

Flessibilità e ristrutturazione delle catene del valore

Ursula Holtgrewe, Jörg Flecker, Annika Schönauer

1. Introduzione

Questo contributo analizza gli effetti della ristrutturazione della catena del valore sulla flessibilità dell'organizzazione e dell'occupazione. Esso si basa sulle risultanze di studi di caso contenuti nel progetto Eu-Fp6 Works (www.workproject.be), che ha studiato gli effetti della ristrutturazione della catena di valore sul lavoro e ha svolto 58 studi di caso coordinati in una gamma del industrie (innovazione tecnologica, alimentazione, abbigliamento, settore pubblico, servizi di interesse generale) e processi di attività (come ricerca & sviluppo, produzione, servizi al cliente, logistica e servizi di innovazione tecnologica) in 13 paesi.

Dagli anni novanta, sia negli studi sul management sia nella *business press*, la flessibilità è stata considerata come obiettivo generale e come necessità di ristrutturare e riorganizzare il processo dell'attività in mercati saturati e globalizzati. Tuttavia, vale la pena di tenere a mente che gli studi sull'organizzazione hanno tradizionalmente considerato la flessibilità come qualcosa che un'organizzazione cerca di limitare per aumentare la propria efficienza (Thompson, 1997). I risultati di Works (Flecker et al., 2008) mostrano che, in realtà, mediante una ristrutturazione della catena del valore che va oltre i confini dell'organizzazione del lavoro individuale, le richieste di flessibilità sono distribuite lungo la catena. Le società e le organizzazioni tentano di esternalizzarla e di trasferirne rischi e costi ad altri, dove possibile – e non da ultimo ai lavoratori. Tuttavia l'esternalizzazione della flessibilità di rado è

* Ursula Holtgrewe è ricercatrice senior del Forba (Working Life Research Centre) e docente di Sociologia all'Università di Duisburg-Essen.

Jörg Flecker è direttore scientifico del Forba (Working Life Research Centre) e docente di Sociologia all'Università di Vienna.

Annika Schönauer è ricercatrice del Forba (Working Life Research Centre) e dottoranda presso l'Università di Vienna.

semplice. Essa è completata sia da una standardizzazione dei prodotti e dei processi sia da una moltiplicazione di interfacce e di posizioni lavorative di confine (*boundary-spanning roles*). Quindi la ristrutturazione genera le proprie richieste di flessibilità, e queste richieste rinnovano i ben conosciuti dilemmi di competizione e collaborazione (Thompson, 2003) e di coordinamento e controllo.

Il progetto Works non ha individuato molte tendenze uniformi, oltre a una complessiva accelerazione degli affari e del lavoro. La ristrutturazione accorcia gli orizzonti temporali e simultaneamente moltiplica le prospettive che i lavoratori hanno bisogno di considerare quando il loro lavoro viene a trovarsi più vicino a un mercato esterno o interno. Altrimenti i dilemmi di flessibilità ed efficienza, coordinamento e controllo, giocano il proprio ruolo nelle maniere specifiche del settore. Gli effetti dipendono dalla concorrenza sui prodotti dei rispettivi settori o mercati di servizi, dalle richieste dei clienti o delle società committenti, dai rapporti di forza nella catena del valore, dalle richieste degli azionisti di aumento del rendimento dell'investimento o dalle politiche pubbliche. Gli effetti negativi sulla qualità del lavoro tendono a concentrarsi nei gruppi più deboli del mercato del lavoro, nella produzione operativa, nelle attività di logistica e di servizi al cliente. Nelle funzioni ad alta intensità di conoscenza, la standardizzazione del lavoro e la codificazione della conoscenza sono in relazione diretta con la ristrutturazione della catena del valore. Qui troviamo una moltiplicazione delle pressioni e delle prospettive che ampliano i tempi di lavoro e comprimono le richieste.

2. Flessibilità

Nei dibattiti sulla flessibilità organizzativa e sull'occupazione flessibile, il bisogno di flessibilità delle aziende, in generale, è dato per scontato. Tale opinione è così generalizzata che solitamente gli autori devono solo far riferimento alla globalizzazione, all'accresciuta concorrenza, ai mercati versatili e ai consumatori capricciosi per dimostrare la rilevanza della questione. Ciò vale sia nelle trattazioni accademiche sui cambiamenti organizzativi o nell'occupazione sia nei dibattiti politici, ad esempio sulla flessibilità del mercato del lavoro. Tuttavia «il mercato», o «l'ambiente», non sono modellati solo dai consumatori o dai regolatori, ma sono influenzati anzitutto dalle strategie di tutte le società che concorrono in un mercato. L'ambiente di un'organizza-

zione quindi è sia il prodotto di azioni strategiche aggregate e delle loro conseguenze sia determina le condizioni di ulteriori azioni (Fligstein, 2002). Comunque, i dibattiti sulla flessibilità si sono concentrati principalmente sull'organizzazione e sulla sua capacità di accrescere l'adattabilità e il dinamismo. La flessibilità organizzativa allora è raggiunta mediante l'uso flessibile del personale in termini numerici e funzionali o facendo uso di risorse esterne o interne. La Tab. 1 presenta una visione d'insieme dei tipi di flessibilità e dei differenti di contratti di impiego, risorse umane e procedure organizzative per ottenere i rispettivi tipi di flessibilità.

Tab. 1 – Tipi di flessibilità

	Numerica	Funzionale
<i>Interna</i>	Lavoro part-time, accordi di orario flessibile, orario di lavoro annuo, conti di ore di lavoro.	Esecuzione di varie funzioni, arricchimento di compiti, sviluppo di competenze multiple, lavoro in team, organizzazione a progetto.
<i>Esterna</i>	Contratti a tempo determinato, collaborazioni esterne, agenzie di lavoro temporaneo, sospensioni temporanee/lavoro stagionale, lavoro irregolare.	Subappalto, delocalizzazione, collaborazioni esterne.

Fonti: Goudswaard, De Nanteuil (2000); Huws (2006).

Le strategie organizzative per realizzare la flessibilità sono state collegate alla ristrutturazione della catena del valore in diversi modi. Nella *prospettiva del processo lavorativo*, la delocalizzazione è stata per lo più associata all'esternalizzazione della flessibilità a società più piccole, a basso costo o periferiche (Rainnie, 1991; Bolton, Houlihan, 2009), che probabilmente usano più lavoro precario e spostano pressioni aggiuntive e rischi su questi dipendenti. Questo è stato specificamente mostrato nelle ricerche sulla delocalizzazione nelle industrie di servizi (Lehndorff, Voss-Dahm, 2005; Batt et al., 2009). La prospettiva del processo lavorativo ha anche mostrato che le sistemazioni interorganizzative non sono interessanti solo a livello formale di progetti di delocalizzazione o di contratti di fornitura o in termini di costi di transazione. Le strategie di flessibilità dipendono anche dagli effettivi rapporti di forza tra le organizzazioni implicate. Le organizzazioni più forti possono essere in grado di trasferire il rischio dell'utilizzazione di capacità ai loro fornitori di beni e servizi. «La contrattazione *business to business* può agire per porre limiti

molto stretti alle organizzazioni subappaltatrici in termini di livello delle retribuzioni, di organizzazione del lavoro e anche di accordi sull'orario di lavoro. [...] Se il lavoro subappaltato viene trattato come un mercato piuttosto che come un rapporto di lavoro [...] il risultato finale può essere [...] che il processo lavorativo diventa soggetto al controllo di ambedue i datori di lavoro e dell'organizzazione committente» (Rubery, 2006).

Comunque, la direzione del dibattito della teoria del processo lavorativo risente di un pregiudizio che può produrre il rischio di generalizzare questi processi. Vale la pena di guardare alla tradizione conoscitiva e sistemica della teoria organizzativa che concepisce la flessibilità come una risposta a un problema intrinseco delle organizzazioni. Lo scopo di accrescere il dinamismo rispetto ad ambienti mutevoli e cangianti, o di dedicare risorse a fini incerti come l'innovazione, è in contrasto con gli obiettivi di efficienza e di riduzione della complessità (Carlsson, 1989; Luhmann, 2000).

3. Flessibilità e ristrutturazione della catena del valore

Nelle ristrutturazioni delle catene del valore, le società analizzate negli studi di caso Woks ricercano la flessibilità per una gamma di ragioni che sono molto specifiche del settore. Il risultato più generale degli studi di caso è una complessiva accelerazione di tutte le attività aziendali. Altrimenti lo scopo di accrescere il dinamismo rispetto alle richieste e alle opportunità del mercato prende varie forme, e le strategie per realizzare la flessibilità nell'ambito della ristrutturazione della catena del valore hanno obiettivi differenti. Essi dipendono dalla concorrenza sui prodotti o sui mercati dei servizi, dalle caratteristiche del prodotto o servizio, dalle richieste di flessibilità dei clienti o delle società committenti, dalle richieste degli azionisti di aumentare il rendimento degli investimenti e dalle politiche pubbliche. Comunque, i motivi e i risultati della delocalizzazione sono relazionati in modo ricorrente. Le strategie di delocalizzazione possono accrescere o limitare la flessibilità anche al di là delle intenzioni, i loro risultati possono richiedere ulteriori misure e offrire nuove possibilità. Specificamente, la standardizzazione o modularizzazione dei prodotti, dei servizi e delle procedure è sia un prerequisito sia un risultato della delocalizzazione e rende più facili ulteriori delocalizzazioni, poiché le organizzazioni acquisiscono pratica e conoscenze nell'utilizzo di tali standardizzazioni.

I casi nel progetto Works consistevano in processi di attività in settori selezionati piuttosto che in organizzazioni o unità organizzative. La selezione dei settori rifletteva l'emergere di catene globali del valore in differenti stadi storici. In settori come quello alimentare o dell'abbigliamento la disintegrazione verticale e l'internazionalizzazione sono state essenziali fin dalle origini. Nello sviluppo del software, nel settore pubblico e nei servizi postali e ferroviari esse si sono sviluppate solo molto di recente. Ogni processo di attività collocato in un particolare settore era studiato in una serie di paesi con diversi regimi di occupazione e welfare (liberale, conservatore, socialdemocratico ecc.). Ciò ha consentito di analizzare l'influenza degli ordinamenti istituzionali sulle conseguenze della ristrutturazione. Complessivamente, 58 studi di caso sono stati condotti in 13 paesi.

3.1. Occupazione flessibile

L'esternalizzazione delle esigenze di flessibilità suggerisce l'utilizzo di occupazione più flessibile. In Europa l'occupazione atipica, specificamente il lavoro temporaneo, sta crescendo. Nell'Unione a 15 una quantità sproporzionata della crescita dell'occupazione, dal 1995 al 2000, di 22 milioni di nuovi posti di lavoro, era costituita da lavori a tempo determinato (6 milioni). Specialmente i segmenti a bassa retribuzione sono diventati «più atipici» (Fernández-Macías, Hurley, 2008). Ciò indica che le società accumulavano la loro flessibilità esterna-numerica e facevano uso estensivo delle opzioni fornite dalle regolamentazioni nazionali del mercato del lavoro e dalla loro liberalizzazione (Birindelli, Rusticelli, 2007). Il modo in cui l'occupazione diviene più flessibile dipende in grande misura dal contesto istituzionale di un paese e dalle tradizioni specifiche del settore – e con gli attuali dati le risorse solo raramente possono essere collegate direttamente alla ristrutturazione della catena del valore.

Quindi, osserviamo gradi diversi in cui i fornitori di servizi delocalizzati possono trasferire le esigenze di flessibilità dei loro clienti sui loro dipendenti attraverso la forma di contratti non standard. Nel processo di attività dei servizi al cliente, nelle industrie dell'abbigliamento italiana e portoghese e, in parte, nei servizi di innovazione tecnologica, gli studi di caso Works mostrano che l'esternalizzazione delle pressioni per la flessibilità, di fatto, si traduce in più flessibili forme di occupazione o di lavoro casuale da parte dei fornitori di beni o servizi. D'altra parte, altri processi di attività e settori indicano che i rapporti di delocalizzazione comportano una quantità di orario di la-

voro e di ore di lavoro flessibili da parte dei fornitori di beni e servizi, cioè forme di flessibilità interna-numerica.

Comunque, le configurazioni in cui la ristrutturazione della catena del valore rende direttamente i contratti di lavoro più flessibili e precari si trovano per lo più nel settore pubblico. In aggiunta, attraverso l'integrazione di sistemi di flussi di lavoro (*workflow system*) e di criteri di performance, l'uso della delocalizzazione e «nuovi» gruppi di occupati flessibili determinano pressioni sulle condizioni di lavoro del nucleo centrale dei dipendenti, riducendo la capacità dei lavoratori di rappresentare le proprie esigenze e interessi.

3.2. Organizzazione del lavoro nelle catene del valore ristrutturate

Riguardo alla flessibilità funzionale, troviamo che la ristrutturazione delle catene del valore non necessariamente favorisce un'organizzazione del lavoro flessibile. In effetti, l'European Working Conditions Survey rivela anche una certa diminuzione nella complessità del lavoro tra il 1995 e il 2005. I lavori attuali, rispetto a quelli di dieci anni fa, comportano in misura minore l'attività di *problem-solving*, risoluzione di problemi imprevisi, compiti complessi od opportunità di apprendimento. Questo declino si è concentrato nei paesi dell'Unione a 15 con più abitanti (Regno Unito, Germania, Italia e Spagna). Aumenti di attività di *problem-solving*, di funzioni complesse e di discrezionalità nel loro svolgimento, in questo decennio sono stati individuati nei paesi in cui la complessità del lavoro era già più alta nel 1995, cioè Svezia, Danimarca, Finlandia e Paesi Bassi (Birindelli, Rusticelli, 2007). Di nuovo, questi dati non possono essere immediatamente collegati alla delocalizzazione e alla ristrutturazione delle attività.

Tuttavia, l'incremento della flessibilità funzionale è raramente un esplicito punto all'ordine del giorno nella riorganizzazione del lavoro nei processi di ristrutturazione. Occasionalmente essa è uno scopo della delocalizzazione di innovazione tecnologica nel settore pubblico, nei casi in cui le amministrazioni vogliono ottenere l'accesso alla conoscenza tecnica e all'implementazione di nuove tecnologie. Essa può anche essere parte delle ragioni per il subappalto di software o, internamente, per una società da acquisire o da fondere con un'attività di ricerca & sviluppo o per una università di nuova costituzione. Gli obiettivi di taglio dei costi, di avanzamento nelle catene del valore e di aumento della competitività modellano l'organizzazione del lavoro in modo più significativo di quanto facciano esplicite strategie di flessibilità funzionale. Quindi, le nuove richieste di flessibilità funzio-

nale emergono principalmente, ma non esclusivamente, sul versante a maggior valore aggiunto. In modo particolare, il coordinamento dei fornitori e delle attività delocalizzate richiede flessibilità in termini di orario di lavoro (ad esempio, la comunicazione tra zone con diversi fusi orari), abilità tecniche e sociali (di competenze interculturali, negoziazione, documentazione, gestione di progetti e capacità generali di apprendimento). Tali capacità possono essere fornite mediante assunzioni aggiuntive e/o più o meno formalizzato miglioramento delle abilità, ma principalmente sono ottenute mediante le abilità individuali, le competenze e le performance dei lavoratori in queste posizioni.

Per il lavoro operativo e a bassa specializzazione, nella produzione e nei servizi, la ristrutturazione della catena del valore non contribuisce molto agli incrementi della flessibilità funzionale. L'eccezione è rappresentata dalla produzione di abbigliamento, nella quale i lavori rimasti in Europa sono stati complessivamente promossi in quei casi in cui la produzione di massa è stata trasferita all'estero. Nella belga Wonderwear, il lavoro delle cucitrici è stato arricchito con il passaggio alla cucitura dei prototipi (De Bruyn, Ramiou, 2007). Comunque questo produttore, e un altro in Ungheria, da allora ha fatto registrare riduzioni di offerta di lavoro, con la ricollocazione di grandi parti dell'industria; gli istituti regionali di formazione si sono indeboliti e i potenziali allievi lo hanno considerato come un settore morente senza prospettive. Appare, in questo caso, che l'attività rimasta in Europa non era in grado di mantenere la «massa critica» di formazione e di reti istituzionali che sono tradizionalmente considerate come prerequisiti di specializzazione flessibile.

3.3. Limitazioni alla flessibilità

Sebbene la flessibilità sia numerica sia funzionale possa essere esternalizzata mediante la ristrutturazione della catena del valore e le sue conseguenze non volute, i risultati della ricerca rivelano anche limitazioni a questo proposito. In parecchi casi è diventato chiaro che la delocalizzazione ostacola la flessibilità, nel senso di ridurre il dinamismo, rallentare l'insieme dei flussi di lavoro (*workflow*) e «intensificare» la burocrazia laddove aumentano i bisogni di controllo e monitoraggio. Ci si può attendere questi effetti, in particolare, quando i rapporti di forza sono equilibrati, le sistemazioni contrattuali sono complesse e dove è difficile esercitare un controllo attraverso i confini organizzativi.

Questo avviene, di frequente, nei servizi delocalizzati di innovazione tecnologica. Qui, le richieste di documentazione e controllo di tutto il lavoro in generale aumentano. Invece di un supporto tecnico che risponda immediatamente ai problemi del cliente, di frequente i compiti dei tecnici sono pianificati centralmente. Un tecnico di supporto all'innovazione tecnologica britannico dice: «Ad esempio, qualcuno ha un problema con il pc nel dipartimento finanziario, telefona [...]. Prima avremmo raggiunto un accordo tra noi su quando sarei potuto andare per dare un'occhiata; ora, dall'help desk centrale mi trasmettono la richiesta e io ho un certo numero di giorni per risolvere il problema; se ho una quota di insuccessi del 10 per cento nel mese, il City Council ottiene crediti di servizio» (Dahlmann, 2007). Gli accordi di livello di servizio che prevedono di lasciare la performance del subappaltatore sotto il controllo del cliente hanno quindi un impatto immediato sul lavoro, traducendosi in criteri di performance per il lavoratore. In questo caso essi rimuovono in parte, ma non completamente, la discrezionalità nella pianificazione del lavoro, impongono controlli che rendono meno efficace il coordinamento degli interventi di soluzione dei problemi e, in aggiunta, sostituiscono alcuni effettivi interventi con calcoli di costo.

In altri settori e processi, la ristrutturazione della catena del valore limita anche la flessibilità. Come abbiamo visto, il trasferimento e la delocalizzazione, per prima cosa, influiscono sulle funzioni più standardizzate e operative e su processi come la codificazione e il controllo nello sviluppo del software, o nella produzione taylorizzata dell'abbigliamento. Vi sono esempi in cui problemi, sia di qualità sia logistici, derivanti dai trasferimenti portano a cambiamenti nella composizione della catena del valore o anche, di nuovo, al rientro di queste funzioni all'interno delle società. I produttori di abbigliamento nei segmenti di più alta qualità del mercato tendono a trasferire la produzione nell'Europa orientale e nel bacino del Mediterraneo piuttosto che in Cina.

In effetti la distanza fisica riduce la capacità di risposta alle richieste a breve termine dei clienti o del mercato. La mobilità rimane un collo di bottiglia. Questa è un problema anche laddove ci si aspetta che a essere mobili siano non i prodotti, ma i lavoratori. Nello sviluppo del software e nei servizi di innovazione tecnologica, dove il lavoro si svolge presso il cliente, le trasferte a più lungo termine possono essere impopolari e gli esperti sono nelle condizioni di negoziare limitazioni alla propria mobilità. La società subappaltatrice di software bulgara SoftServ ha riferito di aver dovuto rinunciare a con-

tratti nei quali si prevedeva che troppo lavoro dovesse svolgersi fuori sede (Galev, 2007). Il fornitore di servizi di innovazione tecnologica tedesco MM Spinoff (Meil, 2007) tendeva ad aprire uffici vicino ai suoi maggiori clienti piuttosto che avere tecnici in viaggio per interventi a lungo termine. Quindi, dipendenti a elevata specializzazione possono occasionalmente ottenere che i loro datori di lavoro rendano flessibili i flussi di lavoro (*workflow*) e le comunicazioni a loro favore – e il lavoro altamente specializzato nell’innovazione tecnologica emerge come un’attività meno mobile di quanto avremmo potuto aspettarci.

4. Qualità del lavoro

I risultati Works sulla qualità del lavoro, in linea con altre analisi della Ewcs e con altri dati (Gallie, 2007; Tangian, 2007; Coats, 2009), dimostrano che in Europa non vi è né un’uniforme promozione né un complessivo declassamento del lavoro. Gli ambienti di lavoro non stanno migliorando e i contratti a tempo indeterminato continuano a ridurre la *job satisfaction* (Birin-delli et al., 2008). Nei casi di ristrutturazione vediamo un aumento delle pressioni e una moltiplicazione delle richieste e delle prospettive che i lavoratori devono considerare. Anche coloro che operano nella logistica e nella produzione si accorgono del mercato «globale», e i lavoratori della conoscenza e dei servizi devono farsi carico degli interessi di clienti attuali e potenziali, interni ed esterni. In aggiunta, essi devono confrontarsi con l’impatto degli interessi di quei clienti nel controllare il proprio fornitore di servizi, il che per i lavoratori significa accresciute necessità di monitoraggio e documentazione. Se, attraverso questi meccanismi, il «mercato» non intacca le identità occupazionali, come argomentava Sennett (1998), esso aumenta la pressione, limita la collaborazione, quindi si intromette nel contenuto del lavoro che per molti lavoratori rappresenta l’origine di quelle identità: aiutare le persone, trattare idee tecniche o artistiche, risolvere problemi di altri.

Gli impatti maggiormente negativi sulla qualità del lavoro si verificano laddove il lavoro è trasferito a segmenti precari del mercato del lavoro, come nell’industria dell’abbigliamento italiana o nella delocalizzazione dei servizi nell’Europa continentale. I contesti istituzionali che promuovono mercati del lavoro duali sembrano esacerbare gli effetti negativi della ristrutturazione: sia fornendo incentivi alla delocalizzazione sia lasciando

nuovi gruppi di occupati fuori dalla protezione sociale. Questi cambiamenti sono di gran lunga più dannosi per le donne. L'occupazione femminile, infatti, è concentrata nei servizi e nei settori pubblici con i peggiori effetti della ristrutturazione, come una più alta pressione per la flessibilità, un indebolimento delle politiche di pari opportunità, un orario di lavoro esteso che rende più difficile l'equilibrio lavoro-vita e alcune discriminazioni retributive.

Viceversa, sistemi di welfare più inclusivi, che rendono disponibili lavori complessi e opzioni di flessibilità favorevoli al lavoratore (Lorenz, Valeire, 2005), forniscono anche una base per una progressiva professionalizzazione dei lavoratori e per la rappresentanza dei loro interessi. Sia nel settore pubblico sia nell'innovazione tecnologica, i lavoratori scandinavi hanno ricavato i più benefici effetti dalla delocalizzazione e hanno potuto difendere condizioni di lavoro favorevoli e fare uso di una organizzazione del lavoro flessibile a proprio vantaggio. Possiamo concludere che il «modello» di produzione scandinavo conserva la sua influenza sulle strategie *high road*. Queste condizioni favorevoli si cumulano quando sono coinvolti esperti altamente specializzati e capaci di costruire una flessibilità organizzativa in base alle loro preferenze.

5. Conclusioni

La ristrutturazione della catena del valore sposta le richieste di flessibilità in basso lungo la catena, verso regioni e segmenti del mercato del lavoro o gruppi di dipendenti con costi più bassi. Le società ricercano proattivamente nuovi gruppi di dipendenti, più economici e più flessibili, disponibili in regioni a più basse retribuzioni o in attività di servizi meno protette. In tutte queste situazioni Works ha trovato che la segmentazione non «protegge» più i dipendenti del nucleo centrale dalle accresciute richieste di flessibilità. Con l'aumento di una concorrenza interna o l'integrazione tecnica di flussi di lavoro (*workflow*), oltre le singole organizzazioni, i segmenti sono in concorrenza tra loro e il lavoro si intensifica attraverso essi (Rubery, 2006).

Fin qui i risultati perlopiù si adattano a ciò che già conosciamo in base a più limitati studi dell'impatto della ristrutturazione e della delocalizzazione. A livello di industrie e di casi individuali vi sono alcune sorpre-

se. Comunque, l'alto numero di studi di caso comparabili, che poteva essere messo a disposizione solo da un progetto internazionale ripartito e collaborativo, dal nostro punto di vista ha aggiunto ampiezza e profondità al quadro. Il concetto di catena del valore è stato esteso a situazioni improbabili come la delocalizzazione nel settore pubblico e nel settore dei servizi. Esso è stato considerato anche al di là delle questioni della governance sul livello del lavoro e della rappresentanza di interessi. Confrontando i casi che presentano tra loro le differenze massime e minime, abbiamo potuto esplorare l'interazione di aspetti settoriali, posizionali, istituzionali della ristrutturazione della catena del valore e identificare sia le tendenze e i meccanismi generali sia le tendenze che si applicano a settori e a funzioni particolari che non dovrebbero essere generalizzate, come la precarizzazione.

Fondamentalmente abbiamo verificato che l'esternalizzazione della flessibilità, sia numerica sia funzionale, non esaurisce l'intero quadro. L'esternalizzazione della flessibilità di rado è semplice. Lo sforzo di coordinare catene del valore ampliate e interfacce moltiplicate tra organizzazioni o unità genera richieste e compressioni aggiuntive specialmente sulla flessibilità funzionale. Quindi, l'esternalizzazione di flessibilità numerica e/o funzionale e la compressione di flessibilità funzionale interna sono associate.

La ristrutturazione della catena del valore estende sia i meccanismi basati sul mercato sia quelli organizzativi di governance e controllo oltre i loro ambiti originali e «naturali». All'interno delle società, filiali e unità competono mediante gare d'appalto, e la gestione di flussi di lavoro (*workflow*) e i sistemi di contabilità che precedentemente erano imposti in base a una gerarchia sono definiti contrattualmente attraverso le organizzazioni, ad esempio mediante gli accordi di livello di servizio. Ambedue i tipi di meccanismo frenano alcuni aspetti della flessibilità: la concorrenza analoga a quella del mercato limita la collaborazione e la circolazione della conoscenza, che nella letteratura sulle reti è tradizionalmente considerata essenziale ai fini dell'innovazione. Il controllo contrattuale-burocratico limita il coordinamento nelle situazioni di *problem-solving*, con impatti incerti sull'efficacia di altri flussi di lavoro (*workflow*). Quindi, le note contraddizioni della produzione capitalistica (Thompson, 2003) e i dilemmi organizzativi della flessibilità introducono nuovi aspetti attraverso i confini delle organizzazioni – e si esprimono pienamente nei modi contestualizzati specifici dei settori e delle configurazioni.

Bibliografia

- Batt R., Holman D., Holtgrewe U. (2009), *The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers*, in *Industrial & Labor Relations Review*, 62, 4.
- Birindelli L., Brynin M., Coppin L., Geurts K., Greenan N., Kalugina E., Longhi S., Ramioul M., Rusticelli E., Walkowiak E. (2008), *The Transformation of Work? D9.2.5. A Quantitative Evaluation of the Shape of Employment in Europe. Introduction and Executive Summaries*, Leuven, Hiva.
- Birindelli L., Rusticelli E. (2007), *The Transformation of Work?, D9.2.3. Work Flexibility in Europe: a Sectoral and Occupational Description of Trends in Work Hours, Part-time Work, Temporary Work, and Self-employment*, Leuven, Hiva.
- Bolton S.C., Houlihan M. (2009), *Work, Workplaces and Workers: the Contemporary Experience*, in Bolton S.C., Houlihan M. (a cura di), *Work Matters. Critical Reflections on Contemporary Work*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 1-20.
- Carlsson B. (1989), *Flexibility and the Theory of the Firm*, in *International Journal of Industrial Organization*, 2, 7, pp. 179-203.
- Coats D. (2009), *The Sunlit Uplands or Bleak House? Just how Good are Today's Workplaces?*, in Bolton S.C., Houlihan M. (a cura di), *Work Matters. Critical Reflections on Contemporary Work*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 21-37.
- Dahlmann S. (2007), *Organisational Case Study on IT Service Providers in Public Administration, UK*, Internal Working Paper, Works-Project.
- De Bruyn T., Ramioul M. (2007), «Wonderwear». *Head, Tail and Shoulders: Restructuring of Production in a High Niche Company in the Clothing Industry. Organisational Case Study on Production in the Clothing Industry, Belgium*, Internal Working Paper, Works-Project.
- Fernández-Macías E., Hurley J. (2008), *More and Better Jobs: Patterns of Employment Expansion in Europe*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Gavroglou S. (2008), *Value Chain Restructuring and Company Strategies to Reach Flexibility*, Works, 12.3, Vienna.
- Fligstein N. (2002), *Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions*, in Biggart N.W. (a cura di), *Readings in Economic Sociology*, Oxford, Blackwell, pp. 197-218.
- Galev T. (2007), «SoftServ». *Organisational Case Study on Software Development in the IT Industry, Bulgaria*, Internal Working Paper, Works-Project.

- Gallie D. (a cura di) (2007), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxfors University Press.
- Goudswaard A., De Nanteuil M. (2000), *Flexibility and Working Conditions. The Impact of Flexibility Strategies on «Conditions of Work» and «Conditions of Employment»: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Huws U. (2006), *Conclusions, Hypotheses and Research Questions*, in Huws U. (a cura di), *The Transformation of Work in a Global Knowledge Economy: Towards a Conceptual Framework*, Works-Wp3, Londra, Theories and Concepts, pp. 179-207.
- Lehndorff S., Voss-Dahm D. (2005), *The Delegation of Uncertainty: Flexibility and the Role of the Market in Service Work*, in Bosch G., Lehndorff S. (a cura di), *Working in the Service Sector. A Tale from Different Worlds*, Abingdon, Routledge, pp. 289-315.
- Lorenz E., Valeyre A. (2005), *Organisational Innovation, HRM and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15*, in *The Journal of Industrial Relations*, 47, pp. 424-442.
- Luhmann N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Meil P. (2007), *MM Spinoff and Public Sector Administration. Organisational Case Study on IT Service Providers in Public Administration, Germany*, Internal Working Paper, Works-Project.
- Rainnie A. (1991), *Just-in-time, Subcontracting and the Small Firms*, in *Work, Employment & Society*, 5, 3.
- Rubery J. (2006), *Segmentation Theory Thirty Years on*, in vxu.se/ehv/caf/iw-plms/papers/rubery_segmentation.doc
- Sennett R. (1998), *The Corrosion of Character: The Transformation of Work in Modern Capitalism*, New York, Norton.
- Tangian A. (2007), *Is Work in Europe Decent? A Study Based on the 4th European Survey of Working Conditions 2005*, WSI-Diskussionspapier 157, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Thompson J.D. (1997), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Thompson P. (2003), *Disconnected Capitalism: or why Employers can't Keep their Side of the Bargain*, in *Work, Employment & Society*, 17, 2, pp. 359-378.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]