

## *Presentazione*

# **Le traiettorie del lavoro nelle nuove filiere produttive**

*Giovanna Altieri*

Per quattro anni ben 17 Istituti, in 14 paesi europei (Belgio, Austria, Bulgaria, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Inghilterra, Olanda, Norvegia, Portogallo, Ungheria, Svezia e Italia<sup>1</sup>) hanno lavorato in team al progetto *The Work Organisation Restructuring in the Knowledge Society* (Works), finanziato nell'ambito del VI Programma quadro dell'Unione Europea, con l'ambizioso obiettivo di comprendere i grandi cambiamenti in atto nel mondo del lavoro nella società della conoscenza.

Si è guardato alle trasformazioni del lavoro attraverso approcci e lenti di osservazione differenti. In prima battuta si è ricostruita la riflessione teorica espressa dalla letteratura internazionale, valorizzando anche le specificità delle culture nazionali. Ciò ha permesso di cogliere le diverse priorità o approcci cui si fa riferimento nei singoli contesti nazionali, quindi di veicolare contributi di autori che a causa delle barriere linguistiche spesso sono conosciuti solo nel paese di appartenenza. A questo lavoro di ricognizione è seguito un intenso lavoro empirico sviluppato attraverso analisi sia di tipo statistico quantitativo sia di tipo qualitativo. In particolare, attraverso studi di caso, è stato possibile considerare simultaneamente sia il versante delle imprese sia quello degli individui, ovvero dei lavoratori. L'interrogativo al centro dell'analisi è stato il seguente: quali sono i processi di ristrutturazione in corso nelle organizzazioni appartenenti a diversi settori economici e quali conseguenze e impatto stanno producendo sulla qualità del lavoro?

Il lavoro di ricostruzione di un quadro comparativo generale dei grandi cambiamenti che attraversano le imprese e il lavoro, attraverso fonti di dati statistici di carattere sia europeo sia nazionale, ha evidenziato alcuni limiti oggettivi alla comparabilità degli indicatori statistici, legati non solo alle diverse vocazioni e strutture produttive dei diversi contesti, ma anche alle dif-

\* Giovanna Altieri è direttore dell'Ires Cgil.

<sup>1</sup> Il partner di progetto per l'Italia è stato l'Ires.

ferenze nei sistemi di relazioni industriali, dei regimi fiscali e di welfare nei paesi dell'Unione.

D'altra parte, nello studio delle trasformazioni dell'occupazione e del mercato del lavoro diventa sempre più utile un approccio che analizzi le transizioni: da un lavoro all'altro, da un'impresa all'altra, da un settore all'altro (pubblico/privato, manifatturiero/terziario ecc.), ovvero da una condizione professionale all'altra (occupato, non occupato, *on welfare* ecc.), da una condizione contrattuale all'altra (da standard a non standard, da tempo pieno a tempo parziale ecc). Capire come avvengono le transizioni è peraltro un obiettivo centrale se si vogliono adottare adeguate politiche attive del lavoro e di *flexicurity*.

In questa prospettiva *panel* mirati (per età, titolo di studio ecc.) dovrebbero diventare strumenti altrettanto importanti quanto gli attuali campioni statisticamente rappresentativi della popolazione nel suo complesso. La dimensione longitudinale va quindi inserita negli obiettivi della produzione statistica con «pari dignità» rispetto alle rappresentazioni statistiche «puntuali» (ad esempio, il tasso di disoccupazione) e dei flussi netti (ad esempio, la variazione del numero di occupati). Ma ciò complica ulteriormente il lavoro comparativo.

Simmetricamente un discorso simile riguarda le imprese, che si trasformano e si frammentano e si ricompongono rispetto al numero di dipendenti, al prevalente settore di attività e altro. Dunque anche le imprese vanno studiate non guardando alla singola unità produttiva, ma in una prospettiva dinamica, seguendo la loro reticolare articolazione. Ed è proprio questo aspetto uno dei più innovativi del progetto: tutta l'attività di ricerca, infatti, si è basata sul concetto di catena del valore che, secondo la definizione di Michael Porter, è costituita dalle «varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i propri prodotti».

Le recenti ristrutturazioni delle imprese (decentralizzazione, *outsourcing*, *networking*, ma anche concentrazione, consolidamento e centralizzazione) producono, infatti, strutture assai complesse, strutture fluide, disperdendo il lavoro in molteplici luoghi e condizioni. In questo contesto, le analisi basate sulla singola impresa, sulla singola unità, rischiano di far perdere informazioni importanti, proprio sulle conseguenze che le ristrutturazioni hanno sul lavoro. L'approccio della catena del valore sposta il focus dell'analisi dalla singola impresa, definita dai suoi confini fisici, alle fasi e ai nodi del processo produttivo, non necessariamente concentrati nello stesso luogo o nello stes-

so settore. Si osserva, in altri termini, l'intero ciclo produttivo e ogni singola attività che lo compone.

Questo approccio di analisi si è in effetti dimostrato molto fecondo, perché ha permesso di conoscere in modo più preciso non solo la nuova articolazione della catena produttiva e le diverse imprese che intervengono, ma anche le ripercussioni che tali processi producono sui vari segmenti di forza-lavoro che partecipano al processo stesso.

I contributi che seguono riprendono, con quattro diversi focus di analisi, alcuni dei contenuti e risultati emersi da questo lavoro comparativo, da cui affiorano alcune tendenze comuni nei processi di ristrutturazione che attraversano i diversi paesi, ma anche la difficoltà a tracciare una netta e unica traiettoria. Le variabili che intervengono nel guidare i processi sono infatti molteplici e fortemente influenzate da una serie di aspetti di contesto legate ai settori, ai modelli organizzativi o «dilemmi organizzativi» (Holtgrewe, Flecker, Schonauer, *ivi*) delle imprese; e ciò concorre ad allargare gli aspetti contraddittori che caratterizzano gli attuali ambiti e percorsi di lavoro. Contraddizioni più volte segnalate anche su questa rivista dai contributi di Aris Accornero<sup>2</sup>, che trovano occasioni di conferma nei casi empirici esaminati con questo progetto.

Come emergerà dagli articoli che seguono, il lavoro di ricerca realizzato nel progetto Works ha mostrato che in generale le ristrutturazioni implicano la ridefinizione dei rapporti tra l'azienda e le altre aziende con le quali essa si relaziona, lungo una filiera produttiva sempre più lunga e frammentata. Sebbene, come argomenta il contributo di Ramioul, la dispersione del processo produttivo sembrerebbe essere frenata proprio dal ruolo svolto dalle competenze tacite, legate a uno specifico contesto locale, che difficilmente possono essere codificate e trasferite. Per meglio governare questa frammentazione, comunque, le aziende impongono processi di lavoro altamente codificati e standardizzati, e gli organismi decisionali sono sempre più distanti dai lavoratori, così che le scelte che essi possono prendere sono ristrette nel perimetro imposto dall'azienda.

Il contributo di Di Nunzio, Hohen, Hasle e Torvatn evidenzia che le ristrutturazioni sembrano creare più problemi, piuttosto che offrire opportu-

<sup>2</sup> Vedi a tal proposito il numero 1 dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* del 2009 dedicato ai cambiamenti del lavoro, in particolare l'introduzione di Aris Accornero *Il lavoro che cambia, dopo la classe*.

nità di benessere ai lavoratori, così gli effetti delle ristrutturazioni sulla salute dei lavoratori sono per lo più negativi. L'organizzazione del lavoro è dettata dal mercato e i ritmi e i carichi di lavoro si fanno più intensi, ma i lavoratori hanno pochissime possibilità di partecipare alle scelte aziendali e di influenzare i contenuti e le modalità del proprio lavoro. L'incertezza aumenta, rispetto alla propria occupazione e al livello di reddito cui si può aspirare, così come rispetto alla propria carriera o anche solo alla gestione dei turni e dei tempi di lavoro. Apparentemente l'autonomia cresce ma, più spesso, è l'autonomia nella realizzazione di un compito piuttosto che un controllo sul proprio lavoro e delle sue condizioni. Così gli orari si de-strutturano, si de-standardizzano, si fanno più flessibili, più variabili (in tutte le loro dimensioni), ma più difficile è dire se aumenti la capacità di controllo su di essi da parte dei lavoratori, ovvero se ci sia un effettivo incremento dell'autonomia nel decidere e nel gestire il tempo di lavoro e la sua combinazione con gli altri tempi di vita. O se tale autonomia non sia in buona parte apparente, e si configurino invece situazioni di etero-direzione, di controllo esterno da parte dei committenti e/o dei clienti, e, in ogni caso, delle pressioni del mercato. Parallelamente si afferma un'individualizzazione del rapporto di lavoro e viene meno per il singolo la possibilità di poter usufruire di un supporto collettivo, per l'atomizzazione delle relazioni di lavoro nelle quali si è inseriti, così come per le difficoltà di poter avanzare azioni comuni come quelle di tipo sindacale. In breve, durante le ristrutturazioni i lavoratori assumono un aumento del carico di lavoro ma non hanno la possibilità di influenzare l'organizzazione e le scelte aziendali, di conseguenza devono adattarsi passivamente ai cambiamenti che sono sempre più frequenti.

In tale maniera le ristrutturazioni finiscono per ripercuotersi negativamente rispetto alle condizioni di lavoro; alla luce di questa ricerca risultano meglio comprensibili anche molte delle tragedie che avvengono nel mondo del lavoro, a cominciare da quella che in Italia ha investito la Thyssenkrupp di Torino. Nelle acciaierie della Thyssenkrupp il processo di ristrutturazione ha messo in crisi il sistema di gestione della sicurezza, dimostrando che se non governati i cambiamenti aziendali mettono a rischio la salute e, in alcuni casi, la vita stessa dei lavoratori. Altrettanto, riprendendo un aspetto messo in luce sempre dall'articolo di Ramioul, è ipotizzabile che con la ristrutturazione e la nuova articolazione del lavoro e delle responsabilità sia venuta meno quella componente di «conoscenza tacita», in materia di salvaguardia della sicurezza, che aveva in passato garantito i lavoratori stessi.

I processi in corso presentano, dunque, una buona dose di ambiguità. Ad ogni modo, le ristrutturazioni sono fonte di ulteriori divisioni nel mondo del lavoro, poiché le criticità non sono «equamente» distribuite tra i lavoratori, bensì sono dipendenti dal punto in cui ci si trova nella gerarchia aziendale, dai livelli di professionalità e, soprattutto, dalla posizione nella catena del valore dell'impresa in cui si lavora.

Nel complesso emerge l'indebolimento delle organizzazioni dei lavoratori, testimoniato dalla diffusa tendenza alla riduzione della *membership* nella quasi totalità dei paesi più industrializzati (e più in generale dell'agire collettivo), della loro funzione di regolazione generale, di controllo e di riequilibrio dei poteri, della loro capacità di imporre gli interessi e le ragioni del lavoro, a vantaggio dell'individualizzazione dei rapporti, delle negoziazioni tra singoli, della privatizzazione delle norme e della differenziazione nell'accesso ai diritti. A fronte di queste macro tendenze, i risultati del progetto confermano, tuttavia, il ruolo fondamentale del contesto istituzionale, ovvero delle regolazioni generali, delle caratteristiche del welfare state, delle politiche per l'occupazione e delle politiche sociali, e per l'appunto delle caratteristiche dei sistemi di relazioni industriali e della forza delle organizzazioni sindacali. Tutto questo influisce sul tipo di ristrutturazioni della catena del valore, sul modo in cui avvengono, ma soprattutto sulle conseguenze che hanno sul lavoro, sull'estensione e l'intensità di quelle più negative. Di fatto, dove c'è la rappresentanza dei lavoratori e un processo di negoziazione, i risultati tendono a essere più favorevoli per i lavoratori.

Le ristrutturazioni, dunque, danno forme diverse a mercati del lavoro interni alle imprese secondo il quadro legale e il dialogo sociale presente nei vari contesti nazionali. D'altra parte, come emerge dal contributo di Valenduc, gli assetti istituzionali dei mercati del lavoro influenzano ancor prima delle dinamiche settoriali le transizioni e i percorsi di lavoro. Se la frammentazione del lavoro, dei suoi luoghi, dei suoi tempi, delle sue condizioni, delle sue tutele e forme di protezione sembrerebbe un processo ineludibile, i casi concreti osservati nel progetto ci dicono, comunque, che le ristrutturazioni assumono molteplici forme, e le modalità specifiche attraverso le quali si sviluppano i processi di ristrutturazione determinano di fatto le condizioni dei lavoratori, in termini sia economici sia occupazionali, oltre che impattare sulla qualità della loro vita lavorativa e sullo stato di salute e di sicurezza.

Nonostante la spinta all'isomorfismo, le differenze osservate nelle dinamiche interne rispetto a processi apparentemente simili ci dicono che rimane

uno spazio importante per le *policies* e che, se convergenza ci deve essere, è bene partire dai casi migliori.

Un altro aspetto cui guardare rispetto ai fenomeni in corso, che emerge dai risultati del progetto, riguarda il sistema delle disuguaglianze. Da un lato, si rafforzano le sue «dimensioni» tradizionali (quelle legate alla classe sociale della famiglia di origine, al genere, al territorio in cui si vive e in cui si lavora, all'etnia e nazionalità di appartenenza). In particolare, le disuguaglianze di genere sembrano rafforzarsi piuttosto che ridursi. La dimensione della cura e gli stereotipi di genere continuano a condizionare fortemente le traiettorie lavorative delle donne, così che il lavoro femminile nei processi di ristrutturazione assume relativamente di più carattere temporaneo e a tempo parziale, impattando negativamente sui già difficili percorsi di carriera delle donne. D'altra parte, se si è nelle posizioni più basse della catena gerarchica le opportunità di carriera sono decisamente modeste, e per chi ce la fa queste opportunità possono essere colte solo adottando uno stile di vita «maschile», che comprende un orario di lavoro esteso e il sacrificio dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Di fatto, il cammino verso l'uguaglianza sostanziale è ancora lungo e le cose cambiano piuttosto lentamente, visto che anche nei paesi nordici, caratterizzati da un sistema di welfare forte, non viene garantita l'uguaglianza tra uomini e donne. Le tendenze che emergono ci dovrebbero far riflettere sull'inadeguatezza di politiche di genere improntate esclusivamente a inserire le donne nei contesti di lavoro. Occorre pensare a politiche più inclusive per le donne, ma soprattutto occorre affrontare il tema del *work/life balance* in termini di qualità della vita di tutti, uomini e donne.

Ma le dimensioni delle disuguaglianze sembrano anche ri-articolarsi e ridefinirsi. La distribuzione degli aspetti più negativi (in termini di qualità del lavoro) delle trasformazioni in corso risulta più trasversale rispetto, ad esempio, ai livelli di istruzione e alle collocazioni professionali. Anche se queste continuano a esercitare un effetto potentissimo, le insicurezze, i deficit di tutela e di protezione sociale, le situazioni di disagio economico e sociale non riguardano più solamente gli strati periferici della forza-lavoro e della società, ma interessano anche profili più elevati, quelli che appartengono alle classi medie, che hanno gradi di scolarità medio-alti e svolgono professioni tecniche, intellettuali, creative, della conoscenza.

A tal proposito il lavoro empirico, in particolare gli studi di caso sulle organizzazioni e i gruppi occupazionali, hanno mostrato chiaramente i limiti di un approccio basato sul dualismo del *core and periphery*. Proprio se-

guendo le ristrutturazioni e le nuove articolazioni della catena del valore emergono nuove pressioni e rischi per i lavoratori, dai quali non appaiono esenti quelli che potevano essere considerati come facenti parte del *core* dell'impresa.

Se i rischi di esclusione sociale si diffondono e attraversano i diversi strati della popolazione, cresce l'insicurezza e si riduce la capacità di proiettarsi nel futuro. È così anche che le società invecchiano non solo da un punto di vista anagrafico!

A fronte dei processi in corso e di quanto è emerso dalla realizzazione di questo progetto vale la pena interrogarsi su quali debbano essere gli orientamenti di *policy*. Il dibattito sul mercato del lavoro è da tempo concentrato sulla flessibilità del lavoro anche se, soprattutto oggi, si dice che va accompagnata da politiche che la rendano sostenibile al fine di ridurre i costi umani. La prospettiva indicata dal legislatore comunitario è quella della *flexicurity*, neologismo originato dal dibattito olandese di alcuni anni fa. Si riferisce a una combinazione integrata e sincronica di politiche mirate alla flessibilità del lavoro e alla sicurezza dell'occupazione, ma anche del reddito. Gli obiettivi sono quelli di evitare che il mercato del lavoro si sclerotizzi tra insider e outsider, favorendo la creazione di lavori di qualità, adeguatamente tutelati sia sotto il profilo delle garanzie nel rapporto di lavoro, e soprattutto sul terreno della sicurezza sociale, sia sotto quello dell'occupabilità nel mercato del lavoro.

Proprio alla luce di quanto è emerso nel lavoro di ricerca, appare lecito interrogarsi se la politica della *flexicurity*, intesa fondamentalmente quale salvaguardia del reddito, sia la strategia vincente per il futuro del lavoro in Europa. Se così fosse, infatti, si trascurerebbero una serie di aspetti connessi a relazioni di lavoro più stabili e traiettorie di vita più lineari. D'altra parte, Amartya Sen ci avverte che se è autoevidente la perdita di *capabilities* in situazioni di deprivazione e di povertà, non è così evidente il contrario, ovvero che basti migliorare la condizione economica per riacquistare competenze perse. Così, ponendo al centro delle politiche del lavoro solo la salvaguardia del reddito, aspetto comunque rilevante, si dimentica ad esempio la dimensione dell'identità professionale, che si costruisce anche all'interno di relazioni continuative con i colleghi in una realtà aziendale: quella dei percorsi e passaggi di carriera, che i dati dimostrano essere più ricorrenti e a maggior rendimento economico in percorsi interni, piuttosto che in situazioni di mobilità, che non è detto abbiano carattere ascendente e coerente al rafforzamento del-

la propria professionalità. Altrettanto, si sottovalutano i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori sia di carattere fisico sia psicologico, relativamente più elevati proprio tra i lavoratori che vivono una condizione di instabilità legata a contratti non-standard e temporanei.

Mercati del lavoro troppo flessibili, che esasperano la mobilità del lavoro, oltre a creare precarietà sociale non offrono neanche garanzie in termini di miglioramento dei sistemi economici, perché non stimolano le imprese all'innovazione e all'investimento nel capitale umano, e tutto ciò mortifica la crescita della produttività. Se è vero, dunque, che occorre attrezzare meglio i sistemi di welfare nella capacità di rispondere alle esigenze di un lavoratore che si trova sottoposto sempre più al rischio di percorsi di lavoro non lineari, offrendo sostegni e protezioni nella fasi di transizione, altrettanto occorre essere consapevoli che se le aziende e le industrie vogliono rimanere competitive è necessario che le loro strategie innovative siano basate su lavoratori formati, assunti in professioni e in luoghi di lavoro che permettano lo sviluppo delle loro conoscenze e la loro partecipazione, garantendo anche una sicurezza occupazionale.