

TEMA

Il decentramento contrattuale alla prova

Modelli nazionali o settoriali? Le relazioni industriali nel *retail* in cinque paesi europei

Maria Concetta Ambra*

1. Uno sguardo critico sulla letteratura

La contrattazione collettiva in Europa come strumento di regolazione congiunta del mercato e del lavoro e le tendenze verso il decentramento (coordinato o disorganizzato) sono temi ampiamente esaminati nella letteratura delle relazioni industriali (Traxler 1995, 1996; Marginson 2014; Marginson *et al.* 2016; Visser 2016). Tuttavia molti studiosi hanno esaminato entrambi gli aspetti facendo riferimento ai diversi modelli *nazionali* di relazioni industriali, oppure adottando un approccio di analisi incentrato prevalentemente sul settore manifatturiero, trasformandolo quindi in modello paradigmatico per lo studio delle relazioni industriali e delle tendenze della contrattazione collettiva (nazionale e decentrata). Poche ricerche hanno invece approfondito l'analisi nei diversi settori economici del privato, mettendo a fuoco le peculiarità della contrattazione collettiva *all'interno di ciascun settore* (Bechter, Brandl e Meardi 2011) o si sono concentrate in modo specifico sul settore del *retail* (Gautié e Schmitt 2010; Eurofound 2012; Ilo 2015). Tuttavia già Locke (1992) aveva mostrato che le differenze *nei* paesi possono essere tanto

* Maria Concetta Ambra è assegnista di ricerca presso il Disse - Dipartimento di Studi economici e sociali dell'Università Sapienza di Roma.

Il presente contributo illustra i principali risultati del progetto di ricerca europeo Decoba (il cui rapporto finale è in corso di stampa a cura di S. Leonardi e R. Pedersini). Realizzato fra il 2016 e il 2017 e sostenuto finanziariamente dalla Commissione europea, il progetto Decoba ha visto il coinvolgimento della Fondazione Hans Boeckler di Düsseldorf (R. Bispinck e T. Schulten), dell'Ires Francia (U. Rehfeldt e C. Vincent), della Fundacion 1° de Mayo di Madrid (F. Rocha), dell'Università di Lovanio (G. Van Gyes e S. Vandekerckhove), dell'Università Sapienza di Roma (M. Carrieri, M.C. Ambra, A. Ciarini), della Ces (M. Cilento e K. Bongelli), con S. Leonardi (Fdv) coordinatore del progetto e R. Pedersini (Università degli Studi di Milano) nel ruolo di esperto esterno; vd. Leonardi S., Pedersini R. (in corso di stampa, a cura di), *Multi-employer Bargaining under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Decoba Project, Brussel, Etui.

ampie o anche maggiori rispetto alle differenze *tra* i paesi. Il tema della varietà dei sistemi di regolazione del lavoro è ripreso da Katz e Darbshire (2000), nella loro analisi comparativa in due settori (telecomunicazioni e metalmeccanico) e in sette paesi (Germania, Italia, Svezia, Giappone, Usa, Gran Bretagna e Australia). Gli autori sottolineano l'importanza dell'internazionalizzazione dell'economia come processo che tende a favorire una *convergenza tra* i diversi paesi, nonostante le crescenti divergenze presenti nei due diversi settori. Anche Doellgast (2009), approfondendo l'analisi del settore delle telecomunicazioni in Germania, ne sottolinea le differenze rispetto al modello tedesco di relazioni industriali «coordinate». Il tentativo di comprendere se le variazioni nei modelli di relazioni industriali nei diversi paesi dipendano più dalle caratteristiche del *settore* economico o dalla specifica configurazione nazionale assunta in ciascun paese è alla base dell'interessante lavoro di ricerca condotto da Bechter, Brandl e Meardi (2011). Gli autori per la prima volta mostrano che i settori economici più esposti alla concorrenza internazionale presentano caratteristiche più simili tra loro. Successivamente Traxler e Brandl (2012) sviluppano questo argomento, evidenziando l'importanza di differenziali di produttività tra i settori economici esposti al commercio internazionale e quelli non esposti (i cosiddetti settori protetti). Queste ricerche tuttavia trascurano o mostrano una scarsa attenzione rispetto alle specificità del settore del commercio e del *retail* (che si riferisce alla vendita al dettaglio). Le ricerche che si concentrano sul *retail*, d'altra parte, se hanno il pregio di porre in evidenza quelle che potremmo definire le specificità strutturali del settore, mancano invece di un *focus* volto a esaminare le relazioni tra le organizzazioni sindacali e datoriali ed eventuali peculiarità presenti nelle dinamiche *settoriali* tra gli attori collettivi.

Ad esempio la ricerca comparativa internazionale nel settore del *retail* condotta da Gautié e Schmitt (2010) mostra che i modelli di relazioni di lavoro adottati nel settore del *retail* differiscono profondamente da quelli adottati nel settore manifatturiero. Il *retail* viene descritto come un settore a bassi salari e a bassa qualificazione¹, e con più alte percentuali di occupate donne e di lavoratori a tempo parziale (Carré *et al.* 2010). Gli studiosi riscontrano inoltre un importante processo di deterioramento delle condizio-

¹ Altre due caratteristiche del settore sono la più bassa densità sindacale rispetto agli altri settori economici (Dribbusch 2005) e i più ridotti livelli di copertura della contrattazione collettiva (Visser 2015).

ni e delle relazioni di lavoro, una maggiore frammentazione delle ore di lavoro e delle compensazioni, la diffusione di contratti di lavoro non standard e la crescente sperimentazione di una «varietà di altre opzioni di *exit* dalle istituzioni che salvaguardano la qualità del lavoro».

Una posizione diversa è quella di Geppert *et al.* (2014), che non ritengono corretto generalizzare tali condizioni di lavoro a tutto il settore del *retail*, dal momento che la dimensione delle imprese fa la differenza. Secondo questi autori infatti è più difficile per il sindacato riuscire a rappresentare o ad organizzare i lavoratori occupati in imprese molto piccole piuttosto che in quelle grandi, dove invece i livelli di sindacalizzazione sono più elevati e si riscontrano anche migliori condizioni di lavoro. È quindi la dimensione delle imprese la variabile che influisce sulla sindacalizzazione e di conseguenza sulla possibilità dei sindacati di ottenere, tramite la contrattazione collettiva, condizioni di lavoro relativamente più favorevoli per i lavoratori rappresentati? Ovvero sono i fattori strutturali che influiscono negativamente sulle relazioni industriali oppure ci sono anche altri fattori che contribuiscono a supportare oppure a erodere la contrattazione collettiva come strumento di regolazione del lavoro nel settore?

2. Quanto conta la dimensione delle imprese nel settore del retail?

L'assunto di partenza è che la dimensione delle imprese sia un fattore cruciale in grado di influire sulla possibilità di insediamento dei sindacati all'interno delle imprese e – di conseguenza – sulla loro possibilità di incidere positivamente sulla regolazione di salari e condizioni di lavoro, attraverso la contrattazione collettiva.

Esaminando i dati Eurostat più recenti (2015) sulle imprese operanti nel settore del *retail* nei cinque paesi (tabella 1) si nota che il settore del *retail* è strutturalmente caratterizzato da una elevatissima presenza di micro-imprese (e/o lavoratori autonomi).

In Francia oltre l'83 per cento delle imprese operanti nel *retail* sono micro-imprese (o piccoli esercenti). Tali percentuali sono piuttosto alte anche in Belgio (59 per cento), in Italia (55) e in Spagna (50). Solo in Germania l'incidenza delle micro-imprese e dei lavoratori autonomi si ferma al 22 per cento e la percentuale di imprese medio-grandi (con oltre dieci addetti) è relativamente più alta (circa il 17 per cento del totale delle imprese del set-

Tab. 1 – Imprese e occupati nel settore del retail nei cinque paesi nel 2015 (*)

	NUMERO DI IMPRESE	DI CUI SOLO IMPRESE MICRO (DA 0 A 1 ADDETTO)	NUMERO PERSONE OCCUPATE	OCCUPATI IN IMPRESE MEDIO-GRANDI (CON OLTRE 10 ADDETTI)
	V.A.	%	V.A.	%
GERMANIA	338.742	22,2	3.705.195	76,1%
FRANCIA	526.254	83,4	1.966.245	58,9%
BELGIO	75.034	58,7	321.993	57,9%
SPAGNA	450.958	50,0	1.646.089	46,4%
ITALIA	606.355	54,9	1.821.435	39,1%

(*) I dati relativi al Belgio e alla Francia si riferiscono al 2014.

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat «Distributive trades by employment size class (Nace Rev. 2, G) [sbs_sc_dt_r2]», ultimo aggiornamento 11 settembre 2017.

tore). Se si osservano i dati sugli occupati nel settore, in Germania oltre 3,7 milioni di persone lavorano nel *retail*, con una percentuale molto alta di occupati nelle imprese medio-grandi con oltre dieci addetti, pari al 76 per cento del totale degli addetti del settore. Percentuali abbastanza elevate si riscontrano anche in Francia e in Belgio, dove oltre il 58 per cento degli addetti è occupato in un'impresa medio-grande del *retail*. Invece in Spagna e in Italia rispettivamente il 54 e il 61 per cento delle persone occupate nel settore lavora in imprese micro e piccole (con al massimo nove addetti).

Poiché abbiamo assunto che nelle imprese più grandi i sindacati possano avere maggiori spazi di manovra, ad esempio per sindacalizzare i lavoratori, negoziare collettivamente con la controparte datoriale incrementi salariali od organizzare azioni collettive, dovremmo aspettarci una situazione relativamente più favorevole per i sindacati tedeschi rispetto ad esempio a quelli italiani. I *report* nazionali sul caso tedesco e su quello italiano smentiscono tale assunto. Infatti, nonostante le imprese del *retail* in Germania siano strutturalmente più grandi che in Italia, tuttavia, come mostrano Binspinck e Schulten (2017), i sindacati tedeschi (in questo caso Ver.di) sono ancora troppo deboli, e anche all'interno di imprese grandi (come ad esempio Amazon o Zalando) non riescono a regolare le condizioni di lavoro attraverso la contrattazione collettiva.

Diventa quindi importante esaminare le imprese non solo in relazione alla loro dimensione, ma soprattutto in base alle diverse strategie che esse pos-

sono attuare in base alle caratteristiche del mercato in cui operano, ossia se esclusivamente nel mercato locale (come nel caso delle imprese piccole o dei singoli esercenti), se contemporaneamente in più mercati (locali e nazionali) come nel caso delle grandi imprese multinazionali (ad esempio Carrefour, Auchan, Metro) o se nei mercati internazionali, come nel caso di grandi imprese globali (ad esempio Amazon). Un altro fattore che può influire sulla diversificazione delle strategie delle imprese riguarda il canale di vendita (al dettaglio *vs* grande distribuzione; distribuzione organizzata *vs* commercio elettronico) e il tipo di organizzazione delle attività e del lavoro. È chiaro che le imprese multinazionali e quelle globali possono diversificare maggiormente le proprie strategie (anche al di là dei confini nazionali) rispetto invece alle imprese piccole o alla distribuzione cooperativa, come vedremo meglio nel caso italiano. In sintesi il canale di vendita adottato, il mercato locale, nazionale o internazionale in cui operano le diverse imprese e la diversa organizzazione delle attività e del lavoro sono tutti fattori che possono influire sulla diversa configurazione delle relazioni di potere tra le imprese e le organizzazioni datoriali, con una ricaduta sulla contrattazione collettiva come strumento (perseguibile ed efficace) di regolazione.

3. Le principali trasformazioni in corso nelle relazioni industriali nel settore del *retail*

Per comprendere la convergenza in corso nel settore del *retail* nei cinque paesi esaminati verso un comune peggioramento delle condizioni di lavoro abbiamo esaminato l'assetto della struttura delle relazioni industriali nel *retail* e le caratteristiche *settoriali* delle relazioni tra le organizzazioni sindacali e datoriali. Per ciascun paese sono descritte le principali trasformazioni avvenute (dal 2007 al 2015) nel tentativo di comprendere come queste abbiano influito sulle relazioni *settoriali* tra gli attori collettivi sindacali e datoriali e quali siano stati gli esiti della contrattazione collettiva multilivello (settoriale-nazionale e aziendale-territoriale) rispetto alla regolazione di salari e condizioni di lavoro all'interno *del settore del retail*.

Come evidenziato da Bispinck e Schulten (2017) uno dei più rilevanti cambiamenti che ha riguardato le relazioni industriali nel settore del *retail* tedesco, a partire dal 2000, è stato il rifiuto da parte delle organizzazioni datoriali del settore di adottare la pratica di estensione degli accordi collettivi.

Gli autori sottolineano che durante gli anni novanta diverse imprese del *retail* hanno iniziato a mostrare una insoddisfazione crescente nei confronti del modello di contrattazione collettiva e hanno iniziato a fuoriuscire dalle organizzazioni datoriali o ad affiliarsi ad altre associazioni di rappresentanza. Per questa ragione la principale associazione datoriale del settore (la Hde) ha introdotto una nuova modalità di *membership* (la Ot) che non vincola le imprese associate ad applicare gli accordi sottoscritti a livello settoriale. Questa nuova logica associativa se da una parte ha permesso alla Hde di mantenere affiliate le imprese, dall'altra ha però eliminato il precedente meccanismo di estensione automatica degli accordi collettivi a tutte le imprese del settore. Le conseguenze sono state una sensibile riduzione della copertura della contrattazione collettiva² (Felbermayr e Lehwald 2015) e la crescita del numero di grandi imprese che decidevano in modo unilaterale di non applicare gli accordi collettivi (Glaubitz 2017). La «ritirata» delle aziende (anche grandi) rispetto a quanto stabilito negli accordi collettivi settoriali è descritta da Schulten e Bispinck come uno dei fattori propulsivi della crescente disorganizzazione delle relazioni industriali nell'ambito del *retail* tedesco.

Per quanto riguarda gli esiti della contrattazione collettiva, a livello settoriale i sindacati hanno dovuto accettare la riduzione del costo del lavoro in cambio del mantenimento dei livelli occupazionali, mentre a livello aziendale l'uso delle clausole di uscita ha ammesso la possibilità di deroghe «temporanee», permettendo un'estensione delle ore di lavoro da 37-39 fino a 40-42 a settimana. Va notato che il prolungamento delle ore di lavoro è avvenuto a parità di salari in un settore nel quale questi si attestano già su livelli già più bassi rispetto ai salari medi di tutti gli altri settori economici³. Soltanto nel 2015 l'introduzione di un salario minimo legale (misura sostenuta anche dai sindacati) ha iniziato a segnare una inversione di rotta. Bosch (2017) rileva che sebbene insieme all'introduzione del salario minimo per legge siano state emesse anche alcune misure per l'estensione *erga omnes* degli accordi collettivi, tuttavia queste non possono essere utilizzate senza l'accordo del datore di lavoro. Di conseguenza in molte imprese l'unico modo per ottenere l'estensione è tramite la mobilitazione dei lavoratori e l'azione collettiva dei sinda-

² La percentuale di lavoratori le cui condizioni di lavoro sono regolate dal contratto collettivo di settore è scesa dal 50 per cento nel 2010 al 39 per cento nel 2016. Gli stabilimenti raggiunti da accordi collettivi sono scesi dal 33 al 27 per cento nello stesso periodo.

³ Nel 2014, ad esempio, circa il 22 per cento di tutti gli occupati nel settore *retail* in Germania guadagnava meno di 8,50 euro all'ora.

cati. La questione dell'estensione degli accordi collettivi resta ancora un tema aperto in Germania, mentre cresce il numero di imprese che dichiara di considerare gli accordi collettivi di settore solo come un «orientamento». Poiché tale pratica dipende dalle scelte attuate dai diversi gruppi di imprese (ufficialmente l'organizzazione di rappresentanza datoriale è contraria all'estensione, mentre alcune imprese sono favorevoli) anche in questo caso potrebbe essere cruciale indagare ulteriormente le strategie attuate dalle singole imprese e le relazioni tra queste e l'organizzazione di rappresentanza datoriale.

Nel caso francese Rehfeldt e Vincent (in corso di stampa) riconducono i principali e più recenti cambiamenti avvenuti nel settore del *retail* agli ultimi interventi legislativi introdotti dalla legge Macron (nel 2015) e dalla legge El Khomry (nel 2016). Si tratta di interventi che hanno influito sull'assetto della contrattazione collettiva, stabilendo il primato della contrattazione aziendale su quella di settore per la regolazione di alcuni temi, quali ad esempio gli orari di lavoro. Nel settore del *retail* francese questo aspetto è ritenuto di cruciale importanza per il management nelle imprese. In particolare questioni come le aperture domenicali e l'estensione delle ore di apertura sono diventati centrali nella negoziazione collettiva aziendale. Rispetto a salari, condizioni di lavoro e tutele sociali va sottolineato che sebbene in Francia esista dal 1950 un salario minimo legale (Smic), tuttavia nel *retail* la proporzione di occupati che ricevono salari prossimi al salario minimo legale (Smic) è la più alta rispetto agli altri settori dell'economia e oscilla tra il 20 e il 32 per cento. Le condizioni di lavoro nel settore sono caratterizzate da una elevata flessibilità degli orari di lavoro. Circa l'88 per cento degli occupati nel settore del *retail* lavora di solito oppure occasionalmente anche il sabato e la domenica contro il 52 per cento degli occupati in tutti i settori del privato. Invece le tutele sociali non sembrano intaccate dal decentramento della contrattazione collettiva, dal momento che gli accordi aziendali si limitano generalmente ad aggiungere ulteriori schemi sanitari o previdenziali e in alcuni rari casi anche benefici salariali.

In Italia i principali cambiamenti che hanno influito sul *retail* sono da ricondurre all'introduzione di nuove regole sulla liberalizzazione del commercio e degli orari di lavoro, a opera del governo Monti⁴. Tale intervento

⁴ Si tratta del d.l. n. 201/2011 del 6 dicembre, cosiddetto decreto Salva Italia che permette l'estensione degli orari di apertura e l'ampliamento del numero di esercizi commerciali che possono essere aperti su uno stesso territorio.

contribuisce a modificare in modo significativo le dinamiche di relazione tra le organizzazioni di rappresentanza datoriale del settore. Infatti mentre Confcommercio aveva assunto una posizione critica, Federdistribuzione, un'organizzazione ombrello di cinque federazioni di rappresentanza della «grande distribuzione moderna», invece si era mostrata decisamente favorevole. Poco dopo l'approvazione delle nuove norme contenute nel «decreto Salva Italia» Federdistribuzione decide di fuoriuscire da Confcommercio e le relazioni tra organizzazioni datoriali e sindacali si complicano notevolmente. Se sino a quel momento la contrattazione collettiva di settore era stata portata avanti da Confcommercio, con l'uscita di Federdistribuzione il fronte datoriale si divide, modificando gli assetti della contrattazione collettiva all'interno del *retail* e innescando una spinta verso una possibile tripolarizzazione del settore in: a) un *retail* più «tradizionale», costituito principalmente da lavoratori autonomi e imprese micro-piccole e medie, associate principalmente a Confcommercio e in misura minore a Confesercenti; b) un *retail* rappresentato dalla «grande distribuzione moderna», costituito da grandi imprese private, anche multinazionali, associate a Federdistribuzione; c) un *retail* della «distribuzione cooperativa» costituito da imprese cooperative, con le specificità connesse al «modello ibrido di business cooperativo»⁵. Tale tendenza è ben visibile nell'ultimo ciclo di negoziati tra sindacati e organizzazioni datoriali nel settore del commercio. Per la prima volta i tre sindacati confederali (Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltuca) riescono infatti ad avviare in modo unitario le trattative con i principali attori datoriali sulla base di un'unica piattaforma, tuttavia le divisioni all'interno del fronte datoriale influiscono sui negoziati, che si concludono positivamente soltanto con due organizzazioni datoriali. I sindacati firmano con Confcommercio il rinnovo del contratto collettivo Tds (terziario, distribuzione e servizi) nel marzo del 2015 e con Confesercenti un'*ipotesi di accordo* nel luglio del

⁵ La «distribuzione cooperativa» esiste soltanto in Italia, dove la modalità di organizzazione «cooperativa» del lavoro è regolata per legge (n. 142 del 3 aprile 2001). Abbiamo definito «ibrido» tale modello perché i rapporti di lavoro tra il socio-lavoratore e la cooperativa sono contemporaneamente di due tipi: a) il rapporto di tipo *associativo*, per cui il socio concorre alla gestione dell'impresa e alle decisioni strategiche della stessa, partecipando al rischio d'impresa e ai risultati economici; b) il rapporto *di lavoro* (che può essere *subordinato*, *autonomo* o *parasubordinato*) con il quale il lavoratore contribuisce al raggiungimento degli scopi sociali dell'impresa cooperativa. Tali rapporti di lavoro devono essere stabiliti da un apposito *regolamento interno alle cooperative*, in assenza del quale i lavoratori possono essere inquadrati esclusivamente come subordinati.

2016. Invece con le organizzazioni che rappresentano la distribuzione cooperativa riescono a sottoscrivere soltanto un *verbale di intesa* a maggio del 2016, nel quale stabiliscono di proseguire nella trattativa, fissando successivi incontri e al contempo riconoscono a tutti i lavoratori con almeno sei mesi di anzianità un anticipo di 200 euro, aggiuntivi rispetto ai futuri incrementi salariali, legati all'eventuale rinnovo del contratto nazionale⁶. Invece con Federdistribuzione non si arriva a nessun accordo.

L'analisi di tali dinamiche mette in evidenza le accresciute difficoltà dei sindacati nel «regolare» tramite la contrattazione collettiva le condizioni di lavoro in un settore tendenzialmente più eterogeneo. In sintesi se la contrattazione collettiva di settore sembra ancora «tenere» come strumento di regolazione – quanto meno formale e procedurale – del *retail* «tradizionale», lo stesso non accade né per la regolazione della «distribuzione cooperativa», né tantomeno nella grande (o moderna) distribuzione organizzata. Nei fatti circa 80 mila lavoratori che operano nella «distribuzione cooperativa» aspettano ancora il rinnovo del contratto scaduto nel 2013. A questi si aggiungono gli altri circa 220 mila addetti nelle grandi imprese associate a Federdistribuzione, ancora in attesa (dal 2012 ad oggi) di un loro eventuale e primo contratto collettivo di settore, mentre a livello aziendale alcune multinazionali (ad esempio Carrefour) hanno disdettato unilateralmente i contatti collettivi integrativi di secondo livello, costringendo i sindacati a contrattare al ribasso le precedenti condizioni salariali e lavorative, in cambio del mantenimento dell'occupazione.

A completare questo già difficile quadro si aggiunge poi il fenomeno della «contrattazione pirata» ossia della crescita di organizzazioni non solo datoriali ma anche sindacali che in modo autonomo sottoscrivono e depositano al Cnel contratti nazionali collettivi di settore «su misura» stabilendo minimi salariali molto più bassi rispetto a quelli concordati dai contratti firmati dai sindacati confederali. La moltiplicazione di contratti collettivi di settore rappresenta un problema di difficile soluzione. Non si tratta di una specificità solo italiana dal momento che un elevato numero di contratti collettivi settoriali si riscontra anche in Spagna e in Francia. Inoltre anche quest'ultimo paese si caratterizza per un elevato grado di pluralismo

⁶ Tale anticipo è stato riconosciuto ai lavoratori con sei mesi di anzianità nel mese di maggio e dicembre 2016 (fonte: Filcams Cgil, «Ccnl distribuzione cooperativa, Verbale intesa prosieguo trattativa», 19 maggio 2016).

nelle organizzazioni di rappresentanza sindacale e datoriale. Tuttavia il modello di relazioni industriali francese risulta più fortemente regolato dallo Stato. Infatti recenti leggi (nel 2008 e nel 2014) hanno introdotto chiare e precise regole per la misurazione della rappresentatività delle organizzazioni sindacali e datoriali che sono ammesse alla contrattazione collettiva. Al contrario in Italia sia i sindacati che le organizzazioni datoriali hanno mostrato una forte resistenza nei confronti dell'introduzione per legge di norme in grado di regolare la rappresentatività delle parti sociali. Anche la possibilità di introdurre un salario minimo per legge, su proposta del governo Renzi nel 2014, ha incontrato una grande contrarietà da parte di sindacati e organizzazioni datoriali (Colombo, Regalia 2016, p. 315). Rispetto alle condizioni di lavoro nel settore, il peggioramento è legato in primo luogo alla crescita del lavoro part-time involontario⁷. A questo fenomeno si aggiunge anche l'introduzione di nuovi contratti flessibili (quali ad esempio il contratto di otto ore solo il sabato e la domenica, destinato esclusivamente a giovani-studenti con meno di venticinque anni) e infine il prolungamento dell'orario di lavoro da un massimo di quaranta ore fino a quarantotto ore a settimana⁸.

In Belgio il sistema di relazioni industriali è molto centralizzato e ogni due anni le organizzazioni di rappresentanza sindacale e datoriale sottoscrivono con il governo un accordo interprofessionale che include anche una *wage norm*. Secondo Van Gyes *et al.* (in corso di stampa) il principale cambiamento che ha influito sul settore del *retail* è stata la scelta del governo di trasformare questa norma da indicativa a imperativa. Le condizioni di lavoro nel *retail* sono regolate da commissioni specifiche in base alle dimensioni delle imprese, in modo da tener conto delle diverse esigenze delle imprese piccole (o dei lavoratori autonomi) rispetto alle imprese grandi. Nella commissione per le piccole imprese le dinamiche di concertazione tra le parti sociali sono amichevoli, poiché non esistono particolari strutture di rappresentanza. Generalmente i requisiti minimi sono stabiliti tramite gli accordi di settore, per cui i margini di azione per la definizione di ulteriori misure da implementare a livello aziendale sono ristretti (ad esempio relativi alla

⁷ Dati di fonte sindacale evidenziano un aumento della percentuale di lavoratori «involontari» a tempo parziale, passati dal 43 per cento nel 2008 al 71 per cento nel 2015.

⁸ Ci si riferisce qui all'ultimo Ccnl Tds (terziario, distribuzione e servizi) sottoscritto con Confcommercio nel marzo del 2015 e specificato in un documento diffuso dalla Direzione centrale politiche del lavoro e welfare di Confcommercio ad aprile 2015.

possibilità di scegliere tra alternative quali il buono pasto o l'assicurazione di gruppo). Le deroghe e le fuoriuscite dagli accordi collettivi sono consentite solo in casi eccezionali, come ad esempio in quelli di ristrutturazione e crisi aziendale. In aggiunta ogni accordo settoriale contiene una norma che estende le regole stabilite collettivamente a tutte le imprese, incluse quelle non associate. Tali meccanismi di estensione sono cruciali nel settore del *retail* non solo per limitare e contenere la competizione tra imprese basata sui salari e sulla riduzione del costo del lavoro, ma anche per assicurare a tutti i lavoratori del *retail* un certo livello di reddito e di protezione economica. Tuttavia è difficile che i sindacati riescano a controllare che tali accordi siano rispettati e correttamente applicati da tutte le aziende, in particolare in quelle piccole laddove non esistono strutture per la rappresentanza dei lavoratori. D'altra parte i casi di ristrutturazione aziendale e la crescente competizione tra le imprese sembrano premere in modo particolare sul fronte datoriale, creando difficoltà nel riuscire a tenere insieme interessi sempre più eterogenei. Di conseguenza i datori di lavoro iniziano a mostrare maggiore interesse verso i sistemi di regolazione decentrata e la possibilità di far variare i salari in base alla produttività.

Infine in Spagna i cambiamenti più significativi sul *retail* e sulle relazioni industriali nel settore sono dovuti agli effetti delle riforme del mercato del lavoro del 2012 che hanno puntato a rafforzare il decentramento della contrattazione collettiva. Ciononostante i contratti aziendali nel settore si sono ridotti e la percentuale di lavoratori coperti da un contratto aziendale è scesa dal 7,3 per cento nel 2012 al 4,3 per cento nel 2015. Come rileva Rocha (in corso di stampa) la maggior parte dei successivi accordi aziendali sottoscritti sono stati «peggiorativi». Infatti i salari sono stati ridotti⁹, gli incrementi salariali sono stati legati al volume delle vendite (prendendo come riferimento il volume delle vendite del 2010), mentre le giornate lavorative nell'arco di un anno sono state aumentate, introducendo anche orari di lavoro più flessibili. In un contesto di crescente liberalizzazione degli orari di apertura dei negozi le ore di lavoro sono state estese e gli straordinari prima corrisposti in caso di lavoro durante i giorni festivi e domenicali sono stati eliminati.

⁹ In Spagna i salari medi nel *retail* si attestano intorno ai 19.771 euro annui contro una media di 22.858 euro annui in tutti i settori economici. Invece il salario minimo legale è di circa 9.034 euro annui.

4. Conclusioni

I risultati della ricerca Decoba nei cinque paesi esaminati mostrano che nonostante la diversa configurazione dei modelli nazionali di contrattazione collettiva nel settore del *retail* è in corso una convergenza verso un tendenziale peggioramento delle condizioni di lavoro, visibile nella minore o mancata crescita dei salari (che restano bassi e mediamente sempre al di sotto dei livelli salariali medi negli altri settori economici), nell'allungamento dei tempi di lavoro e delle giornate lavorative, fino a includervi la domenica e i festivi, e infine nell'introduzione di contratti di lavoro più flessibili e meno tutelati. L'analisi delle relazioni industriali *all'interno del settore economico* e lo studio delle dinamiche tra le organizzazioni datoriali e sindacali a livello nazionale e tra imprese e sindacati a livello aziendale e/o territoriale ci restituisce un quadro di crescente frammentazione e divisione che riflette il processo di ulteriore segmentazione in corso del *retail*. Se il rapporto Eurofound 2012 aveva sottolineato (durante il periodo dal 2001 al 2010) la crescita delle grandi imprese nel settore a discapito di imprese piccole o micro, negli anni più recenti gli effetti della crisi economica e il conseguente calo dei consumi, unitamente agli interventi dei governi nazionali (inclusi quelli diretti alla liberalizzazione del commercio, in modo più marcato in Italia e Spagna), hanno continuato a modificare la struttura delle imprese del settore e ad alimentare ulteriormente le dinamiche di competizione *all'interno* di questo e *tra* le imprese che vi operano. Si sono quindi rafforzate le differenze esistenti tra: a) un *retail* più *tradizionale*, svolto da lavoratori autonomi e piccoli esercenti; b) la *grande distribuzione organizzata* o *moderna*, nella quale operano in misura maggiore grandi imprese multinazionali; c) la *distribuzione cooperativa*, nel solo caso italiano, per la peculiarità del «modello cooperativo» che prevede non solo una diversa organizzazione del lavoro nelle attività di distribuzione e vendita, ma anche una diversa regolazione dei rapporti di lavoro tra la cooperativa e i soci-lavoratori; d) il *commercio elettronico*, nel quale prevalgono grandi imprese «globali» (come nel caso della tedesca Zalando o dell'americana Amazon).

Le importanti trasformazioni strutturali in corso nel settore ci permettono di far luce sulle caratteristiche specifiche del *retail*, ma non sono sufficienti a spiegare l'erosione della capacità di regolazione del settore attraverso la contrattazione collettiva. Per comprendere i cambiamenti in corso nella

contrattazione collettiva (a livello di settore e a livello decentrato) è invece necessario esaminare più approfonditamente le relazioni tra le organizzazioni sindacali e datoriali e tra queste e le imprese.

Le imprese che operano nel *retail* infatti appaiono più condizionate dalla crescente competizione *interna* al settore che in ultima analisi influisce anche sulle dinamiche di relazione con le organizzazioni di rappresentanza datoriali e con i sindacati. Le imprese infatti possono adottare una serie di strategie in grado di «sfuggire» alla regolazione del lavoro per via contrattuale. Si tratta di strategie che sono elaborate dalle singole imprese e dalle organizzazioni di rappresentanza datoriale in modo da aggirare o modificare gli assetti esistenti all'interno dei sistemi di relazioni industriali nazionali e settoriali. D'altra parte i sindacati, se hanno minori margini di azione nelle piccole imprese (e inesistenti rispetto ai lavoratori autonomi), è pur vero che anche nelle imprese più grandi non riescono con la contrattazione collettiva ad arginare il peggioramento delle condizioni di lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Bechter B., Brandl B., Meardi G. (2011), *From National to Sectoral Industrial Relations. Developments in Sectoral Industrial Relations in the Eu*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Binspinck R., Schulten T. (2017), *Varieties of Decentralisation in German Collective Bargaining. Experiences from Metal Industry and Retail Trade*, in Wp Csdle «Massimo D'Antona».Int, n. 137.
- Bosch G. (2017), *The Making of the German Minimum Wage: a Case Study of Institutional Change*, paper presentato al XXIX Meeting annuale di Sase, *What's next? Disruptive/Collaborative Economy or Business as Usual?*, 29 giugno-1° luglio 2017, Lyon (France).
- Carré F., Tilly C., Van Klaveren M., Voss-Dahm D. (2010), *Retail Jobs in Comparative Perspective*, in Gautié J., Schmitt J. (a cura di), *Low Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation, pp. 211-268.
- Colombo S., Regalia I. (2016), *The Reform and Impact of Joint Regulation and Labour Market Policy During the Current Crisis: Italy*, in Koukiadaki A., Távora I., Martínez Lucio M. (2016), *Joint Regulation and Labour Market Policy in Europe During the Crisis*, Brussels, Etui, pp. 257-320.
- Crouch C., Traxler F. (1995), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot, Avebury.

- Doellgast V. (2009), *Still a Coordinated Model? Market Liberalization and the Transformation of Employment Relations in the German Telecommunications Industry*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, n. 1, pp. 3-23.
- Dribbusch H. (2005), *Trade Union Organising in Private Sector Services: Findings from the British, Dutch and German Retail Industry*, Wsi Discussion paper 136, Düsseldorf, Wsi-Hbs.
- Eurofound (2012), *Working Conditions in the Retail Sector*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Felbermayr G., Lehwald S. (2015), *Tarifbindung im Einzelhandel: Trends und Lohneffekte*, in *Ifo-Schnelldienst*, vol. 68, n. 11, pp. 33-40.
- Gautié J., Schmitt J. (2010, a cura di), *Low Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation.
- Geppert M., Williams K., Wortmann M., Czarzasty J., Kagnicioglu D., Kohler H.D., Royle T., Ruckert Y., Uckan B. (2014), *Industrial Relations in European Hypermarkets: Home and Host Country Influences*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 20, n. 3, pp. 255-271.
- Glaubitz, J. (2017), *Verdrängungswettbewerb im Einzelhandel: Zwischen Preiskrieg, Tarifrucht und Altersarmut*, Düsseldorf, Ver.di Fachbereich Handel.
- Ilo (2015), *Employment Relationships in Retail Commerce and their Impact on Decent Work and Competitiveness*, paper presentato al Global Dialogue Forum, 22-23 aprile, Geneva.
- Katz H., Darbishire O. (2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell, Ilr Press.
- Leonardi S., Pedersini R. (in corso di stampa, a cura di), *Multi-employer Bargaining Under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Brussel, Etui, Decoba Project.
- Locke R.M. (1992), *The Demise of the National Union in Italy: Lessons for Comparative Industrial Relations Theory*, in *Ilr Review*, vol. 45, n. 2, pp. 229-249.
- Marginson P. (2014), *Coordinated Bargaining in Europe: From Incremental Corrosion to Frontal Assault?*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 21, n. 2, pp. 97-114.
- Marginson P., Keune M., Bohle D. (2016), *Negoziare gli effetti dell'incertezza? In discussione la capacità di governance della contrattazione collettiva*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 103- 121.
- Rehfeldt U., Vincent C. (in corso di stampa), *The Decentralisation of Collective Bargaining in France: An Escalating Process*, in Leonardi S., Pedersini R. (a cura di), *Multi-employer Bargaining Under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Brussel, Etui, Decoba Project.
- Rocha F. (in corso di stampa), *Strengthening the Decentralisation of Collective Bargaining in Spain. Between the Legal Changes and the Real Developments*, in Leonardi S., Pedersini R. (a cura di), *Multi-employer Bargaining Under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Brussel, Etui, Decoba Project.

- Traxler F. (1995), *Farewell to Labour Market Associations? Organized versus Disorganized Decentralisation as a Map for Industrial Relations*, in Crouch C., Traxler F. (a cura di), *Organised Industrial Relations in Europe: What Future?*, Avebury, Aldershot, pp. 3-19.
- Traxler F. (1996), *Collective Bargaining and Industrial Change: A Case of Disorganization? A Comparative Analysis of Eighteen Oecd Countries*, in *European Sociological Review*, vol. 12, n. 3, pp. 271-287.
- Traxler F., Brandl B. (2012), *Collective Bargaining, Inter-Sectoral Heterogeneity and Competitiveness: A Cross-National Comparison of Macroeconomic Performance*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 1, pp. 73-98.
- Van Gyes G., Van Herreweghe D., Smits I., Vandekerckhove S. (in corso di stampa), *Opposites Attract? Decentralisation Tendencies in Belgium 2010-2016*, in Leonardi S., Pedersini R. (in corso di stampa, a cura di), *Multi-employer Bargaining Under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Brussel, Etui, Decoba Project.
- Visser J. (2015), *The Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts*, Ictwss Database, version 5.0, Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Visser J. (2016), *What Happened to Collective Bargaining During the Great Recession?*, in *Iza Journal of Labor Policy*, vol. 5, n. 9, pp. 1-36, <https://izajolp.springeropen.com/articles/10.1186/s40173-016-0061-1>.

ABSTRACT

Il presente contributo illustra i principali risultati del progetto di ricerca europeo Decoba mettendo in evidenza i più recenti cambiamenti delle relazioni industriali all'interno del settore retail in cinque diversi paesi (Germania, Belgio, Francia, Spagna e Italia). In tutti i paesi esaminati la contrattazione collettiva presenta un assetto multilivello, teso a regolare il settore a livello nazionale e a livello decentrato (con accordi aziendali e/o territoriali). In tutti i paesi nel settore del retail la contrattazione collettiva non riesce più a produrre come esito una attenuazione degli effetti negativi generati dal mercato e i sindacati non riescono più ad arginare o contrastare le tendenze verso un peggioramento delle condizioni dei lavoratori. Tale processo si verifica in tutti i paesi esaminati, nonostante ciascuno presenti un proprio e diverso sistema nazionale di relazioni industriali e di regolazione del lavoro. L'obiettivo è quello di contribuire a una migliore comprensione di tale fenomeno mettendo in evidenza l'importanza non solo dei fattori e delle trasformazioni strutturali avvenute e ancora in corso nel settore, ma anche la centralità delle dinamiche (e dei mutamenti nei rapporti di forza) nelle relazioni tra le organizzazioni sindacali e datoriali all'interno del retail.

NATIONAL OR SECTORAL MODELS?

INDUSTRIAL RELATIONS WITHIN THE RETAIL SECTOR IN FIVE EUROPEAN COUNTRIES

This paper illustrates the main results of a European study in five countries: Germany, Belgium, France, Spain and Italy, by analyzing recent changes in industrial relations within the retail sector. It highlights that despite the cross-country differences in industrial relations systems, the multilevel collective bargaining is producing in the retail sector, in all of the examined countries, converging outcomes towards the deterioration of working conditions since it is no longer able to mitigate the negative effects of the market. To provide a better understanding of this phenomenon, it is suggested to take into account not only the structural transformations that have taken place and are still underway within the retail sector but also the specific dynamics of change in the relations between trade unions and employer's organizations.