

Le relazioni industriali al tempo della globalizzazione

di Roberto Pedersini*

RIPENSARE LA GLOBALIZZAZIONE

È forse paradossale discutere di globalizzazione nel momento in cui la tragica emergenza sanitaria, che attanaglia il nord e il sud del mondo, impone restrizioni al movimento delle persone, fino a un anno fa inimmaginabili, e deprime in modo significativo il volume degli scambi internazionali, se non altro per l'impatto sulla domanda di beni e servizi. Questo dovrebbe farci riflettere sulla contingenza delle nostre riflessioni, soprattutto quando si spingono a prefigurare tendenze e scenari futuri.

La trasformazione economica e sociale che ha caratterizzato i nostri ultimi decenni ci ha abituati a considerare la spinta verso l'apertura e l'integrazione, non solo delle economie, ma anche delle società, un dato di fatto e una realtà ineluttabile. I tragici avvenimenti degli ultimi mesi ci hanno fatto vivere in un mondo in parte diverso e hanno scalfito molte delle nostre presunte certezze. Per esempio, le tecnologie informatiche e della comunicazione, che ci sembravano uno dei motori principali della globalizzazione, sono state sfruttate in modo massiccio, cambiando le nostre abitudini, in una direzione parzialmente nuova: ci hanno consentito di lavorare da casa, di mantenere i rapporti con colleghi e amici senza spostarci, in una sorta di integrazione globale immobile, ma con un notevole impatto economico sui settori dei trasporti, del turismo e dell'ospitalità.

Se quindi vivere ai tempi della pandemia da SARS-CoV-2 ci rende più cauti (e probabilmente preoccupati) rispetto al futuro, possiamo con qualche certezza in più guardare al passato.

Non c'è dubbio che le relazioni di lavoro e industriali siano cambiate molto negli ultimi decenni. I motivi sono diversi, ma certo la globalizzazione, intesa come integrazione dei mercati globali, ha giocato un ruolo significativo. Le trasformazioni economiche e l'internazionalizzazione dei mercati sono di solito catalogate fra i fattori che hanno contribuito a indebolire la forza



dei sindacati e la rilevanza della contrattazione collettiva. Questa prospettiva coglie certamente un aspetto centrale di quanto è avvenuto dagli anni Novanta del secolo scorso. Tuttavia, rischia di sottovalutare la varietà delle risposte e delle trasformazioni che, sia pure in una situazione di maggiore debolezza del lavoro, hanno contribuito a cambiare le relazioni industriali e ad aprire nuove prospettive. Si tratta probabilmente di nuove configurazioni delle relazioni collettive di lavoro che appaiono meno soddisfacenti a molti osservatori e protagonisti, ma che corrispondono ai risultati di quell'interazione strategica fra lavoro e impresa che caratterizza – in modo questo sì ineluttabile – le relazioni industriali.

LA CENTRALITÀ DEGLI ATTORI E L'IMPORTANZA DELLE REGOLE

Nella rappresentazione di quanto è avvenuto con la globalizzazione credo si debba partire dagli attori. L'internazionalizzazione dei mercati è il risultato di scelte e azioni convergenti di attori politici, econo-

* *Roberto Pedersini è Professore Ordinario presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano.*

mici e sociali. Se diamo per scontato il contributo che governi e organizzazioni internazionali hanno dato a queste trasformazioni, attraverso le politiche a sostegno dell'integrazione dei mercati globali, possiamo concentrarci sui cambiamenti che hanno coinvolto le imprese. In modo schematico, si è trattato di maggiori pressioni e di crescenti opportunità. Le prime hanno preso la forma di una crescente schiera di concorrenti, sempre più eterogenei per origine nazionale e organizzazione interna, caratterizzati da una differente struttura dei costi di produzione e operanti in sistemi economico-istituzionali molto diversi fra loro. Le seconde si sono manifestate attraverso l'elaborazione di strategie competitive nuove, orientate all'espansione commerciale e operativa verso l'estero, sfruttando la rarefazione dei vincoli alla mobilità dei capitali di investimento, delle merci e dei servizi.

Questo ha reso le imprese allo stesso tempo più deboli e più forti: relativamente più deboli nei mercati, di fronte alla nuova concorrenza globale, e strategicamente più forti nei confronti della rappresentanza del lavoro. L'erosione dei margini, la pressione sui costi di produzione, la minaccia di *exit* consentita dalle nuove possibilità di delocalizzazione e di *outsourcing* hanno rafforzato la posizione negoziale delle imprese. La combinazione di questi elementi strutturali con le riforme del mercato del lavoro, che hanno spesso aumentato gli spazi a disposizione del management per utilizzare contratti non-standard, ha avuto un effetto significativo sulle relazioni industriali. Sebbene a livello comparato le conseguenze che si segnalano più spesso sono quelle di un indebolimento complessivo delle capacità di rappresentanza del lavoro e contrattazione collettiva, forse gli elementi emergenti più significativi e interessanti sono la differenziazione delle traiettorie delle relazioni di lavoro a livello di impresa e la trasformazione del ruolo dei diversi livelli di contrattazione e dei rapporti fra di essi.

In effetti, la crescente attenzione ai costi di produzione e del lavoro, indotta dall'incremento delle pressioni competitive e dalla centralità che gli obiettivi finanziari hanno assunto nella gestione delle imprese, non si traduce necessariamente in un'erosione dei livelli e delle forme di tutela dei lavoratori e delle lavoratrici. L'importanza della produttività e della competitività fa del lavoro una leva essenziale nelle strategie imprenditoriali. In una prospettiva di innovazione, il coinvolgimento, il *commitment*, le competenze di lavoratori e lavoratrici diventano cruciali. Se vi è una tendenza a una maggiore individualizzazione, nella maggior parte dei casi la rappresentanza e la contrattazione collettiva continuano a svolgere un ruolo essenziale di regolazione e tutela, in Italia più che altrove. Il salario di risultato e la recente espansione del welfare aziendale, la flessibilità dell'orario di lavoro – e oggi del luogo di lavoro, con la crescita dello *smart working* spinta dall'emergenza sanitaria – la formazione continua e la

riqualificazione del personale individuano solo alcune delle aree dove il confronto fra management e lavoro può puntare a soluzioni mutuamente vantaggiose (1).

VERSO NUOVE RELAZIONI INDUSTRIALI?

Nel periodo a cavallo fra Ottocento e Novecento, il sindacato ha svolto un ruolo fondamentale di trasformazione e modernizzazione delle relazioni di lavoro. Negli ultimi decenni forse le imprese hanno assunto più spesso l'iniziativa, ma le organizzazioni sindacali hanno dato un contributo essenziale alla ridefinizione dei processi e dei contenuti della regolazione del lavoro, anche in una prospettiva proattiva e non meramente di risposta alle azioni manageriali. Questo è avvenuto più facilmente là dove il sindacato ha maggiore radicamento organizzativo e sostegno istituzionale: nei Paesi nordici, nell'industria manifatturiera tedesca, nelle imprese medio-grandi italiane. Il livello decentrato di contrattazione collettiva è così diventato più importante per la regolazione dell'organizzazione del lavoro, degli orari, della formazione, delle forme di *gain sharing*, in uno scambio che tipicamente vede da un lato investimenti e occupazione e dall'altro mode-



© Egga SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

razione salariale e maggiore flessibilità del lavoro. In questa prospettiva, il miglioramento della produttività e il mantenimento della competitività possono essere le chiavi di un nuovo equilibrio, che comprenda occupazione di qualità e forme di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici.

Ovviamente, questo esito non è scontato e anzi è piuttosto difficile da ottenere. Inoltre, anche quando si realizza, avviene in specifici luoghi di lavoro. È per sua natura «esclusivo». Si pone quindi la questione di cosa possa favorire la diffusione e il consolidamento di questo tipo di esperienze. La risposta sta necessariamente fuori dalle imprese. Le relazioni industriali di settore sono un primo elemento che può cercare di dare unità al sistema di regolazione del lavoro, grazie a un quadro di garanzie generali e soprattutto al ruolo che possono svolgere sindacati e associazioni datoriali nel sostenere e accompagnare le trasformazioni a livello di impresa verso soluzioni che promuovano crescita economica e miglioramento delle condizioni di lavoro. Gli strumenti della bilateralità in Italia, fra formazione e welfare, rappresentano una risorsa importante a questo proposito. Ma non possono essere sufficienti.



Come mostrano molte esperienze in Europa, un tema particolarmente importante, che va oltre quello dell'indebolimento delle relazioni industriali nei suoi luoghi tradizionali, riguarda l'assenza di tutela sindacale e la debolezza della regolazione del lavoro in molti comparti, specie nei servizi alla persona, ma che ritroviamo anche in quelli alle imprese, nelle catene lunghe dell'*outsourcing*. Qui siamo apparentemente lontani dalla globalizzazione, ma in realtà la vediamo all'opera in due modi. In primo luogo, siamo di fronte all'esito di altre possibili strategie di adattamento alla pressione competitiva globale: la riduzione dei salari, la compressione delle tutele e la precarietà dei percorsi professionali. In secondo luogo, la incontriamo attraverso la presenza diffusa di lavoratori e lavoratrici migranti. Una globalizzazione del lavoro che non è mediata dai mercati, come quando le nostre merci competono con quelle prodotte nei Paesi emergenti, ma è vissuta in una quotidianità spesso difficile e incerta.

Per affrontare questi problemi può essere utile la rappresentanza collettiva, se adeguatamente promossa e sostenuta. E la presenza di una contrattazione inclusiva e coordinata ai livelli di settore e nazionale è particolarmente importante per contrastare le disuguaglianze, in una prospettiva di crescita e stabilità macroeconomica, come riconosciuto recentemente dall'OECD (2). Tuttavia, conta molto la regolazione pubblica: un diritto del lavoro e un sistema di *enforcement* che ostacolino gli abusi, servizi per l'impiego e politiche attive che stabilizzino i percorsi professionali, strumenti di sostegno del reddito che evitino la trappola della povertà, politiche di integrazione economica e sociale dei migranti. In questa logica di «solidarietà orizzontale» può trovare spazio anche il salario minimo legale, come nella recente esperienza della Germania che lo ha introdotto nel 2015.

LA GLOBALIZZAZIONE NON È UNA QUESTIONE NAZIONALE

La globalizzazione, ovviamente, non si esaurisce negli effetti che produce all'interno dei confini nazionali di ciascun Paese. Per sua natura, crea legami attraverso i confini e, come abbiamo visto, spinge prima di tutto le imprese a occupare uno spazio tendenzialmente globale. In questo modo evidenzia le differenze nei livelli di tutela e protezione del lavoro. Pone la questione del rispetto dei *labour standard* sanciti dalle convenzioni della International Labour Organization e della dignità del lavoro, promossa dalla stessa organizzazione. Sollecita la responsabilizzazione delle imprese transnazionali nei confronti delle condizioni di lavoro (e della tutela ambientale) nelle catene di subfornitura, attraverso la predisposizione di codici di condotta e forme di autoregolazione, spesso favorita dalla mobilitazione dei consumatori e delle ONG (3). Promuove azioni coordinate delle rappresentanze del lavoro nelle imprese multinazionali, in un misto di competizione e



solidarietà fra sedi dislocate in Paesi diversi. A volte le differenze si manifestano in casa nostra e non dall'altro capo del mondo: può accadere con i lavoratori stranieri distaccati (*posted*) nei cantieri edili o che guidano i camion che trasportano le merci lungo le autostrade. Il fatto che le loro condizioni di lavoro si possano in parte discostare da quelle che deve garantire un datore di lavoro italiano rende evidenti le ambivalenze dell'integrazione economica e sociale europea.

Di nuovo, la regolazione fornisce alcune soluzioni emergenti: il lungo e accidentato percorso della le-

gislazione europea verso la parità di trattamento dei lavoratori stranieri distaccati ne è un esempio. La creazione di una rappresentanza dei lavoratori per l'informazione e la consultazione nelle imprese multinazionali di livello europeo, i Comitati aziendali europei, costituisce un'altra testimonianza significativa di europeizzazione. Ma esistono anche comitati globali e accordi quadro transnazionali che svolgono una funzione di garanzia del lavoro all'interno delle imprese multinazionali (4).

Tutto questo non muta il quadro generale di erosione e indebolimento degli attori e delle forme tradizionali delle relazioni industriali. Tuttavia, restituisce un quadro più dinamico e aperto. La globalizzazione e le trasformazioni economiche non hanno mutato la centralità del lavoro nei nostri sistemi economici e sociali – e nemmeno la tecnologia, malgrado le suggestioni dell'intelligenza artificiale, è ancora giunta a tanto. Le identità collettive e le solidarietà del lavoro, seppure diverse rispetto a quelle del passato, contano ancora e si manifestano in diverse forme associative e varie modalità di azione, alcune più tradizionali, altre più innovative. Il ruolo della regolazione e delle politiche pubbliche rimane essenziale per assicurare l'inclusione economica e sociale. Da questo, e dalla necessità di affrontare sfide collettive, come ci ricorda la tragica esperienza della pandemia, prenderanno forma le relazioni di lavoro di domani, qualsiasi cosa accada alla globalizzazione.

(1) Per l'esperienza italiana, si vedano i rapporti degli osservatori della contrattazione collettiva di secondo livello della Cgil, «Secondo rapporto sulla contrattazione di 2° livello», Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 20 gennaio 2020; e della Cisl, «Contrattazione di 2° livello», OCSEL).

(2) OECD, Negotiating Our Way Up. Collective Bargaining in a Changing World of Work, 2019.

(3) Un esempio è la Fair Labor Association, che unisce università, associazioni, e imprese, con l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro e di proteggere i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici nelle catene globali del valore.

(4) Un'analisi delle tendenze complessive e di tre casi nei settori del commercio al dettaglio, dell'abbigliamento e chimico si trova in ILO, International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors: Lessons learned from three case studies, 2018.

IN SINTESI

- L'internazionalizzazione dei mercati ha reso le imprese allo stesso tempo più deboli e più forti: più deboli nei mercati, di fronte alla nuova concorrenza globale, e strategicamente più forti nei confronti della rappresentanza del lavoro.
- Nonostante una crescente individualizzazione nei rapporti tra lavoratore e impresa, la globalizzazione e le trasformazioni economiche non hanno mutato la centralità del lavoro nei nostri sistemi economici e sociali e in molti casi la rappresentanza e la contrattazione collettiva continuano a svolgere un ruolo cruciale di regolazione e di tutela, in Italia più che altrove.
- Le politiche pubbliche sono essenziali per assicurare l'inclusione economica e sociale. Questo può avvenire tramite la promozione di un diritto del lavoro e di un sistema di *enforcement* che ostacolino gli abusi; l'introduzione di servizi per l'impiego e politiche attive che stabilizzino i percorsi professionali; la creazione di strumenti di sostegno del reddito che evitino la trappola della povertà; la diffusione di politiche di integrazione economica e sociale dei migranti.