formazione che sembrano sempre più sostenuti dagli individui.

Inoltre, permette di mettere in luce i rischi non solo per coloro che hanno bassi livelli di istruzione, ma anche per coloro che hanno elevati livelli di istruzione se non riescono a

specializzarsi. Le combinazioni *instabili strutturalmente*, la 2 e la 8, individuano situazioni che non funzionano e che nel tempo sono destinate ad esaurirsi o a trasformarsi. La combinazione 2 tende verso la 1, la 8 verso la 9.

La 1, 5 e 9 sono stabili, ma in realtà nel lungo periodo, come abbiamo spiegato, anche la 5 tende verso la 1 o la 9. Si può quindi prevedere nel lungo periodo le uniche due combinazioni stabili diverranno la 1 o la 9, i soggetti si concentreranno nella combinazione 1 o nella 9, cioè un segmento molto forte ed uno molto debole. L'effetto dell'introduzione di nuovi contratti a tempo determinato e ad obiettivi più portare il mercato del lavoro ad una segmentazione tra coloro che riescono a leggere questa situazione come maggiore autonomia e coloro che la vivranno con l'ansia della precarietà.

Il mercato delle CCC è scarsamente regolato dallo stato e dallo scambio organizzato. La regolazione istituzionale è scarsa anche a livello legislativo. Il Decreto di Legge che dovrebbe regolare questo contratto nato nel 1996 ha subito numerose revisioni e tuttora non è ancora stato approvato. All'interno dei sindacati sono nate delle sottosezioni che si occupano dei lavoratori atipici, ma tuttora riescono a coinvolgerli molto poco, basti pensare che a Torino il numero di iscritti alla sotto sezione della CGIL è di 40. Si tratta di una situazione che pone le CCC addirittura ai limiti tra economia formale e informale. Come sono allora regolate queste forme di lavoro? Come avviene l'incontro tra domanda e offerta di lavoro? Come fa a non fallire il mercato in questa situazione? In assenza di scambio organizzato e stato entrano in gioco il mercato, e quindi il meccanismo del prezzo, ma gioca un ruolo fondamentale la comunità. Si può allora parlare di una regolazione microsociale, in cui i soggetti sono individuali. La ricerca si è soffermata su quelli che chiamiamo meccanismi di regolazione sociale. Si tratta di meccanismi micro che permettono a domanda e offerta di lavoro di incontrarsi e portare avanti il rapporto. L'esistenza di tali meccanismi può funzionare nel breve periodo, ma necessita di maggiore regolazione istituzionale nel lungo. Lo stato non riesce a regolarle, è diviso tra la scelta di assimilarle ai lavoratori dipendenti o autonomi. Le innumerevoli modifiche al decreto Smuraglia ne sono una testimonianza. Forse qualche spunto nuovo nasce da alcune iniziative locali, per esempio in Emilia Romagna un assessore ha proposto di stanziare un fondo ad ogni collaboratore purché lo investa in beni informatici o in formazione. Forse almeno una parte dei nuovi CCC non ha bisogno delle tradizionali tutele.

Ma intanto la società mentre aspetta una regolazione istituzionale si è organizzata attraverso micro meccanismi di autoregolazione. La società ha bisogno di risposte, deve agire, non può rimanere sospesa. Bisogna vedere fino a che punto e con quali effetti potrà reggere.

## Riferimenti bibliografici

- Altieri G., Carrieri M. (a cura di), 2000, *Il popolo del 10%*, Roma, Donzelli.
- Barbieri P., 1998c, Liberi di rischiare. Vecchi e nuovi lavoratori autonomi, *Stato e Mercato*, n.56, pp. 281-308.
- Barone A., 1995, *Dilemma del prigioniero e meccanismi che inducono alla cooperazione*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Bauman A., 2000, *Qualification in the German and British Production Industries: how do Firms obtain Skills and How do Workers obtain Employment in an Environment of Discontinuous Production and Freelance Employment?*, Paper for presentation at the Sase Conference, London School of Economics, 7-10 July.
- Bologna S., 1997, *Dieci tesi per la definizione di uno statuto del lavoro autonomo*, in Bologna S. Fumagalli A. (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del post-fordismo*, Milano, Feltrinelli.
- Brown R. K., 1997, *Flexibility and Security*, in Brown R. K. (a cura di) *The Changing Shape of Work*, Macmillan, Londra.
- Burt R., 1992, *Structural Holes: the Social structure of Competition*, Cambridge (Ma.), Harvard University Press.
- Buskens V., Weesie J., 2000, An experiment on the effects of embeddedness in trust situations: buying a used car, *Rationality and Society*, vol. 12, n. 2, pp. 227 – 253.
- Cella G., 1997b, *Le tre forme dello scambio*, Bologna, il Mulino.
- Censis, 1997, La frammentazione del mercato del lavoro e le nuove utenze potenziali per il patronato, *L'assistenza sociale*, n.4, pp. 38-82.
- Cgil Parma, 1998, *La flessibilità del lavoro: da eccezione a regola?*, a cura di Ghiraldi L., Botticelli R., Jorio F. Carcano M., aprile, Camera del lavoro territoriale di Parma.
- Chiesi A.M., 1990, Nuove forme di lavoro e di rappresentanza. Un quadro di riferimento concettuale, *Democrazia e Diritto*, anno XXX, n.1, pp. 13-30.
- Coleman J.S., 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Ma.), Harvard University Press.
- Dasgupta P., 1989, *La fiducia come un bene economico*, in Gambetta D. (a cura di), *Le strategie della fiducia*, Torino, Einaudi.
- Follis M., 1998, *Perché contano i contatti personali nel mercato del lavoro?*, Introduzione a Granovetter M., *La forza dei legami deboli*, Liguori, Napoli.
- Gambetta D. (a cura di), 1989, *Le strategie della fiducia*, Torino, Einaudi.
- Granovetter M., 1973, The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, n.78, pp. 1360-1380.
- Ires Nazionale, 1998, Ministero del Lavoro, *Le nuove forme di lavoro: opportunità, caratteristiche e problemi regolativi del lavoro coordinato e continuativo*, Rapporto di ricerca, Roma, settembre.

- IRS, 2000, *Nuove forme di lavoro e differenze territoriali in Italia*, a cura di Fellini I., Mazzolari F., Samek M., Semenza R., Rapporto di ricerca., Milano.
- Isfel, 1998, *Nuove professioni tra dipendenza e autonomia*, Rapporto di ricerca, Bologna, ottobre.
- Jones B., 1996, *The social constitution of labour market*, in Crompton R., Duncan G. and Purcell K. (a cura di) *Changing Forms of Employment, Organisations, Skills and Gender*, London, Routledge.
- Kalleberg A.L., 1990, Coinvolgimento e flessibilità: i cambiamenti delle relazioni di lavoro nelle società industriali, *Sociologia del lavoro*, n.41-42.
- Lewis J.D. e Weigert A., 1985, Trust as a Social Reality, *Social Forces*, n.63, pp. 967-985.
- Luciano A., 1989, *Arti Maggiori*, Roma, NIS.
- Magatti M., 1998, Il lavoro parasubordinato nel modello di sviluppo del Nord, *Impresa & Stato*, n. 46.
- Milgrom P., Roberts J., 1994, *Economia, Organizzazione e Management*, Bologna, Il Mulino.
- Mutti A., 1986a, La fiducia: un concetto fragile una solida realtà, *Rassegna italiana di sociologia*, n.20, pp. 228-240.
- Parri L., 1997, I giochi della cooperazione tra piccoli imprenditori: i consorzi di vendita come istituzioni, *Quaderni di sociologia*, vol. XLI, n. 13, pp. 109-136.
- Polanyi K., 1974 (ed. orig. 1944), *La grande trasformazione*, Torino, Einaudi.
- Progetto Moriana, 2000b, *Rapporto di ricerca sui lavoratori indipendenti nell'area metropolitana di Torino*, a cura di Consorzio A.A.S.T.E.R., Dossier n.S12.8381, Commission des Communautés Européennes.
- Raub W., Weesie J., 1990, Reputation and Efficiency in Social Interactions: An Example of Network Effects, *American Journal of Sociology*, vol.96, n. 3, novembre, pp. 626 - 654.
- Reyneri E., 1998, Le nuove forme di lavoro tra rischi di precarietà e bisogni di autonomia: note introduttive alla situazione italiana, *Sociologia del lavoro*, n. 69.
- Rooks G., Raub W., Selten R., Tazelaar F., 2000, How inter-firms Co-operation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study, *Acta Sociologica*, vol.43, n.2, pp. 123 – 137.
- Rubery J., Wilkinson F., 1994, *Employer strategy and labour market*, Oxford, Oxford University Press.
- Rusconi G. (a cura di), 1989, *Giochi e paradossi in politica*, Torino, Einaudi.
- Sako M., 1991, The Role of "Trust" in Japanese Buyer-Supplier Relationships, *Ricerche economiche*, n.2-3, pp. 449-474.
- Semenza R., 2000, Le nuove forme di lavoro indipendente, *Stato e Mercato*, n.58, pp. 143-168.