

IL FUTURO DEL LAVORO DIPENDENTE

Per un paese come il nostro, che fa scuola nel mondo in fatto di politiche per il sostegno alla nuova imprenditorialità e che ha il più alto numero di imprese in rapporto alla popolazione, la notizia divulgata dal Censis non può stupire: rispetto ai partner europei, il nostro Paese ha la più bassa percentuale di occupati in forma dipendente. Che però aumentano nei servizi.

Ma bisogna fermarsi sul significato moderno del lavoro dipendente. Oggi è diventato un'esperienza lavorativa del tutto diversa rispetto al passato, e soprattutto diversa rispetto allo stereotipo che in genere ne viene diffuso.

Essere un lavoratore dipendente non significa più consegnarsi arresi alla monotonia della routine quotidiana, senza stimoli e con poche prospettive, bensì, sempre più spesso, significa svolgere attività coinvolgenti, motivanti e con buone prospettive di cambiamento e di mobilità.

Secondo il Censis la forte tendenza a personalizzare il lavoro, dominato sempre più dalle competenze e attitudini individuali, in organizzazioni flessibili, sta ridisegnando, anche i confini e la mappa del lavoro dipendente.

Negli ultimi anni sono intervenute molte trasformazioni che non consentono più di ricondurre l'area maggioritaria del mercato del lavoro ad un unico modello, garantito, gerarchico e permanente.

L'arcipelago del lavoro alle dipendenze (ad esclusione di quello agricolo) può essere articolato in tre segmenti diversificati per caratteristiche e aspetti strutturali.

Da un lato c'è il lavoro pubblico che pesa per il 27% ed è certamente quello più in continuità con l'idea tradizionale di tipo "impiegatizio", al suo interno sono compresi in ordine di peso quantitativo la scuola, la sanità, le regioni e le autonomie locali, l'area della sicurezza/difesa/giustizia, i ministeri, le università e la ricerca.

Sul versante opposto c'è l'insieme, più frammentato, di lavoro in imprese private manifatturiere, terziarie e commerciali di medio-piccole o micro dimensioni; questo complessivamente raggruppa il 46% dei dipendenti, a loro volta costituito da un 28% in aziende piccole e un 18% in unità produttive medio-piccole.

La terza area dei dipendenti è costituita da lavoratori in unità medio grandi (con più di 100 addetti) per il 15% costituito da imprese industriali di medio grandi dimensioni che si occupano di energia (come ENI e ENEL), dal manifatturiero (dalla FIAT a Merloni) e dalle pochissime imprese di costruzioni (come Impregilo o Salini); un ulteriore 12% è rappresentato dal grande terziario come le grandi banche e le istituzioni finanziarie, le utilities (Alitalia, Ferrovie, servizi urbani...), la grande distribuzione commerciale e le telecomunicazioni.

Il dossier propone al lettore una sintesi dei dati e delle riflessioni più significative contenute nella ricerca del Censis *Le nuove forme di lavoro dipendente*.

Uno studio che mette in luce la profonda revisione a cui è sottoposto negli ultimi anni il lavoro dipendente, sia da parte di chi ne risulta utilizzatore, sia da parte degli stessi lavoratori dipendenti.

Italiani poco "lavoro dipendenti"

"Allo stesso modo in cui al capitale viene impressa una maggiore velocità di trasferimento - grazie all'innovazione tecnologica e all'uso delle reti di comunicazione - al lavoro viene richiesta una progressiva adattabilità alle mutate condizioni di produzione: per i lavoratori ciò ha coinciso con una necessaria responsabilizzazione nei confronti del proprio ruolo all'interno delle organizzazioni e delle imprese e per le persone in cerca di occupazione.

Passo, questo, che ha portato ad una più chiara definizione dei comportamenti nel mercato e ad una maggiore capacità di iniziativa nella risoluzione dei problemi collegati alla propria condizione professionale".

Parte da questa valutazione l'analisi - svolta dal Censis - su come il lavoro dipendente è cambiato in quest'ultimo decennio".

Secondo l'istituto di ricerca i risultati "che si possono oggi osservare dopo la stagione della flessibilità e dell'adattabilità, sono in particolare":

- un aumento della mobilità professionale e il tendenziale abbandono della regola del posto fisso e del posto "a vita";
- una metabolizzazione del rischio e dell'incertezza da parte delle diverse componenti dell'offerta di lavoro;
- un avvicinamento delle diverse culture che fino ad oggi hanno permeato rispettivamente i comportamenti dei lavoratori dipendenti e dei lavoratori indipendenti;
- una reale concorrenza, nelle scelte degli individui, fra lavoro svolto in forma autonoma e imprenditoriale e lavoro dipendente.

É boom di dipendenti soprattutto nel terziario

In particolare una conferma di quest'ultimo punto arriva dalle cifre: secondo i dati delle rilevazioni sulla forze di lavoro, in Italia fra il 1995 e il 2001 si è avuto un incremento di quasi un milione e mezzo di occupati, essendo questi passati da 20 milioni e 26mila unità a 21 milioni e 515mila unità. Gli occupati dipendenti hanno visto aumentare il proprio stock dai 14 milioni 205mila ai 15 milioni 517mila, con un incremento, in termini assoluti, pari a un milione 312mila unità.

Cresce anche la componente indipendente dell'offerta di lavoro, che sfiora, alla fine dello scorso anno, i 6 milioni rispetto ai 5 milioni 821mila del 1995. La differenza è pari a 177mila unità.

Andando poi a monitorare dove si è principalmente concentrato l'incremento di occupazione nel periodo considerato, emerge che: - nelle attività industriali l'occupazione cresce, in totale, dai 6 milioni 759mila di inizio periodo ai 6 milioni 841mila di fine 2001; a questo incremento (pari a 81mila lavoratori) ha contribuito il lavoro dipendente per 36mila unità e il lavoro indipendente per 45mila occupati; - nei servizi si osserva un incremento pari a un milione e 615mila occupati, al quale hanno contribuito per 1 milione 337mila unità i lavoratori dipendenti e per 278mila unità i lavoratori indipendenti.

Alta la percentuale di dipendenti "permanententi"

Se poi si vanno a leggere i dati relativi all'occupazione permanente e all'occupazione temporanea si ricavano alcune indicazioni di fondo:

- in assoluto gli occupati permanententi (a tempo indeterminato) sono pari a poco più di 14 milioni, pari al 90% del totale;
- gli occupati temporanei sono invece poco più di un milione e mezzo, pari al restante 10%;
- fra i giovani con un'età compresa tra i 15 e i 29 anni la quota di occupati permanententi è pari all'80,9%;
- per le classi con un'età superiore ai 30 anni la quota di occupazione permanente è superiore al 92,0%.

In sintesi il lavoro dipendente sembra mantenere, nel corso degli anni, un ruolo centrale nell'organizzazione del lavoro e della produzione, sia di beni industriali che di servizi. Ciò che cambia sono le modalità in cui viene prestato ed anche i diversi ambiti di attività economica in cui viene a concentrarsi la forma di lavoro dipendente.

Una mappa del peso del lavoro dipendente in Italia

In Italia i rapporti di lavoro svolti in forma dipendente rappresentano più del 72% dell'occupazione totale, mentre a livello comunitario - secondo i dati della terza indagine sulle condizioni di lavoro, effettuata nel 2000 dalla Fondazione Europea di Dublino - la quota sale all'83%, con punte del 94% in Danimarca e del 93% in Olanda (l'Italia in questa indagine presenta un valore del 75% per l'anno 2000).

Dai dati a carattere settoriale ci si accorge, inoltre, che fra i principali utilizzatori di lavoro dipendente si collocano sia le attività terziarie pubbliche e private che le attività industriali.

Il settore pubblico della scuola, in Italia, presenta oggi una struttura organizzativa che raccoglie poco meno di un milione di lavoratori dipendenti.

Al secondo posto per volume di lavoro si colloca il settore delle costruzioni con oltre 900mila dipendenti e al terzo il commercio all'ingrosso, con 760mila occupati alle dipendenze. L'industria in senso stretto è invece rappresentata in particolare dalle attività meccaniche, dalla lavorazione dei metalli e dal tessile (rispettivamente 759mila, 712mila e 689mila unità). Sempre nell'ambito del pubblico impiego, in successione si collocano il servizio sanitario nazionale con 686mila addetti dipendenti, e il settore degli enti locali con 670mila unità. Al terziario appartengono anche i settori dei trasporti e attività postali e il Turismo, che presentano al proprio interno una disponibilità di lavoro dipendente pari rispettivamente a 653mila e 537mila occupati. Il numero totale degli occupati nei dieci settori analizzati risulta pari a 7 milioni e 400mila unità, che corrisponde a circa la metà del lavoro dipendente utilizzato in Italia. Sempre sul totale dei dieci settori a maggior presenza di lavoro dipendente, si può inoltre sottolineare che circa il 68% dei dipendenti presi in esame risulta impiegato in ambito privato, mentre il 42% risulta impegnato in attività di tipo terziario.

Le modalità innovative del lavoro dipendente

Per il Censis la persistenza della modalità lavorativa in forma dipendente non nasconde però alcune pressioni innovative che stanno variando il contenuto stesso del lavoro e le sue caratteristiche. L'accresciuta capacità di scambio delle organizzazioni verso l'esterno (apertura verso la clientela, verso i fornitori, verso la committenza, ecc.) ha moltiplicato infatti l'utilizzo di figure professionali che vedono svincolata la propria attività lavorativa rispetto alla sede di appartenenza, fino alla configurazione di modalità di lavoro a distanza, mediato e consentito in maniera efficace dall'uso di tecnologie di rete e di comunicazione.

E se, in parte, si è esaurita, in questi ultimi anni, la spinta verso la regolazione del telelavoro, a causa delle difficoltà organizzative e di tipo normativo che essa implicava, non si è affatto esaurita la spinta verso la creazione di "lavoro mobile", il quale alla "rigidità" del telelavoro ha risposto in maniera pragmatica, mettendo a frutto l'enorme potenzialità che negli ultimi anni le tecnologie hanno permesso di sviluppare in termini di comunicazione e scambio di informazioni. Per contro, se la tendenza prevalente è dunque verso una maggiore individualizzazione del rapporto di lavoro, la retribuzione solo in parte verrà regolata da un contratto a valenza generale, mentre aumenta la capacità contrattuale del singolo individuo come fattore di determinazione del proprio "valore".

A corollario di questa contrattazione individuale si sono sviluppate quindi tutte le forme recenti di integrazione retributiva che vanno dai benefit materiali (mezzi di locomozione, rimborsi spese, ecc.) a benefit di tipo assicurativo o formativo, fino ad arrivare alle diverse forme di partecipazione ai risultati dell'attività e al capitale di rischio stesso dell'azienda.

Tratto da: www.ilsole24ore.com, 3 luglio

Fine del lavoro dipendente?

Non è facile mettere insieme tutte le trasformazioni che hanno interessato il lavoro negli ultimi anni. E' evidente che a partire dalla fine degli anni '70 si è assistito ad una forte apertura delle forme di lavoro verso modalità flessibili, meno standardizzate, tendenzialmente lontane dal modello fordista, modello che invece aveva caratterizzato il periodo di sviluppo economico dagli anni '50 in poi. Il paradigma della flessibilità ha avuto modo di imporsi negli ultimi anni come risposta ad un crescente processo di competizione internazionale, che ha accompagnato una maggiore integrazione dei mercati a livello continentale e internazionale (quella che oggi chiamiamo globalizzazione). Allo stesso modo in cui al capitale viene impressa una maggiore velocità di trasferimento:

- grazie all'innovazione tecnologica e all'uso delle reti di comunicazione;
- al lavoro viene richiesta una progressiva adattabilità alle mutate condizioni di produzione: per i lavoratori ciò ha coinciso con una necessaria responsabilizzazione nei confronti del proprio ruolo

all'interno delle organizzazioni e delle imprese e per le persone in cerca di occupazione ciò ha portato ad una più chiara definizione dei comportamenti nel mercato e ad una maggiore capacità di iniziativa nella risoluzione dei problemi collegati alla propria condizione professionale.

E' anche vero che sempre nello stesso periodo si è diffusa una percezione positiva nei confronti del lavoro svolto in forma autonoma e nei confronti della figura dell'imprenditore, superando in questo modo una sorta di pregiudizio ideologico che invece aveva condizionato la lettura dei fenomeni sul mercato del lavoro fino a quel momento.

Flessibilità e nuovo appeal dell'attività in proprio si sono così saldate creando un nuovo quadro di riferimento nelle scelte degli individui rispetto al proprio destino lavorativo.

In questo contesto le politiche del lavoro (che diventano "attive" proprio a partire dagli anni '80) tendono ad assecondare questi nuovi orientamenti, dando sostanza e impulso alla moltiplicazione delle forme contrattuali e alla riduzione dell'incidenza di fattori di rigidità presenti nelle tradizionali forme contrattuali rispetto al tempo di lavoro, all'organizzazione della prestazione, alle modalità retributive.

I risultati che si possono oggi osservare dopo la stagione della flessibilità e dell'adattabilità, sono in particolare:

- un aumento della mobilità professionale e il tendenziale abbandono della regola del posto fisso e del posto "a vita";
- una metabolizzazione del rischio e dell'incertezza da parte delle diverse componenti dell'offerta di lavoro;
- un avvicinamento delle diverse culture che fino ad oggi hanno permeato rispettivamente i comportamenti dei lavoratori dipendenti e dei lavoratori indipendenti;
- una reale concorrenza, nelle scelte degli individui, fra lavoro svolto in forma autonoma e imprenditoriale e lavoro dipendente.

Proprio su quest'ultimo fenomeno vale la pena di soffermarsi, poiché il lavoro indipendente ha giocato un ruolo importante anche sul piano quantitativo, nel recente miglioramento, nel nostro Paese, della dinamica occupazionale. Secondo i dati delle rilevazioni sulla forze di lavoro, in Italia fra il 1995 e il 2001 si è avuto un incremento di quasi un milione e mezzo di occupati, essendo questi passati da 20 milioni e 26mila unità a 21 milioni e 515mila unità (**Tab. 1**).

Gli occupati dipendenti hanno visto aumentare il proprio stock dai 14 milioni 205mila ai 15 milioni 517mila, con un incremento, in termini assoluti, pari a un milione 312mila unità. Cresce anche la componente indipendente dell'offerta di lavoro, che sfiora, alla fine dello scorso anno, i 6 milioni rispetto ai 5 milioni 821mila del 1995.

La differenza è pari 177mila unità. Andando poi a vedere dove si è principalmente concentrato l'incremento di occupazione nel periodo considerato, si ottiene che:

- nelle attività industriali l'occupazione cresce, in totale, dai 6 milioni 759mila di inizio periodo ai 6 milioni 841mila di fine 2001; a questo incremento (pari a 81mila lavoratori) ha contribuito il lavoro dipendente per 36mila unità e il lavoro indipendente per 45mila occupati;
- nei servizi si osserva un incremento pari a un milione e 615mila occupati, al quale hanno contribuito per 1 milione 337mila unità i lavoratori dipendenti e per 278mila unità i lavoratori indipendenti;
- nella progressione temporale è, infine, evidente un aumento costante dell'occupazione totale e dell'occupazione dipendente, grazie soprattutto al contributo delle attività terziarie, le quali non risentono eccessivamente del rallentamento dell'economia registratosi nel biennio 96-97, né per ciò che riguarda la componente dipendente, né per ciò che riguarda la componente indipendente.

Se si leggono i dati relativi all'occupazione permanente e all'occupazione temporanea si ricavano alcune indicazioni di fondo:

- in assoluto gli occupati permanenti (a tempo indeterminato) sono pari a poco più di 14 milioni, pari al 90% del totale (**Tab. 2**);
- gli occupati temporanei sono invece poco più di un milione e mezzo, pari al restante 10%;
- fra i giovani con un'età compresa tra i 15 e i 29 anni la quota di occupati permanenti è pari all'80,9%;

- per le classi con un'età superiore ai 30 anni la quota di occupazione permanente è superiore al 92,0%.

In sintesi il lavoro dipendente sembra mantenere, nel corso degli anni, un ruolo centrale nell'organizzazione del lavoro e della produzione, sia di beni industriali che di servizi.

Ciò che cambia sono le modalità in cui viene prestato ed anche i diversi ambiti di attività economica in cui viene a concentrarsi la forma di lavoro dipendente. Diventa quindi interessante analizzare le "roccaforti" del lavoro dipendente e, in successione, osservare quali aspetti di innovazione stanno oggi caratterizzando il processo di trasformazione del lavoro dipendente.

Una mappa del peso del lavoro dipendente in Italia

Passando dalla verifica della "concorrenza" fra lavoro dipendente e lavoro indipendente ad una ricostruzione degli ambiti privilegiati in cui si utilizza in maniera estesa il lavoro dipendente si individuano alcuni meccanismi nuovi che tendono in parte a modificare la tradizionale mappa del lavoro dipendente.

In Italia i rapporti di lavoro svolti in forma dipendente rappresentano più del 72% dell'occupazione totale, mentre a livello comunitario - secondo i dati della terza indagine sulle condizioni di lavoro, effettuata nel 2000 dalla Fondazione Europea di Dublino - la quota sale all'83%, con punte del 94% in Danimarca e del 93% in Olanda (l'Italia in questa indagine presenta un valore del 75% per l'anno 2000, **Tab. 3**).

Dai dati a carattere settoriale ci si accorge, inoltre, che fra i principali utilizzatori di lavoro dipendente si collocano sia le attività terziarie pubbliche e private che le attività industriali. Il settore pubblico della Scuola, in Italia, presenta oggi una struttura organizzativa che raccoglie poco meno di un milione di lavoratori dipendenti. Al secondo posto per volume di lavoro si colloca il settore delle Costruzioni con oltre 900mila dipendenti e al terzo il Commercio all'ingrosso, con 760mila occupati alle dipendenze (**Tab. 4**).

L'industria in senso stretto è invece rappresentata in particolare dalle attività meccaniche, dalla lavorazione dei metalli e dal Tessile (rispettivamente 759mila, 712mila e 689mila unità).

Sempre nell'ambito del pubblico impiego, in successione si collocano il Servizio Sanitario Nazionale con 686mila addetti dipendenti, e il settore degli Enti Locali con 670mila unità.

Al terziario appartengono anche i settori dei Trasporti e attività postali e il Turismo, che presentano al proprio interno una disponibilità di lavoro dipendente pari rispettivamente a 653mila e 537mila occupati.

Il volume totale degli occupati nei dieci settori analizzati risulta pari a 7 milioni e 400mila unità, che corrisponde a circa la metà del lavoro dipendente utilizzato in Italia. Sempre sul totale dei dieci settori a maggior presenza di lavoro dipendente, si può inoltre sottolineare che circa il 68% dei dipendenti presi in esame risulta impiegato in ambito privato, mentre il 42% risulta impegnato in attività di tipo terziario.

Da questi dati si può segnalare la presenza di almeno tre nuclei principali di riferimento, che stanno comunque attraversando fasi e modalità diverse di riorganizzazione: queste ultime tenderanno in futuro a pesare in maniera evidente anche sulle strutture produttive e sull'uso del fattore lavoro.

E proprio da questi settori, data la dimensione e data anche la rilevanza in termini di comportamenti e regolazioni che da essi provengono, sarà forse possibile derivare aspetti significativi di innovazione del lavoro dipendente e delle sue modalità organizzative.

Da un lato infatti si colloca il settore dell'istruzione che continua a rappresentare il maggior "serbatoio" di lavoro dipendente pubblico: questo stesso settore ha in parte anticipato la stagione della flessibilità, incorporando al proprio interno, in maniera costante, un'area di precariato qualificato che ha dovuto convivere con fattori di rigidità interna alle strutture scolastiche (basso turn over, mancanza di verifica della qualità delle prestazioni, ecc.) e con un'evoluzione della domanda di istruzione estremamente contraddittoria, risultato da un lato della diffusione dell'istruzione di massa e dall'altro dell'impatto demografico conseguente alle forti riduzioni del tasso di natalità sperimentato in Italia a partire dagli anni '70. Quest'area di precariato ha mantenuto

una posizione "borderline" fra obiettivi di inserimento e adattamento/attitudine ad un sistema di vita lavorativa che per molti versi si è andato istituzionalizzando anche in altri settori.

Nell'Università, nella Ricerca pubblica e privata, nel settore dei media e della comunicazione - in generale in tutti quegli ambiti in cui si è sviluppato il contributo dei cosiddetti knowledge workers, ossia coloro che creano e distribuiscono conoscenza e informazione, affiancati da coloro che formano il capitale umano e immateriale - si è propagato in maniera estesa - prendendo in parte spunto da ciò che avveniva nell'ambito dell'istruzione e per tipologie di competenze tutto sommato assimilabili - una modalità di lavoro dipendente mascherato da forme flessibili di regolazione di tipo autonomo che ha modificato i tradizionali concetti di autonomia e subordinazione nell'organizzazione del lavoro.

In secondo luogo, come altro nucleo forte di lavoro dipendente, troviamo la base essenziale del paradigma industriale e del modello di specializzazione del nostro sistema economico, che poggia sulla piccola e media impresa, da un lato, e sulla consolidata presenza italiana nei settori ad "innovazione incrementale" come il metalmeccanico e il tessile.

Da questi settori abbiamo già avuto in passato esempi di ristrutturazione di riorganizzazione soprattutto a livello aziendale, tali da diffondere rilevanti processi di esternalizzazione e outsourcing, i cui risultati sono stati una progressiva riduzione della dimensione aziendale e un ampliamento del lavoro autonomo-artigianale sviluppatosi nell'ambito di aree economiche fortemente integrate (i distretti centrosetteentrionali) o in ambienti in cui al declino industriale è stata contrapposta una forte intenzionalità in termini di innovazione di prodotto o, al limite, di riconversione grazie all'intervento delle nuove tecnologie (Canavese, Genova, Casertano, ecc.).

In ogni caso la forma-impresa, la cui struttura poggia su processi di programmazione e pianificazione che razionalizzano l'utilizzo del lavoro resta il modello di riferimento forte di questo secondo nucleo; è qui infatti che si possono rintracciare le imprese a più vasta dimensione, anche se, nello stesso tempo, il continuo processo di sostituzione di capitale a lavoro attraverso investimenti in macchinari e procedure automatizzate incide inevitabilmente sul numero effettivo di lavoratori impegnati nella struttura produttiva.

In terzo luogo, si può porre in evidenza la progressiva integrazione che sta avvenendo al livello settoriale fra Trasporti e Turismo.

Il terzo nucleo qui considerato rappresenta infatti un ambito produttivo di tipo terziario che ha avuto un notevole sviluppo negli ultimi due decenni e che grazie ad una crescente domanda e, di conseguenza, ad un mercato di utenti che è diventato di massa, ha imposto una nuova configurazione ai servizi erogati.

E' in questo ambito, come anche nel settore delle telecomunicazioni o in quello finanziario e assicurativo, che si è diffuso il modello del call center, una modalità organizzativa labour intensive su cui si è concentrata l'attenta riflessione di molti studi. Di fronte all'esigenza di stabilire relazioni "faccia-a-faccia" con il cliente, molte grandi imprese di servizi hanno scelto la strada di istituire un contatto continuo e risolutore dell'infinita variabilità di richieste provenienti dai propri utenti.

La scoperta dell'enorme potenziale di marketing che una struttura di contatto consente all'impresa (senza contare i ritorni in termini di marchio e immagine) ha, quindi, favorito importanti investimenti per allestire queste strutture e ha determinato la creazione di nuove forme di concentrazione di lavoro, con particolari requisiti e caratteristiche.

Non si tratta soltanto di luoghi a basso impegno di capitale (computer + telefono, molto spesso lavoro a distanza e quindi portatile + cellulare) e ad alto impiego di lavoro; per molti versi e per molti commentatori il "modello call center" è andato sostituendo nell'immaginario collettivo l'icona negativa della fabbrica, mantenendo di quest'ultima gli aspetti evidenti di ripetitività delle azioni compiute e bassa remunerazione, alta flessibilità contrattuale richiesta e bassa capacità di contrattazione dei singoli individui. Volendo individuare un'ideale scala gerarchica fra le diverse tipologie sopra ricordate, i knowledge workers e gli operatori dei call center possono essere posti rispettivamente in cima e al fondo di questa ipotetica scala. Anche se entrambi costituiscono un fattore produttivo strategico in settori ad ampio mercato e a forte impatto innovativo, la qualità del lavoro (e di conseguenza gli aspetti immateriali di soddisfazione e di crescita professionale) risulta chiaramente polarizzata.

Fra i diversi nuclei qui analizzati, un discorso a parte potrebbe infine essere fatto sul lavoro pubblico e la sua organizzazione. Negli ultimi anni la rincorsa del settore pubblico rispetto alle modalità organizzative adottate dal settore privato si è fatta più intensa. Il progressivo spostamento del baricentro dell'attività pubblica dall'"organizzazione per regole e leggi" all'"organizzazione per risultati e obiettivi" (lungi dall'essere completata in molti paesi, compreso il nostro) testimonia di un importante processo in corso che modifica non soltanto la percezione del servizio di pubblica utilità nei confronti dei cittadini, ma anche il ruolo e il contributo del lavoro dipendente all'interno delle strutture pubbliche.

Così come è avvenuto in alcuni ambiti del terziario di massa sopra analizzati, anche per il pubblico la necessità di "destandardizzare" i servizi e organizzare un'offerta che sia in grado di operare in maniera soddisfacente per gli utenti, ha generato l'introduzione nuove forme di gestione del servizio e nuove figure professionali.

Anche se in maniera molto sintetica, si può dire che di fronte a nuovi bisogni, la scelta dell'esternalizzazione - cioè l'integrazione pubblico-privato, con il ricorso a strutture esterne - si è spesso rivelata obbligata, soprattutto in coincidenza di una forte politica di controllo dei bilanci pubblici, imposta dalla recente integrazione europea.

Ciò però ha da un alto prodotto una maggiore responsabilizzazione nei confronti dell'erogazione della spesa, ma ha anche permesso un allargamento delle funzioni, per così dire, di "supporto" all'erogazione del servizio, in parte mutate dal privato e, in particolare, dalle funzioni di contatto e controllo che le imprese esercitano al proprio interno o affidano a strutture specializzate esterne. Su tutte in maniera specifica possono essere ricordate il rafforzamento della funzione di comunicazione con il pubblico e l'adozione di sistemi di monitoraggio e valutazione dell'azione pubblica.

Nel primo caso l'elemento della comunicazione e della costruzione di un'immagine adeguata del servizio presso l'opinione pubblica ha ridefinito non solo i livelli di importanza fra le diverse funzioni (la comunicazione diventa strategica e spesso anticipa l'effettiva realizzazione dei contenuti dell'azione pubblica), ma ha anche creato una fetta di mercato importante che attualmente tende ad espandersi e lo stesso prevedibilmente accadrà in futuro.

Nel secondo caso la necessità di verificare l'avvenuta realizzazione di obiettivi la cui ricaduta assume una rilevanza a livello sociale e, soprattutto, politico, ha indotto all'adozione di forme di controllo e di valutazione oggettive, sia per ciò che riguarda la capacità di riorientare gli strumenti predisposti per il raggiungimento di dati obiettivi, sia per ciò che riguarda gli effetti impliciti di innalzamento della qualità del servizio erogato.

In sintesi, nei casi sopra ricordati il processo osmotico con il privato e con l'esterno in generale sta perciò producendo una sorta di upgrading dei contenuti dei servizi pubblici e una maggiore estensione delle competenze richieste e necessariamente coinvolgibili in aggiunta nelle strutture organizzative. Il lavoro svolto nel pubblico tende così ad assomigliare a quello svolto nel privato; si riducono le distanze e si avverte oggi una forte volontà di mutuare comportamenti e forme organizzative già esplorate dalle imprese in ambito privato.

L'impegno nel recupero di efficienza e di efficacia da parte del pubblico - soprattutto se si guarda ad un orizzonte più ampio di quello nazionale - sta già in alcuni segmenti ben definiti operando un maggiore appeal nei confronti di figure professionali di medio-alta competenza.

La scelta di lavorare nel pubblico da parte di risorse alte qualificate potrà così costituire un ulteriore elemento di qualità del servizio e ridurre i rischi di progressiva marginalizzazione e di selezione punitiva del settore pubblico rispetto al privato.

Le modalità innovative nella prestazione di lavoro dipendente

La persistenza della modalità lavorativa in forma dipendente - confermata dai dati macro sopra analizzati - non nasconde quindi le notevoli pressioni che stanno variando il contenuto stesso del lavoro e le sue caratteristiche. La forma di lavoro dipendente è infatti sottoposta ad una forte revisione sia da parte di chi ne risulta utilizzatore, sia da parte degli stessi lavoratori dipendenti.

Nel primo caso è evidente che chi organizza il lavoro nelle imprese e nelle strutture produttive cerca di ottenere una maggiore motivazione e una più ampia condivisione degli obiettivi dell'organizzazione.

Sembrirebbe in atto, in sostanza, uno scambio fra lavoratore e impresa che si profila sul piano della domanda di flessibilità e di motivazione da un lato e dalla richiesta di una maggiore "soddisfazione" sul lavoro dall'altro lato.

Nel secondo caso si avverte invece un progressivo distacco da modelli comportamentali tradizionali, i quali consentivano in passato di rendere ancora appetibili impieghi ripetitivi e anche con scarse prospettive di carriera e, di conseguenza, retributive. Su un piano simbolico lo strumento dell'anzianità (e i suoi collegati effetti retributivi) ha forse rappresentato il punto di convergenza su cui sono stati costruiti e definiti i rapporti di lavoro e le relazioni interne fra le diverse componenti delle strutture del personale nelle organizzazioni, siano esse pubbliche che private (**Tav. 5**).

Oggi l'anzianità di servizio (e tutto ciò che di positivo e negativo essa evocava) ha in parte perso il ruolo di regolatore, mentre tende a prendere piede una maggiore attenzione alle competenze possedute e dimostrate nello svolgimento dell'attività lavorativa. Un altro elemento registra una caduta di attenzione da parte delle organizzazioni rispetto ad altri valori.

La presenza costante e continua non garantisce più l'organizzazione della propria efficacia rispetto ai propri obiettivi. L'accresciuta capacità di scambio delle organizzazioni verso l'esterno (apertura verso la clientela, verso i fornitori, verso la committenza, ecc.) ha moltiplicato l'utilizzo di figure professionali che vedono svincolata la propria attività lavorativa rispetto alla sede di appartenenza, fino alla configurazione di modalità di lavoro a distanza, mediato e consentito in maniera efficace dall'uso di tecnologie di rete e di comunicazione.

Se si è in parte esaurita, in questi ultimi anni, la spinta verso la regolazione del telelavoro, a causa delle difficoltà organizzative e di tipo normativo che essa implicava, non si è affatto esaurita la spinta verso la creazione di "lavoro mobile", il quale alla "rigidità" del telelavoro ha risposto in maniera pragmatica, mettendo a frutto l'enorme potenzialità che negli ultimi anni le tecnologie hanno permesso di sviluppare in termini di comunicazione e scambio di informazioni.

Il tendenziale ampliamento di funzioni soft rispetto alle funzioni hard (marketing versus produzione, comunicazione versus distribuzione; ecc.) ha esteso il potenziale di domanda nei confronti di soluzioni flessibili e adattabili alle diverse esigenze. Laddove lo spazio cessa di essere un vincolo per le prestazioni lavorative, si aggiunge l'esigenza di adottare quadri di riferimento dove il tempo di lavoro perde di significato, si mescola con il tempo di vita e non si configura più come alternativo al tempo dell'apprendimento e della formazione.

Naturalmente su questi aspetti occorre riflettere in maniera seria e occorre qui aprire un piccolo inciso. Introducendo alla discussione questi elementi, non si tratta infatti di riproporre il dibattito sul tempo di produzione e di riproduzione o sulla necessità di consentire al capitale umano accumulato di ricostituirsi e di estendersi a nuove competenze.

Ma è evidente che questi aspetti - già drammaticamente rilevanti per il lavoro autonomo - tendono comunque a riproporsi nell'ambito del lavoro dipendente, con speciale attenzione a quei contesti in cui l'assetto competitivo del mercato in cui si opera, la dimensione dell'organizzazione, la tipologia di prodotto/servizio offerto tendono a non evidenziare l'importanza di questi fattori, ed anzi a produrre meccanismi nuovi di sfruttamento latente del lavoro dipendente. In ogni caso anche il tempo di lavoro muta la sua funzione di regolatore del rapporto di lavoro e perde la sua stretta correlazione con la retribuzione.

Se la tendenza prevalente è dunque verso una maggiore individualizzazione del rapporto di lavoro, la retribuzione solo in parte verrà regolata da un contratto a valenza generale, mentre aumenta la capacità contrattuale del singolo individuo come fattore di determinazione del proprio "valore".

A corollario di questa contrattazione individuale si sviluppano quindi tutte le forme recenti di integrazione retributiva che vanno dai benefit materiali (mezzi di locomozione, rimborsi spese, ecc.) a benefit di tipo assicurativo o formativo, fino ad arrivare alle diverse forme di partecipazione ai risultati dell'attività e al capitale di rischio stesso dell'azienda.

Sulla partecipazione azionaria e la condivisione degli stessi destini aziendali, si aggiunge poi un legame diverso che va al di là della pura forma contratto e diventa un fattore di coinvolgimento e motivazione di grande efficacia.

Se poi si passa dal piano individuale al piano organizzativo nell'individuazione degli elementi innovativi che caratterizzano il fattore lavoro, la deriva più evidente, e tale da imporre alle organizzazioni soluzioni rapide ed efficaci, è rappresentata dalla gestione dell'integrazione delle competenze e della necessità di mettere a fattore comune esperienze e cultura che spesso coesistono anche all'interno delle singole aziende.

La capacità di lavorare in team - elemento questo sempre presente in qualsiasi domanda di lavoro e richiesta di collaborazione da parte delle imprese - non significa infatti avere soltanto capacità di relazione di scambio con altri colleghi. Uno dei costi "invisibili" più elevati che ricadono comunque sulla gestione delle aziende è oggi - più che in passato - il coordinamento delle risorse e la capacità di ottenere valore aggiunto dalla collaborazione di strutture diverse (e non la mera somma dei singoli contributi).

Questo, che a prima vista sembra attenersi più ad una funzione manageriale, oltre a costituire un fattore di crescente importanza per le imprese - per le quali essere sul mercato non si riduce ad un mero rapporto con i distributori - è anche il classico esempio di una funzione che necessariamente deve essere presente e condivisa a qualsiasi livello.

Non basta infatti in questo caso la creazione di una struttura ad hoc che organizzi il lavoro e guidi, coordinando, i contributi dei vari collaboratori, ma diventa essenziale predisporre la struttura ad una chiara collaborazione e capacità di integrazione delle diverse risorse, pena l'immediato innalzamento dei costi e dei tempi di realizzazione delle attività.

Come esito finale dell'innovazione organizzativa, che in misura più pressante sta interessando le aziende da due decenni a questa parte, sembra quindi prodursi, secondo alcuni, un modello piatto di organizzazione e, in condizioni estreme, una struttura a-gerarchica. Come si è visto la progressiva diluizione delle funzioni manageriali verso il basso (non solo decisione, ma anche comunicazione e controllo) può far pensare a strutture di questo tipo, anche se nello stesso tempo si verificano processi molto forti di concentrazione delle scelte verso l'alto. Ciò che cambia dunque non è il modello gerarchico in quanto tale, ma la tradizionale visione della gerarchia che dal passato abbiamo ereditato.

La presenza di nuove funzioni, la crescente importanza di alcune funzioni nei confronti di altre, la maggiore esposizione delle aziende rispetto al proprio mercato (cosa questa che non esclude più il settore pubblico) producono una continua riconfigurazione degli assetti di vertice e dei flussi decisionali.

Ne consegue una nuova definizione dei rapporti fra le diverse attività e unità organizzative e, implicitamente e nella percezione di chi lavora all'interno delle organizzazioni, si riproducono inevitabilmente quei rapporti di forza che in ogni caso tendono a governare un'impresa.

In più rispetto al passato l'appiattimento delle strutture ha prodotto in molti casi la necessità di predefinire concetti di carriera non più orientati verso l'alto, ma di tipo orizzontale. Forse su quest'ultimo aspetto occorrerà indagare in maniera più approfondita, in quanto da esso potrebbero scaturire nuove tensioni e nuove ipotesi di soluzione a queste tensioni.

GLI ANNI DEL CAMBIAMENTO IL MERCATO DEL LAVORO 1997 - 2001

Dal 1997 al 2001. Cinque anni che hanno cambiato il mercato del lavoro in Italia. Cinque anni di profonde riforme affinché il lavoro interinale, i contratti flessibili, un nuovo modo di fare apprendistato e una concezione più moderna di collocamento diventassero realtà diffuse e radicate nel territorio e tra i lavoratori italiani.

Eppure non basta ancora, gli standard europei sono ancora lontani.

Un dato basti per tutti. Tra il 1997 e il 2001 gli occupati in Italia sono cresciuti di un milione e 307 mila unità; un bilancio positivo, che però non è ancora sufficiente per raggiungere l'obiettivo di un lavoro per il 70% di cittadini attivi entro il 2010, fissato al vertice di Lisbona del 2000.

Ma quali sono le tappe principali del cammino già fatto? Che cosa resta ancora da fare? E ancora, quali sono gli squilibri e gli ostacoli ancora da superare?

Il Cnel, il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro, ha cercato di rispondere a queste e molte altre domande attraverso il Rapporto sul mercato del lavoro realizzato in collaborazione con il sociologo Aris Accornero.

L'indagine individua nella persistenza di profondi squilibri territoriali e di una quota troppo bassa di donne lavoratrici i mali principali del nostro mercato del lavoro.

Un mercato comunque profondamente cambiato, anche grazie al "Pacchetto Treu" e ai provvedimenti sulla flessibilità introdotti dai governi dell'Ulivo.

E' cambiata la composizione della disoccupazione: i giovani non costituiscono più la parte maggioritaria tra i senza lavoro.

E' cresciuta l'occupazione femminile nelle età centrali, con un milione di unità in più nel periodo considerato. Nelle nuove famiglie c'è più disoccupazione adulta, più lavoro temporaneo maschile e più lavoro femminile. In Italia c'è più lavoro che in passato.

LAVORO E POLITICHE PER LO SVILUPPO DEL SUD

Il mercato del lavoro nel Sud d'Italia è caratterizzato da una offerta di lavoro in eccedenza, per mancanza di offerta, connessa con la fragilità della struttura economico-produttiva che determina la presenza di molti disoccupati in cerca di prima occupazione. Questa situazione è dovuta anche al lungo prevalere di meccanismi regolativi assistenziali propri del mercato politico. Negli ultimi quarant'anni il divario economico fra le Regioni italiane del Mezzogiorno e quelle del Centro-Nord si è indubbiamente ridotto.

La situazione del mercato del lavoro nel Mezzogiorno è anche il risultato di una assenza di investimenti, operata dallo Stato ma anche dall'impresoria privata. Con tassi di sviluppo vicino allo zero e con una significativa contrazione di investimenti non è pensabile che la situazione grave del mercato del lavoro possa trovare una qualche seria soluzione anche nel medio periodo. Tra l'altro, il tasso di sviluppo del PIL nazionale nel 1998 è addirittura inferiore a quello dell'anno precedente, che pure è risultato tra i più bassi dei paesi UE, e le previsioni per questo anno sono da rivedere al ribasso di circa un punto percentuale rispetto all'ultimo DPEF 1999-2001. Una qualche lieve ripresa degli investimenti è da attribuire all'operare della L.488/92, che però sta esaurendo le risorse attuali e forse anche quelle future.

Ma il mercato del lavoro del Mezzogiorno risulta molto segmentato. L'area delle "persone in cerca di occupazione" si presenta molto articolata e frammentata: ci sono disoccupati analfabeti o con appena la licenza di scuola elementare, persone diplomate e laureate alla ricerca di un primo lavoro, disoccupati adulti di oltre 45 anni, magari senza titolo di studio, difficilmente ricollocabile nel mercato del lavoro, disoccupati in agricoltura, difficilmente ricollabili nel mercato. Inoltre, è diffuso il precariato ed il lavoro sommerso, particolarmente concentrato nel mezzogiorno, con circa 2-2,5 milioni di persone. Infine vi sono gli occupati che fanno i doppi ed i tripli lavori, spesso in nero.

È da osservare che da molti anni nel nostro paese, ma è un fenomeno riscontrabile anche a livello di molti dei Paesi U.E., si verifica una situazione che da molti è stata definita "crescita/sviluppo senza occupazione". Anche la stessa Commissione CEE nel Libro bianco di Delors su "crescita, produttività ed occupazione" riconosce una sorta di difficoltà strutturale dei paesi U.E. a generare occupazione in confronto agli Stati Uniti. Tanto che ha proposto di sviluppare politiche a maggiore intensità di occupazione. Per contrastare la disoccupazione ed il declino dell'occupazione nel mezzogiorno è necessario un incremento netto di occupazione di non meno di 200-300 mila unità all'anno per i prossimi tre-quattro anni, per raggiungere tassi di disoccupazione accettabili sotto il profilo sociale ed economico. E' evidente, infatti, che una maggiore occupazione sotto il profilo sociale significa:

- dignità di cittadinanza,
- sicurezza sociale,
- maggiore contribuzione per la previdenza e l'assistenza nazionale,
- contrasto alla povertà singola e familiare, almeno un doppio reddito in entrata per ciascuna famiglia (rendendone meno precaria la situazione rispetto ad una monoreddito),
- contrasto ai problemi diffusi di disagio sociale soprattutto giovanile.

In tale contesto è evidente, ad esempio, come la riforma dello Stato Sociale non possa essere disgiunta dalla riforma del mercato del lavoro e dalla soluzione della questione occupazionale. Infatti, sono molte e robuste le interrelazioni tra occupazione-disoccupazione e welfare state. Sotto il profilo economico significa: utilizzo pieno di risorse umane, di intelligenza di capitale umano, produzione di reddito, maggiori opportunità di sviluppo, risanamento dei bilanci pubblici, ecc.

Sud, i danni degli incentivi

Il mercato non fallisce affatto nell'economia meridionale: si limita a fare il suo mestiere. Sulla base delle informazioni disponibili, misura il rischio derivante dall'assenza di sicurezza e infrastrutture come dalla presenza di incapacità e rissosità nelle amministrazioni pubbliche. Esso segnala la soglia di rendimento minima per rendere razionale un investimento in questo ambiente ostile. Se questa soglia è alta, tanto quanto deve esserlo razionalmente, ne segue che il volume degli investimenti realizzabili sia troppo basso per assicurare un adeguato tasso di crescita e il pieno impiego delle risorse locali.

Le ragioni del fallimento meridionale stanno tutte dal lato dello Stato che non garantisce l'ordine e il rispetto della legge e dei contratti; non crea le infrastrutture e assorbe risorse con le imposte mentre produce un ambiente amministrativo ostile all'impresa e, qualche volta, anche geloso del proprio arrogante esercizio del potere. In una parola: perché lo Stato non concorre alla "civilizzazione" della società e, così facendo, svuota la sua missione e la sua stessa ragion d'essere. Migliorare la politica economica non è parte trascurabile in questa agenda di "civilizzazione". Gli incentivi aumentano il rendimento del capitale investito dagli imprenditori e allineano quel rendimento al rischio ambientale, ma sono perniciosi nel lungo periodo, proprio come capita nelle economie per troppo tempo sostenute dalla leva del dazio. Sono droghe: alimentano fenomeni di dipendenza e fanno smarrire la percezione della relazione tra sforzo e risultato, tra costo e beneficio. Possono essere utili: ma vanno presi a piccole dosi e per periodi limitati di tempo. Infine, amministrare gli incentivi costa: assorbe risorse finanziarie e umane. Dunque, l'ultimo quesito da porre riguarda l'opportunità di ricorrere agli stessi quando i medesimi effetti siano ottenibili anche per altre strade meno onerose.

Il fatto che le imprese agevolate presentino risultati migliori di quelle che non lo sono state non è motivo di sorpresa. Il risultato contrario sarebbe stato inquietante. La moderna teoria dello sviluppo propone di cercare le strade capaci di rendere una debole comunità locale capace di riconoscere le proprie capacità e trovare in se stessa le forze della propria crescita. Anche perché questa azione costa meno dell'amministrazione del flusso degli aiuti dai ricchi ai poveri: il secchio che trasporta quegli aiuti, come si dice, ha troppi buchi.

Ecco i termini del problema.

Nel lungo periodo bisogna creare le condizioni ambientali che allineano il rendimento atteso degli investimenti nel Mezzogiorno al rischio da sopportare. Nel breve periodo una politica di riduzione delle aliquote sul reddito di impresa e di ammortamenti accelerati degli investimenti ottiene il medesimo effetto degli incentivi e seleziona le imprese capaci di generare profitti rispetto a quelle meno capaci. Al contrario di quanto avviene con la legge 488 che dovrebbe selezionare progetti e non imprese: obiettivo meritevole quando si decida di offrire l'opportunità di cimentarsi con progetti impegnativi anche alle organizzazioni "gracili".

La nostra legge 341 offre strumenti fiscali e non amministrativi per accompagnare gli investimenti, ma, per oscure ragioni ottiene minori disponibilità finanziarie mentre raccoglie notevoli apprezzamenti da parte degli imprenditori e delle loro organizzazioni. Inoltre essa mette a disposizione delle imprese un bonus fiscale che si può spendere per liquidare ogni genere di imposta. Si migliora, in questo modo, anche la gestione dei rapporti tra impresa e fisco che, altrimenti, possono creare singolari situazioni di asimmetria in cui i crediti verso l'erario eccedono i debiti da liquidare.

La questione della ripresa della crescita nel Mezzogiorno, tuttavia, non si può limitare alla scelta del regime di incentivi, fiscale o amministrativo e alla funzione civilizzatrice dello Stato. Essa dipende anche dalla percezione del problema da parte delle comunità locali e questa percezione dipende, a sua volta, dal linguaggio che la classe dirigente propone per analizzare e discutere quel medesimo problema. Carlo Azeglio Ciampi, allora Governatore della Banca centrale, ripeteva spesso che quella soluzione sta in noi. Vorremmo riascoltare quel messaggio. Da molto tempo, invece, vengono trasferite ai cittadini liste di provvedimenti e annunci di risultati che starebbero negli uffici amministrativi pubblici e nella dote di risorse finanziarie che essi amministrano. Non sono annunci capaci di generare o supportare la crescita. Hanno avuto e avranno effetti del tutto contrari. Quelle risorse annunciate, ma protette da una cortina stratificata di amministrazioni, sono come miraggi. Confondono il viaggiatore piuttosto che mostrargli la strada per lasciare il deserto. Fuor di metafora, risalire la china delle autorizzazioni necessarie da parte di Comuni, Consorzi di sviluppo, Province, Sovrintendenze, Regioni, Cipe, ministeri e Commissione europea rischia di essere un compito arduo per le imprese e troppo facile per gli "specialisti" del diritto amministrativo: la paradossale riproduzione di un modello obsoleto, quello dell'economia diretta per decreto, mentre i Paesi dell'Oriente europeo si dollarizzano e il mondo intero impara a utilizzare i benefici che derivano dall'esistenza di un grande mercato globale.

Tratto da: *Il Sole 24 Ore* del 22 agosto 2000

Crescono i divari di sviluppo territoriale

Negli anni '90 si conferma il primato del reddito per abitante della provincia di Milano, affiancata in graduatoria da Bologna e seguita da Trieste, Modena e La Spezia. Aumentano i divari territoriali nel Paese: se nel 1991 il rapporto tra il reddito pro capite della prima e dell'ultima provincia era pari a 2,9 volte, nel 1999 è salito a 3,1, testimoniando un ampliamento della "forbice". Ben 25 province, tutte localizzate nel Mezzogiorno, si collocano al di sotto della soglia del 75% del reddito medio dell'Europa a 15, e sempre tra le aree meridionali, a parte le province abruzzesi interamente uscite dall'area dell'"Obiettivo 1" comunitario, la posizione più elevata viene raggiunta da Campobasso (70°).

A fronte dei fenomeni di terziarizzazione generalizzata molte economie provinciali "cambiano pelle": Ragusa è la prima provincia per incidenza della produzione agricola, Bergamo per quella industriale e Trieste per la terziaria. I dati del valore aggiunto provinciale per il periodo 1991-1999, calcolati dall'Istituto Tagliacarne per conto di Unioncamere, consentono di tracciare in modo compiuto i percorsi dello sviluppo economico delle singole province nell'ultimo decennio.

I risultati confermano per tutto il periodo considerato la leadership di Milano, che da sola concentra oltre un decimo del prodotto nazionale e il cui valore pro capite è pari a 158, rispetto alla media nazionale posta pari a 100. Il capoluogo lombardo è seguito nella graduatoria stilata in base al reddito per abitante 1999 da Bologna (che "tallona" Milano con un indice pari a 157,7), Trieste (143,3), Modena (135) e La Spezia (132,1), tutte con indici superiori del 30% alla media nazionale. Tra il 1991 e il 1999 i divari territoriali mostrano un incremento abbastanza evidente: se nel 1991 il rapporto tra il reddito pro capite della prima e quello dell'ultima provincia era pari a 2,9, nel 1999 è salito a 3,1, testimoniando una accentuazione della "forbice".

L'entità del fenomeno, osservata a livello provinciale (le aree NUTS 3 secondo la terminologia Eurostat) e con un grado di approssimazione superiore rispetto al contesto regionale, è confermata da altri indicatori: - in media, nel 1991, lo scarto tra province nei numeri indici era pari a 23 punti percentuali, saliti a 26 nel 1999; - allo stesso modo, nel 1991 la differenza in termini di numero indice del reddito pro capite tra la prima e l'ultima provincia era di 103 punti, mentre nel 1999 questa differenza è salita a 107.

Tratto da: www.tagliacarne.it del 5 giugno 2001

