



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane
e della Comunicazione Interculturale

Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

XXXV Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

Le Catene globali del valore e la loro sfida alla rappresentanza collettiva: Quale ruolo per le relazioni industriali nel settore agroalimentare?

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

Candidato/a

Lorenzo Roesel

Sede di attività

*Firma digitale del/della
candidato/a*

Supervisore

Michele Tiraboschi

Ente di appartenenza

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca

2021/2022

Università degli Studi di Siena
Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di
lavoro
XXXV Ciclo

Data dell'esame finale

Commissione giudicatrice

Supplenti

*A Fatima
e Riccardo*

*La nostra tesi è che l'idea di un mercato autoregolato implichi una grande utopia.
Un'istituzione del genere non può esistere per un qualunque periodo di tempo
senza annullare la sostanza naturale e sociale della società.
Essa distruggerebbe l'uomo fisicamente
e trasformerebbe il suo ambiente in un deserto.*

Karl Polanyi, *La grande trasformazione* (1944)

*Il Sabato è stato fatto per l'uomo
e non l'uomo per il Sabato.*

Marco, 2,27

SOMMARIO

CAPITOLO I POSIZIONE DEL PROBLEMA

- 1.1 - Il modello teorico delle Catene globali del valore e la sua governance, a livello globale e regionale
- 1.2 - Le Catene globali del valore nel settore agroalimentare
- 1.3 - Le sfide delle Catene globali del valore alla rappresentanza collettiva
- 1.4 - Obiettivi della ricerca e metodologia conseguita

CAPITOLO II LITERATURE REVIEW

- 2.1 - La teoria delle Catene globali del valore: architettura e governance, tra globalizzazione e nuova regionalizzazione
 - 2.1.1 - Il modello teorico delle Catene globali del valore
 - 2.1.2 - La regionalizzazione delle Catene globali del valore
- 2.2 - Le Catene globali del valore nel settore agroalimentare: definizione e caratteristiche comuni nel mondo ed in Europa
 - 2.2.1 - Definizione e caratteristiche delle catene globali del valore nel settore agroalimentare: buyer-driven, distribuzione del valore, commodities
 - 2.2.2. - Il dibattito intorno alle conseguenze per il territorio delle Catene globali del valore agroalimentari
 - 2.2.3 - La tracciabilità di filiera e i Private Social Standards (PSS)
 - 2.2.4 - Le Catene globali della manodopera: le Catene globali del valore agroalimentari e i fenomeni di migrazione di massa

2.3 - La sfida delle Catene globali del valore per le relazioni industriali e il ruolo delle organizzazioni sindacali.

2.3.1. - Quale ruolo per le relazioni industriali nel settore agroalimentare?

2.3.2. - La necessità di “nuovi approcci coraggiosi” alle relazioni industriali

2.3.3. - Una nuova classificazione per l’organizzazione collettiva della rappresentanza lungo le Catene globali del valore

CAPITOLO III

QUALE RAPPRESENTANZA POSSIBILE?

3.1 - Nuove prospettive per la rappresentanza sindacale nell’ambito delle Catene globali del valore

3.1.1 - Le caratteristiche e la metodologia di una nuova possibile classificazione della rappresentanza lungo le Catene globali del valore

3.1.2 - Il “Sindacalismo internazionale” e i suoi limiti: il caso della logistica portuale e del lavoro interinale

3.1.2 - L’ “Internazionalismo”: dal movimentismo al transnazionalismo locale

3.1.3 - Il “Sindacalismo legislativo”: La legislazione internazionale e i Private Social Standards (PSS)

3.1.4 - Il “Sindacalismo contrattualista a rete”: il caso Yum Brands

3.1.5 - Il “Sindacalismo contrattualista di filiera”: il protocollo Rovagnati

3.1.6 - Il “Sindacalismo regolatorio”: il modello svedese di “Memorandum d’Intesa” (MoU)

CONCLUSIONI

CAPITOLO I

Posizione del problema

Sommario: **1.1** Il modello teorico delle Catene globali del valore e la sua governance, a livello globale e regionale **1.2** Le Catene globali del valore nel settore agroalimentare **1.3** Le sfide delle Catene globali del valore alla rappresentanza collettiva **1.4** Le particolarità delle Catene globali del valore nel settore agroalimentare con riferimento al problema della rappresentanza collettiva **1.5** Obiettivi della ricerca e metodologia conseguita

1.1 Il modello teorico delle Catene globali del valore e la sua governance, a livello globale e regionale

• Le trasformazioni che l'organizzazione del lavoro e il mondo dell'impresa più in generale stanno affrontando nel corso di questo secolo, stanno ponendo sfide sempre più impegnative al complesso e articolato mondo delle relazioni industriali. A cambiare non sono solo le modalità di produzione, con l'introduzione di significative e rivoluzionarie innovazioni tecnologiche, e conseguentemente anche l'organizzazione del lavoro interna allo stabilimento produttivo. Il XXI secolo infatti vede affacciarsi e svilupparsi un ulteriore e significativo mutamento, più radicale e globale, le cui origini sono risalenti già alla metà del secolo precedente. Solo oggi tuttavia questo mutamento svela pienamente il suo volto, rivelandone i dettagli e le sue implicazioni più significative. Tale mutamento riguarda non tanto la modalità concreta della produzione ma piuttosto la sua organizzazione. Non concerne tanto la dimensione personale del lavoro ma quella collettiva. Investe la tradizionale divisione categoriale delle relazioni industriali e mette in discussione la dimensione nazionale della rappresentanza collettiva. È la "terra incognita" del mondo del lavoro e dell'impresa nel nostro secolo: le Catene globali del valore.

Questa nuova forma di organizzazione globale della produzione è ormai divenuta significativamente presente nel bilancio mondiale e ha un diretto impatto sulla concezione stessa del modello di rappresentanza collettiva prima ancora che sulla sua organizzazione pratica.

Il presente lavoro vuole essere una “bussola” utile ad orientarsi in queste sfide: un’occasione comune di apprendimento collettivo attraverso l’analisi del problema e la condivisione delle migliori pratiche ed esperienze già sviluppate grazie ad una innovativa classificazione proposta. La corale declinazione di questi elementi innovativi in una dimensione socialmente organizzata di rappresentanza collettiva dipenderà dalla capacità di questo contributo a farsi patrimonio comune di azione sindacale.

L’esperienza delle Catene globali del valore dispiega pienamente il proprio volto nel nuovo millennio ma affonda le sue radici già nel XX secolo. È a partire infatti dagli anni Sessanta e fino ad arrivare ad oggi che le industrie globali hanno visto i propri modelli di organizzazione del lavoro e la propria governance subire sostanziali cambiamenti. Così come un tempo essi erano stati disegnati per rispondere alle esigenze di un mondo che stava rapidamente mutando (quello di metà Novecento), allo stesso modo si sono trovate costrette a mutare nuovamente quando i grandi eventi di fine millennio hanno comportato un nuovo salto di qualità. La più compiuta globalizzazione, il moltiplicarsi di competitor internazionali, il crescere di nuovi mercati e la frammentazione globale della produzione industriale caratterizzano i contorni di scenari inediti in cui le imprese e le rappresentanze del mondo del lavoro sono chiamati a muoversi.

È possibile riassumere il modello globale, entro il cui schema delle grandi imprese mondiali si sono ordinate, nella definizione di "Catene

globali del valore"¹, un tema intorno a cui si è sviluppato un significativo corpus di studi².

La teoria complessiva che soggiace a questa sintetica formulazione riordina teoricamente quella che è una molteplicità variabile di forme di network industriali venute realizzandosi sullo scenario economico globale. Le Catene del valore aggiunto vedono il loro svilupparsi (dalla combinazione alla distribuzione del prodotto) all'interno di una gestione frammentata e nella maggior parte dei casi internazionalizzata: il processo produttivo viene separato dentro la stessa azienda o tra aziende diverse in particolare per quello che riguarda le sue parti meno precipue (o "non-core")³. La crescita sproporzionata della percentuale di beni semi-finiti nel commercio mondiale ne è un effetto, come evidenziano molti studi recenti⁴: vien da sé come quindi questa modalità produttiva sia una grande opportunità di sviluppo. Al di là di alcuni felici esempi, un tempo un paese che avesse voluto industrializzarsi cercava di realizzare compiutamente in sé stesso tutte le fasi della lavorazione di un prodotto, presentandosi successivamente sul mercato globale e cercando di "piazzare" il proprio prodotto finito, contrastando la concorrenza globale degli altri player. Oggi, al contrario, la principale possibilità offerta alle economie nazionali per svilupparsi è far progredire la propria economia all'interno di una filiera di assemblaggio di prodotti finiti. Ciò che viene definito come l'attività di "scalare la Catena del valore" non consiste in altro che nell'inserirsi all'interno di un processo frammentato di produzione di un bene finito forti della propria capacità di aggiudicarsene una quota del valore aggiunto grazie alle proprie competenze e qualità.

¹ Jeffrey Neilson, Bill Pritchard, Henry Wai-chung Yeung, *Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction*, Review of International Political Economy, 2014

² Pol Antràs e Davin Chor, *Global Value Chains*, NBER National Bureau of Economic Research, 2021

³ Bart Los, Marcel Timmer, *How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation*, Journal of Regional Science, 2015

⁴ Robert C. Johnson, *Measuring Global Value Chains*, Annual Review of Economics, 2018

Questa frammentazione globale della produzione che consegue necessita di un coordinamento perché possa essere non solo utilmente finalizzata ma anche efficientemente gestita⁵ e risulti ottimale della sua distribuzione geografica⁶. La scelta relativa alla tipologia di questo coordinamento sarà in base alla sua potenziale adeguatezza alla gamma di produzione in essere nella Catena globale: la complessità della produzione, la possibilità di codificare le informazioni necessarie e la capacità tecnica dei fornitori rappresentano tre fattori determinanti per lo svilupparsi di una governance piuttosto che un'altra⁷. Ulteriore elemento determinante sarà la sua capacità di gestire in maniera efficace le dinamiche interne dei costi di produzione e le dinamiche relazionali che ne nascono⁸.

Tale "governance" della Catena globale del valore (più o meno coercitiva nei confronti degli attori della Catena globale del valore) si sviluppa secondo vari modelli e gradienti che vanno da una modalità di coordinamento fondata sull'andamento dei prezzi di mercato fino a quella verticalmente integrata all'interno della medesima struttura aziendale. In merito a quest'ultima, occorre precisare come tale integrazione non corrisponda ad una unicità dell'azienda ma ad una divisione organizzativa che prevede comunque l'esistenza di molteplici aziende dislocate in diversi contesti territoriali: esse sono però così strettamente legate all'azienda leader della catena globale da risultarne di fatto integrate. Si pensi in merito al caso di Coca-Cola nella cui catena globale sono inserite aziende di

⁵ Gary Gereffi, John Humphrey, Timothy Sturgeon, *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, Vol. 12, N. 1, February 2005

⁶ Pol Andràs, Alonso de Gortari, *On the Geography of Global Value Chains*, *Econometrica Journal of the Econometric Society*, 2020

⁷ Lone Riisagr, Nikolaus Hammer, *Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries*, *British Journal of Industrial Relations*, 2011

⁸ Liena Kano, *Global value chain governance: A relational perspective*, *Journal of International Business Studies*, 2017

imbottigliamento nazionali da essa stessa fondate ma autonome nella struttura societaria e che hanno come unico fornitore e cliente la casa madre. In mezzo, vi sono almeno tre tipologie di governance (modulare, relazionale e "prigioniero") capaci significativamente di regolare i rapporti con e tra i fornitori in maniera più o meno di mutua dipendenza verso i compratori. Nella prima tipologia di governance – detta “modulare” – il rapporto di potere è bilanciato tra imprese operanti nelle fasi a monte e imprese posizionate a valle della filiera. Nella seconda tipologia – detta “relazionale” – i prodotti sono relativamente standardizzati e le imprese sono unite da legami di tipo reputazionale e fiduciario. Nella terza e ultima tipologia – detta “captive” – un’impresa dominante nella Catena globale di valore si rifornisce da fornitori che ricoprono un ruolo contraddistinto dalla subordinazione perché non hanno la possibilità di rivolgersi ad altri committenti, a causa ad esempio dell’uso di macchinari costruiti specificatamente per i prodotti manifatturieri del cliente principale o ideati per la produzione di componenti comunque non standardizzabili.

Tale organizzazione mondiale della produzione ha visto negli anni affacciarsi un ulteriore variabile all'interno del proprio svilupparsi. Il fenomeno in questione è riassumibile con il termine di "regionalizzazione" e ha investito alcune tra le principali Catene del valore sulla scena globale. Il modello definito come "Washington Consensus" infatti tende a tramontare definitivamente ai giorni nostri. Si tratta del sistema che aveva spinto numerosi paesi in via di sviluppo ad orientare la propria industrializzazione verso un modello di prevalente esportazione di beni. Tale sistema comprendeva l'esternalizzazione delle attività produttive delle multinazionali presso questi paesi a basso costo produttivo ma si tratta di un modello che non poteva che generare negli anni crescenti livelli di disegualianza e di sudditanza verso i sistemi economici esteri, titolari della

proprietà intellettuale dei beni e compratori di ultima istanza dei beni esportati.

La nuova fase, in cui il sistema ordinato dalle Catene globali del valore tende a inserirsi, riadattandosi, è definito come "post-Washington Consensus"⁹. I paesi emergenti diventano non più esportatori netti di beni finiti ma la principale fonte di domanda di questi stessi beni. Ne consegue la necessità industriale della maggioranza delle Catene globali di riorganizzarsi per allocare in quegli stessi paesi emergenti la maggior parte delle aziende intermedie e fornitrici della stessa Catena. Si tratta di un sistema che è accelerato grazie alla crisi del 2008 e alla recente crisi causata dalla pandemia globale da Covid-19 ma risale già alla metà degli anni 2000 con le pressioni di Cina e India per ridurre la lunghezza della Catena globale del valore e riorientarla verso il proprio mercato interno o quello dei vicini paesi satellite, forti della crescita ottenuta dei propri grossi produttori e intermediari. Il nuovo modello "post-Washington Consensus" disegna quindi una nuova geografia della produzione globale che pone numerose responsabilità nelle mani del decisore pubblico, sia nei termini di imposizione di codici di condotta aziendali che nella diffusione di sistemi di certificazione del prodotto e di standard di processo.

Un fenomeno simile è osservabile anche con riferimento all'esperienza di Catene globali del valore inserite in un solo paese e nel quale spesso il contesto nazionale "domestico" imprime un cambiamento nella governance e nei rapporti di potere tra le aziende coinvolte¹⁰. In questi casi si arriva a

⁹ Gary Gereffi (2014), *Global value chains in a post-Washington Consensus world*, Review of International Political Economy

¹⁰ Danielle Berman, *When Global Value Chains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry*, Competition and Change, Vol. 15, n. 4, November, 2011, 274-95

definire una nuova tipologia di governance intesa come “di sviluppo” (*“developmental”*) utile a descrivere la situazione nella quale le aziende leader in una Catena globale del valore nazionale si impegnano per fornire assistenza tecnica a fornitori dalle scarse capacità produttive senza per questo coltivare quelle caratteristiche di dipendenza coattiva tipiche della governance “prigioniera”. Ne consegue un modello di governance in cui l'equilibrio di potere tra le aziende leader e i fornitori è garantito dallo sviluppo di questi ultimi.

1.2 Le Catene globali del valore nel settore agroalimentare

- Dopo aver definito quindi le caratteristiche principali che definiscono le Catene globali del valore e le dinamiche di potere ed influenza reciproca che vengono esercitate (o subite) dalle aziende che ne sono inserite, si può ora procedere nell'analisi relativa a settori più specifici della produzione.

In particolare nel settore agroalimentare tale Catena globale è significativamente imperniata sul ruolo di alcuni grandi compratori internazionali di beni semi-finiti che esercitano uno stringente controllo su di essa. La filiera agroalimentare negli ultimi venti anni ha subito infatti gli effetti di quella che viene definita come “supermarket revolution”: il sistema di produzione del cibo si è infatti riorganizzato non intorno ad un modello *producer-driven* (come ad esempio le Catene globali del settore metalmeccanico) ma semmai intorno ad un modello “*buyer driven*” che ha influenzato pesantemente le condizioni di lavoro ridefinendo i confini organizzativi delle imprese. Tale “supermarket revolution” è relativa ai grandi rivenditori internazionali della distribuzione organizzata che influenzano condizioni di lavoro e confini organizzativi aziendali.

A questo sistema alimentare si contrappone una dimensione produttiva che difficilmente riesce ad entrare all'interno del sistema delle Catene globali del valore agroalimentari. Essa viene definita “tradizionale”, “indigena” o “locale” ma costituisce una modalità di approvvigionamento

che occupa oltre 3 miliardi di addetti, risponde al 70% del fabbisogno alimentare ed è responsabile del 90% degli investimenti. Con riferimento alla parte iniziale della Catena globale (e quindi alla componente relativa al settore primario), si evidenzia infatti anche una ulteriore linea di faglia tra quella che si può definire come “agricoltura contadina” e la cosiddetta “agricoltura d’impresa”¹¹. La prima, definita “contadina”, è fondamentalmente un sistema basato sull’autocontrollo delle risorse che include la natura viva e la capacità degli agricoltori. Si tratta di un sistema “farming gently” che si pone l’obiettivo di guadagnare e difendere il bilanciamento agronomico (ad esempio tra dimensioni del terreno e numero degli animali) e l’equilibrio socio-economico. L’agricoltura “d’impresa” (ispirata dal progetto di modernizzazione agricola globale definito “Rivoluzione verde”) è invece fondata sui flussi di merce più o meno permanenti tra i diversi mercati, usando il credito come modalità prevalente di finanziamento dell’impresa (al posto del risparmio)

Le modalità organizzative globali della produzione sono un tema cruciale soprattutto per un settore come quello agroalimentare che soffre cronicamente del complicato tema legato alla distribuzione del valore all’interno della Catena e su cui il trend legislativo europeo è intervenuto in numerose occasioni cercando di individuare nuovi strumenti regolativi nei rapporti di filiera¹². Il legislatore europeo infatti negli ultimi anni a fronte delle notevoli sfide poste dai nuovi scenari agroalimentari (come ad esempio i costi di produzione, la concorrenza delle produzioni agricole mondiali, la riduzione delle misure finanziarie di sostegno all’agricoltura) si è interrogato sul tema dei rapporti di filiera, assegnando un ruolo sempre più

¹¹ Jan Douwe van der Ploeg, *L’agricoltura contadina: la principale produttrice di cibo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

¹² Irene Canfora, *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali*, Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

centrale ai “gruppi di produttori” con i regolamenti di fine 2013 e introducendo i “contratti di cessione” come strumenti regolatori del comportamento delle imprese. Un ulteriore tentativo di equilibrio è stata anche la direttiva 633/2019 che elenca i parametri utili a considerare sleali i comportamenti delle imprese dominanti nella filiera agroalimentare, adottando una lista minima di pratiche commerciali che gli Stati nazionali sono chiamati a considerare necessariamente vietate nei propri ordinamenti.

In questa prospettiva, viene ulteriormente chiarito il motivo per cui sempre in questi anni il legislatore comunitario sia protagonista di una ulteriore evoluzione legislativa. Si tratta del tentativo di designare una nuova concezione del consumatore, non più visto in un ruolo paritario nel rapporto con l'impresa produttrice ma piuttosto interpretato come un soggetto da tutelare in un pericoloso rapporto asimmetrico con l'azienda leader della Catena globale¹³. Il “diritto alimentare” in questi anni – inteso come un unico insieme di disposizioni legislative comunitarie, statali e regionali – ha infatti esteso la propria disciplina giuridica in numerosi ambiti di applicazione: dalla garanzia della sicurezza e dell'igiene alla tutela ambientale e perfino delle tradizioni culturali connesse alla produzione. Il legislatore, in questo tentativo, chiaramente si assegna il compito di trovare un giusto equilibrio tra la legittima ricerca del profitto imprenditoriale da parte di multinazionali che controllano intere catene globali del valore e la tutela della salute del consumatore. Proprio quest'ultimo infatti emerge in questa visione come un “soggetto debole” che possiede esigenze di particolare tutela e non semplicemente la controparte di un contratto tra uguali.

¹³ Gabriella Autorino, *Catene e mercati agro-alimentari. Considerazioni introduttive*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

Se quindi il trend legislativo (in particolare quello comunitario) sembra essersi impegnato nel tutelare il consumatore, altrettanto non si può dire che risulti per quanto concerne invece la tutela del lavoratore all'interno del settore e della Catena globale. La legislazione in merito infatti risulta indebolita e frammentaria proprio quando si tratta di garantire quei sufficienti correttivi reali che incidano invece nella vita dei lavoratori e non dei consumatori¹⁴.

Alcuni esempi vengono dalle disposizioni che ineriscono alla PAC, la Politica Agricola Comune, il principale strumento politico di finanziamento dell'Unione Europea per il settore primario. La Politica Agricola Comune nasce nel 1962 ed è l'insieme delle norme che regolano l'erogazione di aiuti pubblici alle imprese agricole in tutta Europa. Persegue i seguenti obiettivi: sconfiggere la fame in Europa, sostenere il reddito degli agricoltori, affrontare i cambiamenti climatici, promuovere l'occupazione nel settore agricolo. La PAC per gli anni 2023-2027 (il budget complessivo del finanziamento viene ridiscusso ogni sette anni) ha uno stanziamento totale di 350 miliardi. Rappresenta quindi il 30% del bilancio europeo. All'Italia sono riservati 34 miliardi di euro dal 2023 al 2027 (circa 7 miliardi all'anno). Lo stanziamento avviene proporzionalmente agli ettari coltivabili a disposizione dell'agricoltore ("primo pilastro" di pagamenti) e in base alle volontarie pratiche di coltivazione adottate ("secondo pilastro" di pagamenti, anche detto "sviluppo rurale"). Attraverso i pagamenti condizionati alle pratiche di coltivazione (ad esempio la coltivazione biologica, la diversità culturale, l'età giovane dell'agricoltore) l'Unione Europea incentiva o disincentiva certe modalità d'impresa in agricoltura.

¹⁴ Irene Canfora, *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

Nell'ambito di questo più ampio strumento normativo, con l'art. 168 del regolamento 1308/13¹⁵ l'Unione europea estende a tutte le relazioni di filiera disposizioni che per la prima volta definiscono il contenuto obbligatorio del contratto di cessione dei prodotti agricoli. Questo nuovo regolamento sull'organizzazione comune dei mercati per i prodotti agricoli nasce in Unione Europea per l'esigenza di armonizzare, razionalizzare e semplificare le disposizioni esistenti a fronte dei cambiamenti in corso nell'introduzione della nuova PAC. Fallisce però nel tentativo di agevolare realmente le trattative contrattuali migliorando la condizione delle imprese coinvolte nella Catena globale di fornitura agroalimentare e quindi non riesce efficacemente a porre le condizioni per un migliore trattamento economico dei lavoratori impiegati in quelle stesse imprese. In queste disposizioni, si stabilisce infatti (ad eccezione del settore del latte e dei prodotti lattiero caseari e dello zucchero) che ogni contratto o offerta di contratto deve rispettare certe caratteristiche: deve essere stipulato prima della consegna, per iscritto, specificando il prezzo da pagare alla consegna ecc. Questa decisione, di per sé di un'importanza molto significativa, viene presa però senza adottare – come ci si aspetterebbe – uno strumento uniformante delle regole appena definite. Nello stesso contesto infatti si lascia comunque agli Stati membri la libertà di accettare lo schema contrattuale proposto o meno. La difesa dei “contraenti deboli” delle relazioni privatistiche nell'agroalimentare si limita quindi in questa sede alla sola armonizzazione delle regole di trasparenza, senza realmente arrivare ad incidere sugli equilibri di potere (e quindi di prezzo) che si riscontrano nelle dinamiche di filiera.

¹⁵ Cfr. Regolamento (UE) n. 1308/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 recante organizzazione comune dei mercati dei prodotti agricoli e che abroga i regolamenti (CEE) n. 922/72, (CEE) n. 234/79, (CE) n. 1037/2001 e (CE) n. 1234/2007 del Consiglio. Il testo del Regolamento è rintracciabile a questo link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1308&from=HU>

Un ulteriore esempio di questa “debolezza” normativa in sede comunitaria quando si tratta di tutelare i lavoratori coinvolti nel settore agroalimentare all’interno di una Catena globale viene dalla definizione della cosiddetta “clausola di condizionalità sociale”, descritta sempre nell’ambito della Politica Agricola Comunitaria con il regolamento 2021/2115 del 2 dicembre 2021 al comma 46. L’Unione Europea dagli inizi del 2000 ha inserito dei “criteri di gestione obbligatori” (detti anche “clausole di condizionalità”) nei pagamenti. Nei fatti, si tratta di pratiche che l’agricoltore si impegna a perseguire, pena la non erogazione del finanziamento PAC alla propria azienda. Tali impegni sono ad esempio: il rispetto degli obblighi di sicurezza alimentare (per esempio divieto di impiego di ormoni), il benessere degli animali (per esempio divieto di maltrattamento) e il rispetto dell’ambiente (per esempio divieto di impiego di nitrati). Con la PAC 2023-2027, grazie al contributo fondamentale del Dialogo Sociale Europeo e delle parti sindacali europee e nazionali, è stata introdotta un’ulteriore clausola di condizionalità per i pagamenti, definita “clausola di condizionalità sociale”. Per la prima volta, la ricezione dei finanziamenti PAC viene vincolata al rispetto da parte degli agricoltori dei diritti fondamentali e del lavoro dei lavoratori agricoli impiegati nell’azienda. Ciò implica che per ricevere i finanziamenti PAC l’imprenditore debba garantire che nella propria azienda si svolgono condizioni di lavoro trasparenti e regolari: I lavoratori devono essere informati per iscritto delle condizioni di lavoro, indipendentemente dalle ore lavorate (luogo e tipo di lavoro; inizio e fine del rapporto di lavoro; eventuale periodo di prova; ferie retribuite; compenso; previdenza). Ai lavoratori deve essere garantita la sicurezza e la propria protezione in relazione a macchine e attrezzature grazie a indumenti e protezioni adeguate. A differenza delle altre forme di condizionalità, la clausola di condizionalità sociale ha un sistema di controllo ex post, ciò implica che sarà tramite controlli a campione successivi all’erogazione del

finanziamento che si verificherà la correttezza dell'autodichiarazione del datore di lavoro. Essendo il pagamento della PAC su base nazionale attraverso gli Stati membri, ogni Stato può decidere autonomamente se introdurre fin dal primo gennaio 2023 la clausola di condizionalità sociale nell'erogazione dei finanziamenti PAC alle proprie imprese agricole. In ogni caso, dal primo di gennaio del 2025 la clausola dovrà essere obbligatoriamente adottata da tutti gli Stati membri. Con tale meccanismo, l'Unione Europea sembra quindi vincolare la piena percezione dei pagamenti diretti della PAC al rispetto da parte degli agricoltori delle norme di base in materia di condizioni di lavoro e di impiego dei lavoratori agricoli e di salute e sicurezza sul lavoro. Tuttavia, non solo l'applicazione obbligatoria di tale clausola di condizionalità sociale viene posticipata al primo gennaio 2025 ma i controlli ispettivi utili all'applicazione dell'eventuale sanzione sono post-posti al pagamento stesso e realizzati con sistema a campione, svilendo in definitiva l'efficacia stessa della clausola. Per quanto possa essere considerato un promettente inizio, la clausola di condizionalità sociale – nella forma per il momento stabilita dalla PAC 2023-2027 – rappresenta un ulteriore esempio della difficoltà del legislatore comunitario nell'intervenire in maniera puntuale e decisa nell'ambito della difesa delle condizioni di lavoro del lavoratore agroalimentare.

Tuttavia, al netto di questi tentativi del legislatore comunitario che fanno emergere una visione alquanto “pessimista” del ruolo e degli effetti della frammentazione globale della produzione per consumatori e lavoratori, occorre evidenziare come riguardo al tema della distribuzione del valore lungo la filiera una parte della ricerca scientifica sia invece significativamente ottimista sulle conseguenze per il territorio delle Catene

globali del valore nel settore agroalimentare¹⁶. In particolare, si sostiene che il tasso di povertà ed ineguaglianza si sia ridotto molto più velocemente nelle aree geografiche interessate dalle Catene globali del valore che nelle aree non interessate, generando un positivo effetto “pro-poor”¹⁷. Il dibattito è quindi molto complesso e pieno di sfumature che dovrebbero consentire facili generalizzazioni o pericolose semplificazioni.

Si aggiunge a queste caratteristiche di contesto la pandemia globale da Covid-19 (2020-2021) che ha mostrato la stretta relazione intercorrente tra produzione, consumo e commercio di cibo e il ruolo rilevante delle Catene globali del valore nella regolazione del mercato alimentare mondiale¹⁸. Una circostanza che ha evidenziato con gli accenti necessari la assoluta particolarità della “merce” prodotta da questo settore, rivelandone il ruolo centrale e strategico per la tenuta dell'intero tessuto sociale ed economico dei vari paesi. In campo agroalimentare i beni prodotti dal settore primario hanno infatti una duplice natura: da un lato, essi sono concepiti come merci prodotte attraverso un significativo investimento e quindi deputate a garantire un (legittimo) ritorno economico, adeguato e giustificato dall'impegno economico sottostante, al pari di qualunque altro settore economico. Ma dall'altro lato, l'alimento che si costituisce al termine della Catena del valore globale in questione è anche un alimento: un elemento che contribuisce a definire un ambito di “eccezionalismo agricolo” su cui

¹⁶ Johan Swinnen e Miet Maertens, *Globalization, privatization and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries*, *Agricultural Economics*, Dicembre 2007, pp. 89-102

¹⁷ Goedele Van den Broeck, Johan Swinnen, Miet Maertens, *Global value chains, large-scale farming and poverty: Long-term effects in Senegal*, *Food Policy* 66 (2017)

¹⁸ FAO, *The State of Agricultural Commodity Markets 2020. Agricultural markets and sustainable development: Global value chains, smallholder farmers and digital innovations – Trends in agricultural and food markets*, Roma, 2020

occorre prestare particolare attenzione¹⁹. Come tale esso implica con sé quindi anche conseguenze sociali che sono molto più ampie rispetto a qualsiasi altro bene finito prodotto da una Catena globale del valore manifatturiero²⁰. Come ricorda McKeon, il cibo è innanzitutto un diritto umano basilare ed un bisogno fondamentale. Su di esso è stato successivamente concentrato un desiderio di accumulazione di capitale che lo ha trasformato in una merce delocalizzata. Un bene primario è stato così trasformato in una merce, la cui governance a livello globale è un vero mix di autorità pubbliche e private, formali e informali, a diversi livelli²¹ dove le Catene globali agroalimentari in senso produttivistico ed efficientistico, secondo una prospettiva distorta della natura della commodity ricercano unicamente la massimizzazione dell'investimento e controllano ogni fase globale della produzione alimentare (si potrebbe dire "il cibo non è una merce")²².

Il mondo agroalimentare non ha mai smesso comunque di dimostrare la propria resilienza nel continuare a fornire ai cittadini alta qualità e sicurezza alimentare nei propri prodotti, pur nella lampante difficoltà strutturale di tenere insieme il rispetto dei protocolli sanitari anti-epidemici e le necessità di rifornimento alimentare della società. La filiera agroalimentare e le sue Catene del valore hanno mostrato la loro essenzialità per gli interessi nazionali e anno dopo anno dimostrano la loro capacità di essere efficiente driver di un modello di sviluppo economico sostenibile. Indagarne

¹⁹ Antonio Iannarelli, *Il mercato agro-alimentare europeo, Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

²⁰ Johan Swinne, Miet Maertens, *Globalization, privatization and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries*, Agricultural Economics, vol. 37, 2007

²¹ Nora McKeon, *Cibo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

²² Tomaso Ferrando, *Il sistema alimentare come investimento: note introduttive sulla finanziarizzazione di ciò che mangiamo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

l'architettura di governance (e in secondo luogo gli spazi di azione per la rappresentanza degli interessi collettivi in esse agenti) è quindi essenziale per svolgere questi compiti ottenendo una riduzione del grado di informalità del lavoro nel settore ed un rafforzamento della filiera complessiva. Per questo motivo emerge con forza la necessità di approfondire attraverso quali modalità e secondo quali limiti le aziende fornitrici inserite all'interno delle Catene globali del valore possano ricavare da questa partecipazione l'occasione promessa di sviluppo economico e di progresso.

1.3 Le sfide delle Catene globali del valore alla rappresentanza collettiva

- Risulta evidente come tale organizzazione della produzione globale abbia un effetto diretto e molto incidente nel sistema della rappresentanza collettiva delle filiere coinvolte. La tipologia di architettura (e quindi di coordinamento di governance) che la Catena globale del valore assume su di sé per il suo funzionamento costituisce un elemento chiave per le relazioni industriali che vi si possono svolgere: in base ad essa infatti lo spazio di azione di cui può godere la rappresentanza di interessi collettivi varia significativamente, come sottolineato da numerosi studi²³. Un esempio in ambito agricolo viene dall'Etiopia nell'ambito della Catena globale del valore dei fiori recisi, con uno studio comparativo tra due aziende agricole. All'interno di una filiera “buyer-driven”, caratterizzata da stagionalità e

²³ Celine Louche, Lotte Staelens, Marijke D'Haese, *When workplace unionism in Global Value Chains does not function well: Exploring the impediments*, Journal of Business Ethics, 2018; Lisa Dorigatti, *Ridotte all'osso. Disintegrazione verticale e condizioni di lavoro nella filiera della carne*, Agricolture e cibo, "Meridiana" n.93, 2018; Anna Mori, Lisa Dorigatti (2016), *L'impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle disuguaglianze: disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti*, Rivista Sociologia del Lavoro 144/2016

flessibilità organizzativa del lavoro, dove è frequente l'andamento ribassista dei prezzi, il processo di sindacalizzazione incontra numerosi impedimenti: la mancanza di consapevolezza da parte dei lavoratori della propria condizione e del fatto che la loro azienda è inserita all'interno di una più ampia catena globale che ne determina in ultima istanza la redditività effettiva; l'assenza di una identità comune che aiuti l'organizzazione della collettività in una rappresentanza; i costi di iscrizione relativamente alti; l'assenza di un adeguato supporto esterno alla contrattazione che finisce per minare la fiducia nell'organizzazione sindacale, reputata troppo ininfluente rispetto alle proprie reali condizioni. Si tratta di suggestioni sollevate anche da altri contributi che insistono ugualmente sul fatto che vi siano numerosi impedimenti alla sindacalizzazione all'interno delle Catene globali del valore agroalimentari²⁴ a partire dalla scarsa consapevolezza dei lavoratori, dalla precaria legittimità del sindacato e dalla oggettiva difficoltà della capacità del sindacato di agire²⁵.

Il tema interroga quindi le forme di rappresentanza sindacale nel suo rapporto tra dimensione associativa e rappresentanza collettiva²⁶ e il rapporto tra contrattazione e legge²⁷. I sistemi di governance prescelti possono infatti esercitare anche pressioni fortemente costrittive sui luoghi di lavoro, sui modelli di organizzazione della forza lavoro e sulle loro relazioni

²⁴ Jean Balié, Davide Del Prete, Emiliano Magrini, Pierluigi Montalbano e Silvia Nenci, *Food and Agriculture Global Value Chains: New evidence from Sub-Saharan Africa*, Governance for structural transformation in Africa, 2019

²⁵ Celine Louche, Lotte Staelens, Marijike D'Haese, *When workplace unionism in Global Value Chains does not function well: Exploring the impediments*, Journal of Business Ethics, 2018

²⁶ Mario Grandi, *In difesa della rappresentanza sindacale*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali n.104/2004

²⁷ Tiziano Treu, *Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n.2.

industriali²⁸, con una particolare intensità soprattutto nelle economie in via di sviluppo²⁹.

Ulteriore elemento di difficoltà sarebbe anche quello determinato dall'assenza di meccanismi internazionali che garantiscano l'applicazione effettiva di regole concordate tra le parti per garantire i diritti dei lavoratori coinvolti³⁰. In merito, sul tema della tutela delle condizioni di lavoro nella filiera agroalimentare, ed in particolare sul settore primario³¹, una parte del contributo scientifico individua possibili forme di coordinamento tra la contrattazione sindacale e i contratti di integrazione di filiera tipici della Organizzazione Comune di Mercato³².

Se è vero che l'ambito della rappresentanza degli interessi collettivi all'interno di una Catena globale del valore non risulta essere un tema legato unicamente ad un settore economico³³, certamente tuttavia il settore agroalimentare per le sue caratteristiche precipue di organizzazione interna relative alla tipologia di produzione coinvolta rivela massicciamente alcuni

²⁸ Pedron Mendonca, Dragos Adascalitei (2020), *Trade Union Power Resources within the Supply Chain: Marketisation, Marginalisation, Mobilisation*, WES Work, Employment and Society, 1-17

²⁹ Dani Rodrik, *New Technologies, Global Value Chains and Developing Economies*, NBER National Bureau of Economic Research, 2018

³⁰ Jonathan Morris, Jean Jenkins e Jimmi Donaghey, *Uneven development, uneven response: the relentless search for meaningful regulation of GVCs*, *British Journal of Industrial Relations*, October 2020, pp. 1-22

³¹ Tony Heron, Patricia Prado e Chris West, *Global value chains and the governance of "Embedded" Food Commodities: The Case of Soy*, *Global Policy*, Volume 9, Supplement 2, October 2018

³² Iacopo Senatori, *Filiera agroalimentare, tutela del lavoro agricolo e modelli contrattuali di regolazione collettiva: una geografia negoziale dello sviluppo sostenibile*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 164, 2019.

³³ Lisa Dorigatti, *Strategie di rappresentanza del lavoro nelle Catene del valore: al di là della distinzione fra datore di lavoro formale e sostanziale*, Stato e mercato, Fascicolo 2, agosto 2015

fattori particolarmente decisivi ad illuminare il campo di analisi in questione³⁴.

Le sfide alla rappresentanza collettiva poc' anzi elencate, sono quindi – calate nel contesto agroalimentare – particolarmente accentate dalle caratteristiche strutturali della tipologia produttiva. Un elemento di difficoltà iniziale infatti emerge anzitutto dalla complessa necessità di definire quali siano gli attori interni (che operano all'interno della filiera) ed esterni (che non operano all'interno della filiera agroalimentare ma che intrattengono con essa relazioni economiche)³⁵. Gli attori interni si distinguono successivamente nella fase produttiva (Agricoltura e Industria Alimentare) e nella fase distributiva e commerciale (Commercio all'ingrosso e Commercio al dettaglio). Il Commercio al dettaglio si divide poi in Tradizionale specializzato (macellerie, fruttivendoli...) e Distribuzione a Libero Servizio non specializzata (la Distribuzione moderna). Ultimo attore interno è la Ristorazione. Gli attori esterni contribuiscono parimenti a definire i prezzi della filiera perché forniscono beni e servizi indispensabili agli attori interni: si tratta ad esempio di coloro che forniscono mezzi tecnici per l'agricoltura, energia elettrica, beni strumentali e accessori (macchinari, packaging....), logistica, comunicazione. Anche la pubblica amministrazione gioca un ruolo da attore esterno di rilievo da una parte per i servizi che offre (infrastrutture, sicurezza, giustizia...) dall'altra per i suoi costi (imposte dirette e indirette). La polverizzazione dell'offerta produttiva (in termini di estesa frammentazione e differenziazione) determinano una filiera differente per ogni comparto, nella quale la tipologia del prodotto influisce sulla lunghezza e sul livello di efficienza della Catena. Un esempio è quello dell'ortofrutta:

³⁴ Lisa Dorigatti, *Ridotte all'osso. Disintegrazione verticale e condizioni di lavoro nella filiera della carne*, Agricoltura e cibo, "Meridiana" n.93

³⁵ Andrea Zaghi e Bono Paolo, *La distribuzione del valore nella Filiera agroalimentare italiana*, Agiregionieuropa, anno 7 n. 27, 2011

il commercio all'ingrosso rappresenta un passaggio difficilmente eliminabile anche in presenza di un'efficiente organizzazione delle altre fasi. L'efficienza è quindi strettamente legata alle caratteristiche strutturali della filiera e del sistema nel quale opera.

Tali attori, in un contesto di frammentazione, impiegano anche alcuni strumenti della contrattazione come ambito di riequilibrio del potere negoziale³⁶.

L'elemento ulteriore della bassa qualificazione del capitale umano presente costituisce un importante ostacolo alla mobilità del lavoro e quindi alla sua efficiente allocazione³⁷. Ancor più se si pensa che le pressioni economiche globali stanno inevitabilmente spingendo ad un ulteriore aumento del lavoro irregolare e sommerso da parte dei lavoratori immigrati in agricoltura in sostituzione della manodopera locale³⁸. In merito, alcuni recenti contributi evidenziano come la condizione dei lavoratori agricoli migranti abbia tratti di "vulnerabilità strutturale e sistemica" ulteriormente aggravata dalla crisi da Covid-19³⁹. Proprio questi vengono evocati dalla necessità stagionale del settore e sono da essa periodicizzati. Non da ultimo, le Catene globali del valore agroalimentari non svolgono solo il ruolo di attrattore di tale manodopera ma fungono anche, in molti casi, da elemento "spintaneo" dei movimenti migratori nella misura in cui, imponendo governance che non consentono lo sviluppo e il progresso economico dei

³⁶ Antonio Albanese, *I contratti della filiera agroalimentare tra efficienza del mercato e giustizia dello scambio*, Giappichelli, Torino, 2016

³⁷ Enrico Pugliese, *Metamorfosi della questione agraria. La terra e il cibo nel Nord e nel Sud del Mondo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

³⁸ (A cura di) Maria Carmela Macri, *Investimento in capitale umano e competitività dell'impresa agricola. Dalla teoria all'indagine empirica*, in "Competitività dell'impresa e tutela dei lavoratori: obiettivi compatibili in Agricoltura", Atti del seminario di studi organizzato da INEA, Roma, 8 maggio 2013

³⁹ Lucio Pisacane, Serena Tagliacozzo e Majella Kilkey, *The interplay between structural and systemic vulnerability during the COVID-19 pandemic: migrant agricultural workers in informal settlements in Southern Italy*, Journal Of Ethnic And Migration Studies, 2020, 1-19

fornitori, relegano le capacità produttive dei paesi d'origine a ruoli marginali limitando quindi di conseguenza le possibilità economiche dei suoi abitanti.

A fronte di queste tematiche, la letteratura scientifica in campo si è interrogata sulla necessità di istituire una “politica del cibo” in grado di rispondere a queste sfide in maniera completa⁴⁰.

Risulta in sintesi evidente come le relazioni industriali interne alle imprese non possano più prescindere dalla struttura della Catena globale del valore in cui sono inserite sia in ambito agroalimentare⁴¹ che in altri settori⁴². Da queste sfide inevitabilmente sorgono gli interrogativi relativi alla tipologia di strumenti di rappresentazione del nuovo "conflitto" sindacale di cui dotarsi come organizzazione sindacale e intorno a quali meccanismi di misurazione della propria rappresentatività l'organizzazione sindacale possa essere a questo punto disposta a trovare un compromesso⁴³.

1.4 Obiettivi della ricerca e metodologia conseguita

- Oggetto della ricerca è quindi il ruolo che può (ed è chiamata a svolgere) un'organizzazione sindacale in questo contesto di profondo mutamento

⁴⁰ Olivier De Schutter, *Una politica del cibo per l'Europa, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017*

⁴¹ Lisa Dorigatti, *Ridotte all'osso. Disintegrazione verticale e condizioni di lavoro nella filiera della carne*, Agricolture e cibo, "Meridiana" n.93, 2018 e Anna Mori, Lisa Dorigatti (2016), *L'impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle disuguaglianze: disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti*, Rivista Sociologia del Lavoro 144/2016

⁴² Lisa Dorigatti, *Strategie di rappresentanza del lavoro nelle Catene del valore: al di là della distinzione fra datore di lavoro formale e sostanziale*, Stato e mercato, Fascicolo 2, agosto 2015

⁴³ Lidia Greco, *Produzione globale, lavoro e strategia sindacale: alcune riflessioni a partire dalla teoria delle Catene globali del valore*, Sociologia del Lavoro, n. 1, 2011

organizzativo ed economico a livello globale⁴⁴. Il sistema delle relazioni industriali, precipuamente di carattere ed ambito nazionale, è chiamato ad un salto di qualità che deve ancora trovare le forme e gli strumenti più adeguati per realizzarsi. Il sistema della rappresentanza degli interessi collettivi si trova a dover conciliare da un lato il localismo delle esigenze dei siti produttivi coinvolti e dall'altra parte la necessaria prospettiva globale e di "filiera", funzionale non solo alla comprensione dei fenomeni in corso nel particolare ambito locale ma anche alla progettazione di forme di rappresentanza e di lotta più compiutamente efficaci. In altri termini, occorre indagare se il modello di organizzazione sociale sindacale possa o meno derogare ad una funzione globale di rappresentanza di filiera a cui il sistema economico stesso lo sta avocando. Innanzitutto, infatti, le forme di rappresentanza degli interessi collettivi all'interno di una Catena globale del valore sembrano inevitabilmente chiamate a prendere coscienza del fatto che il contesto in cui si muovevano prima è irrimediabilmente mutato. Il problema di un sito produttivo non potrebbe più essere ricondotto, come si diceva pocanzi, unicamente ad una dimensione locale di comprensione e di azione ma dovrebbe piuttosto essere efficacemente inserito all'interno di un quadro più ampio di relazioni industriali tra fornitori, sub-fornitori e compratori⁴⁵.

Tema essenziale di indagine è quindi come trovare il modo di poter allargare la propria base associativa all'interno di un modello economico che fa delle asimmetrie tra modelli di regolazione dei mercati del lavoro e delle relazioni industriali la ragione stessa del proprio agire e l'architettura della propria governance interna. Occorre interrogarsi su quali temi promuovere

⁴⁴ Niccolò Durazzi, *Inclusive unions in a dualized labour market? The challenge of organizing Labour Market policy and social protection for labour market outsiders*, Social Policy & Administration, Vol. 51, n. 2, Marzo 2017

⁴⁵ Michael Fichter, *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions?*, Friederich Ebert Stiftung, Agosto 2015

all'interno della collettività degli interessi da rappresentare e quali forme di rappresentanza adottare in funzione di questa stessa collettività.

Il presente contributo analizzerà a tal fine alcune possibili risposte organizzative che negli anni si sono sviluppate per cercare di rispondere efficacemente a queste sfide.

La metodologia conseguita vede nel lavoro di literature review la sua parte più importante e corposa. A partire da un'ampia disamina della teoria delle Catene globali del valore, dalla sua prima enunciazione fino alle più ultime e recenti declinazioni, si cercherà di riassumere il notevole corpus scientifico relativo alla organizzazione globale della produzione, con particolare riferimento al campo agroalimentare, alle sue governance e ai recenti fenomeni di regionalizzazione. Contemporaneamente, il lavoro di ricerca si è sviluppato secondo un'attenta analisi dei casi. Tale analisi è stata resa possibile dall'osservatorio privilegiato che l'attuale posizione lavorativa in FAI Cisl di chi scrive consente. FAI Cisl, la Federazione Agricola Alimentare Ambientale Industriale Italiana, - nata per fusione nel 1995 - ha riunito al suo interno le due federazioni Cisl del mondo agroalimentare: la FISBA Cisl (Federazione agricola dei braccianti) e la FAT Cisl (Federazione dell'industria alimentare e del tabacco).

L'osservazione ravvicinata e partecipante e le tecniche di apprendimento formale e informale hanno consentito di ampliare e approfondire quanto più possibile lo spettro di analisi, sottomettendo il metodo alle peculiarità del contesto empirico cui lo si è applicato⁴⁶. La ricerca quantitativa (ossia la semplificazione dell'oggetto) e la ricerca qualitativa (ossia la riduzione dell'estensione del dominio osservato) si sono

⁴⁶ Mario Cardano, *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna, 2011

quindi sviluppate delineando gli assi portanti della rappresentazione quanto più accurata possibile di un fenomeno sociale complesso come quello in esame.

Elemento decisivo e innovativo di questa metodologia di approccio è la specificità della prospettiva disciplinare delle relazioni industriali. L'oggetto di studio del presente lavoro infatti è tradizionalmente ambito di ricerca di altre discipline (in particolare dell'economia aziendale). Approcciare lo studio del fenomeno delle cosiddette "Catene globali del valore" alla luce delle strategie di rappresentanza sindacale, dell'organizzazione del lavoro e delle condizioni garantite ai lavoratori che vi si trovano inseriti costituisce un rilevante elemento di originalità con riferimento alla letteratura scientifica che si è potuta consultare nel corso della ricerca. Un moderno sistema di relazioni industriali, se vuole essere tale, non può che assumere su di sé la coscienza di uno scopo nuovo: essere chiamato a rielaborare teoricamente e attuare fattivamente nell'azione di contrattazione e di rappresentanza una nuova modalità di rappresentanza "dentro e lungo" le Catene globali del valore. In questa prospettiva, la possibilità di sviluppare un percorso di ricerca attraverso un dottorato industriale che indaga in questa direzione costituisce una preziosa occasione di confronto e di approfondimento, i cui risultati sono esposti nel lavoro che segue.

Il percorso di ricerca conseguito, la sua metodologia e i risultati raggiunti vogliono essere per l'organizzazione sindacale FAI Cisl un'occasione di apprendimento collettivo e individuale dell'esistenza delle sfide qui descritte e delle possibili risposte da porvi. L'apprendimento collettivo si evolve così nella declinazione di una innovazione sociale organizzata che nei contesti sociali e di lavoro delle Catene globali possa essere un elemento di utile originalità alla rappresentanza collettiva.

CAPITOLO II

Literature Review

2.1 La teoria delle Catene globali del valore: architettura e governance, tra globalizzazione e nuova regionalizzazione

Sommario: **2.1.1.** Il modello teorico delle Catene globali del valore **2.1.** La regionalizzazione delle Catene globali del valore

2.1.1 Il modello teorico delle Catene globali del valore

- Le Catene globali del valore sono tra le principali sfide e trasformazioni che il lavoro e l'impresa attraversano nel XXI secolo.

Diventa quindi necessario, per chi volesse affrontare i problematici nodi che si realizzano sulla scena economica mondiale negli anni correnti, interrogarsi su in cosa consistano e sulle modalità attraverso cui si sviluppano questi fenomeni di frammentazione globale della produzione.

Non da ultimo, risulta essenziale indagare le conseguenze che tali nuovi ordini mondiali della produzione possono portare alle organizzazioni del lavoro nei siti produttivi.

La teoria generale sulle "Catene globali del valore" consiste in una formulazione teorico-complessiva in grado di "ordinare" teoricamente la molteplice varietà di forme di network industriale che si osservano nell'economia globale (da un lato condizionata dalla globalizzazione della produzione e del commercio e dall'altro dalla verticale "disintegrazione" delle aziende transnazionali): il risultato è la teoria delle "Catene globali del valore" per la prima volta esplicita da Gary Gereffi in *The organization of buyer-driven global commodity value chains: How U.S. retailers shape overseas production networks*, 1994. Si tratta di una teoria utilmente ripresa da quest'ultimo in un più recente intervento scritto a sei mani con John

Humphrey e Timothy Sturgeon: Gary Gereffi, John Humphrey, Timothy Sturgeon, *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, Vol. 12, N. 1, February 2005. Il tema è stato inoltre più volte affrontato anche da altri autorevoli autori come Hubert Schmitz in *Local Enterprises In The Global Economy: Issues Of Governance And Upgrading*, Cheltenham, 2004 e da Jennifer Bair, *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking back, going forward*, Competition and Change, 2005 o Timothy Sturgeon, *From commodity chain to value chains: interdisciplinary theory building in an Age of Globalization*, Stangord University Press, 2009.

Il punto di partenza è la nozione di "Catena del valore aggiunto". Essa è definita come il processo di combinazione, assemblaggio, commercializzazione e distribuzione di un prodotto. Su questa definizione, risulta interessante anche il contributo di Bruce Kogut in *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*, MIT, Summer 1985.

L'elemento chiave per la sua evoluzione in Catena globale del valore consiste nel decidere quali attività e dove debbano essere esternalizzate. In particolare Arndt S.W. e Kierzkowsky H. in *Fragmentation. New production patterns in the world economy*, Oxford University Press. Asheim B.T., 2001 usano il termine "frammentazione" per descrivere questa separazione della produzione dentro la stessa azienda o tra aziende diverse. La "disintegrazione" delle aziende multinazionali consiste quindi in una esternalizzazione crescente delle loro attività "non-core" all'interno del proprio paese o all'estero: una tendenza che ha fatto crescere la percentuale di beni semi-finiti all'interno del commercio mondiale. Il punto diviene quindi come coordinare questa attività di produzione frammentata, giacché proprio il suo coordinamento (più o meno efficace) costituisce un elemento fondamentale per gestirne i costi di produzione. Sono proprio i costi di

produzione a crescere proporzionalmente o inversamente alla standardizzazione delle competenze richieste per l'assemblaggio e in seguito alla tempestività di queste operazioni o meno. Per semplificazione, le modalità concrete di coordinamento e le sue logiche operative (più o meno gerarchiche e costrittive) vengono utilmente sintetizzate nella parola "governance" della Catena globale del valore e come tali vengono misurate, ad esempio da Robert C. Johnson nel suo recente studio *Measuring Global Value Chains*, Annual Review of Economics, 2018.

In proposito la letteratura prima di Gereffi individua tre tipi di governance della Catena globale del valore: il mercato, la gerarchia e il network. Attraverso un'analisi di casi specifici tuttavia, Gereffi espande ulteriormente l'elemento "network" svelandone le sue molteplici varianti.

Come ricordato, il modello teorico delle "Catene globali di beni" risale al 1994 con il relevantissimo contributo di Gary Gereffi e di Miguel Korzeniewicz, *Commodity Chain and Global Capitalism*, Praeger, Westport, 1994 in cui fin da subito viene posto l'accento sulla crescente importanza nel sistema industriale globale dei compratori internazionali (tanto da far parlare Gereffi di "Catene globali di beni buyer-driven") che esplicitamente ne regolano il coordinamento. Tale tendenza è poi stata ulteriormente approfondita da numerosi studi di settore che hanno confermato come i compratori internazionali possano e stiano esercitando un alto livello di controllo su tutta la filiera di loro competenza. Su questo tema si vedano Catherine Dolan e John Humphrey, *Governance and Trade in Fresh Vegetables: the Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry*, Journal of Development Studies, Vol.37, No. 2, 2000 e Hubert Schmitz, *Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains*, The European Journal of Development Research, Vol.18, No.4, December 2006. Per questo motivo, Gereffi e seguenti ne proporranno una più

complessa classificazione delle modalità di governance rispetto alla letteratura precedente.

Tra una modalità di coordinamento della Catena globale del valore fondata sui prezzi del mercato ed una invece verticalmente integrata all'interno della stessa azienda (gerarchia) esiste infatti un insieme di relazioni di network che costituiscono un modello intermedio di coordinamento. In particolare queste relazioni di network si suddividono in tre tipi: modulare, relazionale e "prigioniero" (o "captive"). Per aiutare l'esposizione, le riassumeremo qui di seguito in un elenco puntato, utile a definire quindi le due modalità polari di coordinamento (1 e 5) e le tre modalità intermedie (2,3,4):

1. Governance di mercato: Si tratta, come dicevamo, di un sistema in cui il legame tra le aziende nella stessa Catena globale del valore è determinato unicamente dai prezzi che esse offrono sul mercato, contraddistinguendosi in particolare per la possibilità a basso costo di cambiare partner di produzione qualora sia necessario.
2. Governance modulare: In questa governance di Catena globale del valore i fornitori producono beni semi-finiti in base alle specifiche del cliente, in piena responsabilità del proprio prodotto, attraverso macchinari generici non specifici per quel prodotto e se necessario con spese in conto capitale per conto del cliente.
3. Governance relazionale: I fornitori hanno un rapporto di mutua dipendenza con i compratori per l'alto livello specifico della loro produzione. La fiducia e la reputazione svolgono un ruolo essenziale (tanto da basarsi spesso su elementi familiari, etnici o di prossimità spaziale).
4. Governance "prigioniera": In questo caso i piccoli fornitori sono dipendenti in toto dai più grandi compratori, subendo un elevato livello di monitoraggio e controllo.

5. Governance gerarchica: Questa governance è caratterizzata da una integrazione verticale all'interno di una sola azienda. Il coordinamento è quindi gestito da manager addetti verso lavoratori subordinati o dalla sede centrale verso le sedi distaccate.

Una Catena globale del valore vede svilupparsi o imporsi al suo interno una governance piuttosto che un'altra a condizione che si verifichi, come da definizione di Gereffi, la variabilità di tre fattori determinanti: la complessità della produzione, la possibilità di codificare le informazioni necessarie alla produzione, la capacità tecnica dei fornitori di realizzare la produzione. La variabilità di questi tre elementi rende possibili le varie combinazioni di governance.

Secondo Gereffi esistono otto possibili combinazioni di queste tre variabili ma solo cinque di loro (le seguenti) generano effettivamente delle tipologie di governance di Catene globali del valore. Questo concetto viene espresso in un articolo scritto a sei mani da Gary Gereffi, John Humphrey e Timothy Sturgeon, *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, Vol. 12, N. 1, February 2005.

1. Nell'ambito della governance di mercato, i prodotti sono facilmente codificabili e relativamente semplici, i fornitori hanno bisogno di pochi input da parte dei compratori e hanno quindi bisogno di un coordinamento poco esplicito. Per questo, come è stato visto, sono anche facilmente interscambiabili tra loro, lasciando all'impresa leader della Catena globale del valore un notevolissimo potere gerarchico grazie alla propria politica dei prezzi.
2. Nell'ambito della governance modulare i prodotti sono facilmente codificabili ma comunque abbastanza complessi da necessitare la trasmissione di una notevole quantità di informazioni (anche tacite) che i fornitori sono in grado di elaborare.

3. Nell'ambito della governance relazionale i prodotti sono complessi ma non sono purtroppo facilmente codificabili. I fornitori sono tuttavia dotati di capacità tecniche di notevole livello che gli consentono comunque di rispondere alle esigenze dei compratori finali. La governance è quindi caratterizzata da un alto livello esplicito di coordinamento e da frequenti interazioni face-to-face perché le informazioni siano trasmesse efficacemente.
4. Nell'ambito della governance "prigioniera" i prodotti sono complessi e facilmente codificabili ma le capacità dei fornitori sono molto scarse. La governance richiesta è quindi estremamente intensa e di controllo, i fornitori sono in tutto e per tutto dipendenti dai compratori, soprattutto per le attività complementari come il design, la logistica, lo sviluppo di componenti o la ricerca e sviluppo.
5. Nell'ambito della governance gerarchica i prodotti non possono essere codificati (non lo si vuole fare per difenderne la proprietà intellettuale), mantenendo la produzione "in house".

Le relazioni di potere all'interno delle Catene globali del valore si comportano di conseguenza strutturandosi in modo forte e asimmetrico nei casi di governance gerarchica e "prigioniera", in modo più simmetrico nei casi di governance modulare e relazionale.

È importante sottolineare come le modalità di governance descritte non siano statiche né siano associabili strettamente ad un particolare settore industriale rispetto ad altri. Esse dipendono infatti da come interagiscono tra loro gli attori della Catena globale del valore e da quali tecnologie vengono applicate all'interno del processo produttivo.

Certamente tuttavia numerosi autori evidenziano come il processo di incremento delle capacità dei fornitori su scala globale abbia lentamente ma costantemente respinto i modelli di governance gerarchica e "prigioniera"

verso quelli relazionali, modulari e di mercato (in particolare quella modulare sembra essere la più comune tra le scelte possibili). Occorre inoltre sottolineare come gli standard di produzione a cui si rifà la codificazione – elemento cruciale per la scelta della governance della Catena globale del valore, come abbiamo visto - siano in costante evoluzione al pari delle tecnologie necessarie alla produzione dell'oggetto di manifattura in questione.

Uno scenario che rende evidente come non vi sia una "best way" per l'organizzazione delle Catene globali del valore in assoluto ma piuttosto essa sia la conseguenza di alcune caratteristiche strutturali del settore oggetto di frammentazione globale della produzione e di scelte consolidate operate dai principali player del mercato e leader della Catena per difendere la propria redditività.

2.1.2 La regionalizzazione delle Catene globali del valore

- Si inserisce in questo contesto un ulteriore nuovo fenomeno interessato a dominare la scena globale della produzione manifatturiera dei prossimi anni: la "regionalizzazione" delle Catene globali del valore. In un recente articolo del 2014 (Gary Gereffi, *Global value chains in a post-Washington Consensus world*, Review of International Political Economy, 2014) infatti viene sviluppato questo ulteriore aspetto dell'organizzazione globale della produzione utilizzando la principale letteratura scientifica di riferimento, incorporandola con dati delle principali organizzazioni internazionali ed usando alternativamente un approccio descrittivo "top down" (analisi della governance delle Catene globali del valore) e "bottom up" (analisi delle strategie usate dai paesi per migliorare la loro posizione nelle Catene globali del valore).

Come esposto in precedenza, negli anni Sessanta del Novecento si comincia ad assistere ad un fenomeno di frammentazione globale della produzione che negli anni Settanta e Ottanta prende la forma di vere e

proprie "Catene globali del valore" non più determinate dal produttore dei beni ma dal suo acquirente. Tra gli anni Novanta e 2000 il fenomeno cresce esponenzialmente, soprattutto nella manifattura, nel settore energetico ed in quello agroalimentare. Il tema viene affrontato utilmente anche in Catherine Dolan e John Humphrey, *Governance and Trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarket on the African Horticulture Industry*, *Journal of Development Studies*, 37 (2), 2000 e da Robert Feenstra, *Integration of trade and Disintegration of production in the Global Economy*, *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 1998.

Contemporaneamente, i paesi del terzo mondo ed in via di sviluppo vengono negli anni Ottanta spinti ad abbandonare un modello ISI (Import-substituting industrialization) a favore di un modello EOI (export-oriented industrialization). È il sistema globale che viene definito "Washington Consensus": le multinazionali esternalizzano attività relativamente standardizzate presso paesi a basso costo produttivo in tutto il mondo. Un sistema che determina nei paesi che ospitano le produzioni destinate all'export livelli crescenti di ineguaglianza ed una sudditanza dovuta al possesso estero degli "asset intangibili" legati alla produzione. Tali "asset intangibili" sono ad esempio copyright, il brand, il know-how relativo al design: sono in sostanza le componenti fondamentali del prodotto finito, le caratteristiche che lo rendono tale e vendibile secondo il suo valore sul mercato. Mentre quindi vengono esternalizzate le attività standardizzate e codificate – e come tali cedibili a qualsiasi altro fornitore – le aziende leader della Catena globale si preoccupano di tenere per loro ciò che rende il prodotto finito veramente tale, garantendosi così il controllo dell'intera filiera.

Oggi, secondo Gereffi, si entra in una nuova fase definibile come "post-Washington Consensus": i paesi emergenti sono una nuova fonte di domanda per i prodotti finiti, il che comporta la necessità di concentrare in

quella regione la maggior parte delle aziende fornitrici ed intermediarie della Catena globale del valore. Come abbiamo visto, fino ad ora le strutture della Catena globale del valore si suddividevano in cinque tipologie già definite dallo stesso Gereffi (a volte coesistenti) e che erano state in grado di garantire lo sviluppo della Catena (in particolare nel settore agroalimentare).

A partire dalla metà degli anni 2000 (un fenomeno accelerato dalla crisi del 2008), Cina e India hanno iniziato a introdurre un nuovo modello – oggi sembra ulteriormente accelerato e favorito dalle conseguenze economiche e organizzative della pandemica da Covid-19 - in cui la Catena globale del valore si volge verso il proprio mercato interno o quello dei paesi vicini regionali e in cui la stessa Catena globale del valore viene bruscamente accorciata, razionalizzata e concentrata (da 300-500 fornitori a 25-30).

La crescita verificatasi nel tempo di grossi produttori ed intermediari consente ormai a questi ultimi di bilanciare il potere dei compratori globali. Oggi un paese cerca di industrializzarsi semplicemente agganciandosi ad una filiera di assemblaggio di prodotti finiti: è finita l'epoca dello stato nazione che realizzava compiutamente in se stesso tutta la Catena produttiva per poi procedere alla vendita nel mercato interno o alla esportazione.

La sfida per questi paesi consiste nello "scalare la Catena del valore", un processo che Gereffi definisce "aggiornamento economico" nel suo contributo dal titolo *Global value chains in a post-Washington Consensus world*, Review of International Political Economy, 2014. Tale operazione può avvenire in vari modi ma prevalentemente Gereffi evidenzia come ciò accada spostando la propria capacità produttiva verso manufatti più sofisticati, migliorando l'efficienza complessiva del processo, acquisendo nuove funzioni produttive e potenziando la Catena.

Il modello della globalizzazione sembra quindi destinato ad esaurirsi dopo 30 anni di dominio e a venire sostituito da un nuovo modello "post-

Washington Consensus". In questo nuovo modello, secondo Gereffi, la governance pubblica è chiamata ad avere un forte ruolo nell'imporre codici di condotta aziendali, certificazioni di prodotto e standard di processo. Si tratta di un elemento cruciale che sarà affrontato più avanti anche in merito agli attori e ai possibili esiti dell'applicazione di questi codici di condotta e di standard di processo. La sfida futura in questa geografia della produzione globale sarà collegare l'avanzamento economico con l'avanzamento sociale, sia nei termini di quantità che di qualità dei posti di lavoro creati dalle moderne Catene globali del valore.

Un fenomeno simile alla regionalizzazione è osservabile con riferimento all'esperienza di Catene globali del valore che si trovano inserite in un solo paese. Proprio il contesto nazionale "domestico" spesso imprime un cambiamento nella governance e nei rapporti di potere tra le aziende coinvolte.

In proposito, Danielle Berman in *When Global Value Chains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry* avanza una singolare prospettiva analizzando un interessante caso di studio relativo ad una Catena globale del valore (in questo caso agroalimentare) inerente un unico paese, dimostrando come la realtà oggetto di studio sia estremamente complessa e a volte anche contraddittoria. Berman inizia il proprio contributo con una veloce panoramica della letteratura presente oggi sul tema delle Catene globali del valore e sulle distinzioni che la teoria corrente porta fra i vari modelli di governance.

L'analisi prosegue quindi a partire da un caso di studio concreto: la filiera di approvvigionamento dei Fast Food in Russia e il rapporto tra questi e i fornitori agricoli. I dati, raccolti attraverso interviste semi-strutturate in Russia e visite aziendali con i rappresentanti sindacali, consentono al contributo di Berman di chiarire come non tutte le Catene globali del valore

siano “globali” nel senso letterale della parola. Alcune, in effetti, iniziano e finiscono dentro i confini di un solo paese.

In Russia ad esempio nel settore dei fast-food, produttori e trasformatori riforniscono il mercato nazionale ma sempre sotto la direzione di aziende globali. Si tratta di una tendenza peraltro riscontrabile anche nel settore dei supermercati globali, che tendono a creare Catene globali del valore nazionalizzate secondo un principio di "localizzazione strategica" utile a ridurre i costi logistici, facilitare il just-in-time e migliorare la propria immagine. Il contributo di Berman tende quindi a chiarire in che modo le condizioni di un mercato nazionale alterino gli equilibri di potere di una Catena globale del valore e quale ruolo possano giocare in questo contesto le politiche istituzionali, sociali e culturali proprie del paese insieme alle strategie di sviluppo dei fornitori da parte delle aziende leader.

In merito al caso russo che Berman analizza, circa il 50% degli ingredienti del settore è di provenienza locale e ciò impone alla Catena globale del valore di riferimento di rispettare standard globali utilizzando le risorse e i servizi di un mercato quasi esclusivamente nazionale. Il tutto in un sistema post-sovietico il cui settore agroalimentare è notoriamente conosciuto per la sua bassa qualità, la sua inefficienza e la sua tendenza allo spreco. In particolare, oggetto dell'analisi dell'autrice in questo contributo è riferito al settore della lattuga iceberg e delle patate. La prima differenza evidente che consegue è che i produttori di beni inseriti in questa Catena globale del valore non devono confrontarsi con una concorrenza globale né con un sistema globale doganale o sanzionatorio.

E' il caso della lattuga iceberg, poco conosciuta nel mercato nazionale e quindi poco diffusa tra i produttori tradizionali. In questo caso, la domanda da parte di fast food come McDonald's ha attivamente generato una Catena "di sviluppo" che ha non solo creato i propri fornitori ma che li ha attivamente indirizzati verso una propria maturazione produttiva secondo standard internazionali poi spendibili con qualsiasi altra azienda leader

attiva sui mercati esteri. In questo caso, i fast-food si sono impegnati per evitare di vedere la competizione tra imprese ridursi, limitandosi così nella scelta di opzioni e nella negoziazione di prezzi.

Nel caso dei fornitori di patate si è verificato un fenomeno di tipo diverso. Essendo la produzione ubiqua e tradizionalmente estesa in tutta la Russia ma non nelle modalità utili ad una produzione industriale da fast-food, le aziende leader hanno iniziato un graduale processo di adeguamento della produzione privilegiando i grandi produttori e inviando periodicamente aiuti tecnici ai coltivatori.

Come questi esempi illustrano, le condizioni del mercato interno costituiscono da un lato opportunità per i fornitori e dall'altro impongono nuove strategie alle aziende leader. A questo elemento, se ne aggiunge tuttavia uno ulteriore: l'ambiente istituzionale (inteso come insieme di politiche) e l'ambiente sociale/culturale come vedremo più avanti. Nel caso russo in analisi le istituzioni sono notoriamente potenti, incerte e malleabili. Mentre le grandi aziende straniere sono soggette alle leggi russe, spesso i produttori russi possono non rispettare i propri contratti, certi della lentezza della giustizia russa. Paradossalmente quindi il contesto istituzionale russo, ribilancia l'equilibrio del potere inter-aziendale della Catena globale a favore dei fornitori piuttosto che a favore delle aziende leader. L'unica possibilità per i fast-food diventa stabilire relazioni di lungo termine con i fornitori fondate su norme culturali e acquisite grazie ad uno stretto lavoro di collaborazione.

In definitiva, a partire da questo esempio, si potrebbe dire che quando le Catene globali del valore sono riferite a mercati in una sola nazione, le aziende leader non riescono a trarre vantaggio dalle tradizionali caratteristiche del mercato globale come fanno in altre occasioni. L'assenza di valide alternative favorisce lo sviluppo di produttori locali che

dovrebbero entrare nella logica di una governance "prigioniera" ("captive") ma che invece ne scampano grazie alle caratteristiche stesse del contesto nazionale. Il contesto istituzionale e culturale infatti determina la governance della Catena globale del valore e le opportunità a disposizione dei fornitori, promuovendo nelle aziende leader l'adozione di nuove strategie fondate piuttosto sulla lealtà relazionale e sullo sviluppo di pratiche produttive positive. La governance di Catene globali del valore "di sviluppo" diventa quindi una modalità di architettura delle filiere globali quando operano all'interno di contesti nazionali.

2.2 Le Catene globali del valore nel settore agroalimentare: definizione e caratteristiche comuni nel mondo ed in Europa

Sommario: **2.2.1** Definizione e caratteristiche delle catene globali del valore nel settore agroalimentare: buyer-driven, distribuzione del valore, commodity **2.2.2** Il dibattito intorno alle conseguenze per il territorio delle Catene globali del valore agroalimentari **2.2.3** La tracciabilità di filiera e i Private Social Standards (PSS) **2.2.4** Le Catene globali della manodopera: le Catene globali del valore agroalimentari e i fenomeni di migrazione di massa

2.2.1 Definizione e caratteristiche delle catene globali del valore nel settore agroalimentare: buyer-driven, distribuzione del valore, commodity

• Vito Saccomandi, economista dei mercati agricoli, definisce la filiera agroalimentare come “l’insieme degli agenti economici, amministrativi e politici che, direttamente o indirettamente, delimitano il percorso che un prodotto agricolo deve seguire per arrivare dallo stadio iniziale di produzione a quello finale di utilizzazione, nonché il complesso delle interazioni delle attività di tutti gli agenti che determinano questo percorso”. È necessario dunque, ancora prima di trattare di valori economici individuare gli attori. Zaghi Andrea e Bono Paolo in *La distribuzione del valore nella Filiera agroalimentare italiana*, 2011, distinguono tra attori interni (che operano all’interno della filiera) ed esterni (che non operano all’interno della filiera ma intrattengono con essa relazioni economiche).

Gli attori interni si distinguono successivamente nella fase produttiva (Agricoltura e Industria Alimentare) e nella fase distributiva e commerciale, che si suddivise a sua volta in Commercio all’ingrosso di prodotti agricoli e alimentari (passaggio intermedio tra singole fasi produttive e tra fase

produttiva e commerciale) e commercio al dettaglio. Quest'ultimo, si suddivide a sua volta in dettaglio tradizionale specializzato (macellerie, fruttivendoli, pescherie etc.) e Distribuzione a Libero Servizio non specializzata (la Distribuzione Moderna con superfici di vendita superiori a 100 mq rappresenta il 50% dei punti vendita ma il 90% del fatturato). Ultimo attore interno nella fase distributiva commerciale è la Ristorazione (ristoranti, bar, mense e catering) per i consumi extradomestici, si caratterizza per la presenza di un ulteriore processo di trasformazione e servizio.

Alla formazione dei prezzi contribuiscono anche i costi sostenuti dagli attori della filiera agroalimentare nel reperire i beni e servizi offerti da attori esterni indispensabili per lo sviluppo della filiera, ad es. coloro che forniscono mezzi tecnici per l'agricoltura; additivi, ingredienti e preparati per l'industria alimentare; energia elettrica e altri servizi (acqua, gas ecc.); tecnologie e beni strumentali/accessori (macchinari, *packaging*, ecc.); servizi di trasporto e logistica; altri servizi (comunicazione/promozione, consulenziali, certificazione, laboratori analisi, ecc.). Un ulteriore attore esterno di rilievo è la pubblica amministrazione che a fronte dei servizi offerti (infrastrutture, sicurezza, giustizia ecc.) costituisce un costo per la filiera agroalimentare (imposte dirette e indirette).

La polverizzazione dell'offerta produttiva (in termini di estesa frammentazione e differenziazione) determinano una filiera differente per ogni comparto, nella quale la tipologia del prodotto influisce sulla lunghezza e sul livello di efficienza della Catena. Un esempio è quello dell'ortofrutta: il commercio all'ingrosso rappresenta un passaggio difficilmente eliminabile anche in presenza di un'efficiente organizzazione delle altre fasi. La lunghezza della filiera dipende poi anche dai modelli di consumo della popolazione. Rispetto a tale caratteristica è innegabile come i consumatori italiani abbiano sempre più rivolto le proprie attenzioni alla ricerca di prodotti a più elevato livello di servizio (ad esempio di IV e V gamma), di

prodotti freschi destagionalizzati, di frutta esotica o dei cosiddetti prodotti tipici “del territorio”. L’efficienza è quindi strettamente legata alle caratteristiche strutturali della filiera e del sistema nel quale opera.

La pandemia globale ha mostrato la stretta relazione intercorrente tra produzione, consumo e commercio di cibo. In particolare, sottolinea il Rapporto FAO *The State of Agricultural Commodity Markets 2020. Agricultural markets and sustainable development: Global value chains, smallholder farmers and digital innovations – Trends in agricultural and food markets, 2020*, il commercio globale di cibo è duplicato in termini reali dal 1995 ed un terzo di tutto l’export agroalimentare si svolge all’interno di Catene globali del valore. Sempre secondo la FAO, le Catene globali del valore possono essere utili per i paesi emergenti ad integrarsi nei mercati globali.

In sintesi, il report si concentra su come il commercio ed i mercati possano contribuire ad una forma di sviluppo sostenibile. In particolare, ciò alla luce dell’emergere di Catene globali del valore in campo agroalimentare e dell’inserimento in esse dei numerosissimi micro-coltivatori dei paesi in via di sviluppo.

Il rapporto stima che un terzo di tutto il commercio globale agroalimentare si svolga all’interno di Catene globali del valore e che tali merci attraversino i confini nazionali almeno due volte (la prima esportati come beni agricoli primari per essere trasformati all’estero ed una seconda volta quando vengono reimportati come prodotti finiti). L’evoluzione di questo commercio globale ha avuto due battute d’arresto, a seguito della crisi finanziaria del 2008 e della crisi pandemica del 2020 (affrontata a livello globale con l’istituzione di “corridoi verdi” agroalimentari).

Secondo il rapporto, le Catene globali del valore sono ormai una parte importante del commercio globale agroalimentare consentendo agli agricoltori dei paesi in via di sviluppo di superare i limiti derivanti dalla

mancanza di comparti alimentari sviluppi e orientati all'export all'interno delle proprie nazioni. Le Catene globali del valore aumenterebbero inoltre la produttività, le opportunità di occupazione e la redditività.

L'aumento della partecipazione all'interno delle Catene globali del valore può avere sia aspetti negativi che positivi a livello ambientale, secondo la FAO, ma in generale la diffusione di tecnologie e di pratiche che le Catene globali del valore consentono ("important spillover effects") garantiscono una coerenza di fondo con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile.

Gli accordi per il commercio regionale e il livello delle tariffe doganali giocano un altro ruolo essenziale.

Le nuove tecnologie digitali hanno un impatto trasformativo sulle Catene globali del valore, colmando "colli di bottiglia" storici del settore e meglio integrando i coltivatori all'interno delle Catene globali del valore (per esempio collegandoli con i consumatori). L'applicazione digitale riduce infatti i costi di transazione, migliora il flusso di informazioni e promuove incontri più efficaci tra coltivatori, commercianti e consumatori (per non parlare della possibilità che la tecnologia blockchain ha in merito ad esempio alla tracciabilità alimentare e alla trasparenza). Nonostante ciò, il digital divide tra i paesi è ancora molto profondo (nell'afrika rurale solo il 10 per cento dei proprietari di terra ha accesso a internet).

In merito ai trend presenti ad oggi nei mercati agroalimentari, il mercato globale delle commodities agricole è evoluto in maniera significativa nei primi vent'anni del XXI secolo, arrivando a toccare il 7,5% del mercato globale globale (anche se al raggiungimento di questo obiettivo hanno collaborato molto di più i paesi in via di sviluppo e sviluppati rispetto ai paesi con basso reddito procapite). La crisi del 2008 ha costituito una pesante battuta d'arresto.

La composizione del commercio globale agroalimentare è in larga parte costituita da prodotti lavorati del settore industriale (76% nel 2018) e per la maggior parte è commercializzato dai paesi con più alto livello di reddito. Inoltre, in maniera significativa, Asia Orientale ed Europa si caratterizzano per un commercio all'interno della propria macro-regione, mentre Asia Meridionale, America Latina e Africa sub-Sahariana sono più orientate a livello globale (circa il 90% delle loro esportazioni).

La maggiore commercializzazione di un bene alimentare rispetto ad un altro è dovuta anche alla migliore predisposizione climatica per la produzione di quel bene nel paese che contemporaneamente gode anche di una grande capacità di export: per fare un esempio, il Brasile ha circa quadruplicato il proprio export dal 1995 su zucchero e cacao, senza peraltro influire sul proprio import proprio in forza di una predisposizione naturale del suo territorio alla produzione di questo tipo e per la sua capacità di esportare grandi quantità di prodotti (già sperimentata in altri comparti). Ulteriori trend del commercio globale sono la crescita della ricchezza globale, la crescita della popolazione (e le mutazioni demografiche), gli sviluppi tecnologici e le nuove politiche doganali.

A proposito della crescita della ricchezza globale, ciò ha comportato una modifica delle diete alimentari ed una crescita del consumo calorico pro-capite (con il conseguente spostamento di numerosa domanda verso cibi maggiormente processati). Ad esempio, in Vietnam lo sviluppo economico ha comportato un declino del consumo di cereali grezzi pro capite nel paese. Un ulteriore elemento è la crescita della popolazione e i cambiamenti demografici: significa che non cambia solo la domanda di cibo ma anche la composizione di questa domanda. In particolare, il commercio globale sta spostando sempre maggiori quantità agroalimentari dai paesi in cui la crescita demografica è più lenta a regioni in cui è più veloce (come Asia e Africa).

L'urbanizzazione – ulteriore trend globale – è associata ad un cambiamento generale della domanda di consumi alimentari comportando al necessità di nuovi prodotti ad alto valore aggiunto. Da sottolineare è come questo fenomeno (che negli Stati Uniti ed in Europa ha impiegato circa 90 anni per raggiungere il 75% della popolazione) nei nuovi paesi in cui si rivela (come Brasile e Nord Corea) impieghi molto meno tempo a raggiungere gli stessi livelli di inurbamento (circa 30 anni).

I progressi tecnologici consentono invece una riduzione dei costi di comunicazione e di ridurre l'inefficienza delle Catene del valore, contribuendo anche a migliorarne la sostenibilità.

Le politiche doganali rappresentano un ulteriore e decisivo elemento di questi trend globali, avendo sorretto il commercio globale agroalimentare in modo sempre più deciso globalmente, con la conseguenza di vedere l'importo medio delle tariffe internazionali abbassarsi dal 17% del 1995 al 10% nel 2018 (per quanto riguarda i beni agricoli, dal 9% del 1995 al 6% del 2018).

Rivestono un particolare ruolo anche gli standard privati e pubblici di qualità del prodotto che vanno incontro ad una sempre maggiore attenzione del consumatore in merito e che sono a volte imposti dai Governi (anche a livello globale, pensiamo al Codex Alimentarius nato nel 1963) e a volte scelti dalle aziende leader delle Catene globali del valore e che riguardano la qualità, la tracciabilità, la sostenibilità e la trasparenza dei prodotti.

L'impatto del Covid-19 sul commercio globale ha rivelato la capacità delle Catene globali del valore di trasmettere shock economici in tutto il mondo con una velocità impressionante. La logistica relativa alle Catene globali del valore agroalimentare è stata improvvisamente messa in crisi insieme a tutti i servizi connessi. Sulla base dell'esperienza cinese, a livello globale i governi si sono mossi per l'istituzione di “corridoi verdi”

che hanno efficacemente connesso le aree di produzione agroalimentari con le aree urbane, rimuovendo barriere logistiche e restrizioni doganali. Alcuni paesi hanno temporaneamente allentato le regole tecniche che regolano l'importazione di specifici prodotti alimentari con lo scopo di assicurarsene la fornitura. Ad esempio l'Indonesia o la Svizzera hanno allentato i propri requisiti nazionali in termini di etichettatura o di requisiti di qualità per quanto riguarda farina, olio e zucchero).

Un ulteriore elemento di difficoltà insorto è stata la mancanza di manodopera e la modifica dei canali di distribuzione (essendo l'HoReCa chiuso dalle norme di contenimento anti-COVID-19). Nonostante ciò, va sottolineato come il sistema delle commodity agricole è rimasto bilanciato (le riserve mondiali di cereali si preparano a raggiungere il terzo record consecutivo di risorse stoccate nel biennio 2020-2021).

I disequilibri di potere negoziale che nascono da questa frammentazione degli attori della filiera agroalimentare, viene approfondito nel contributo di Antonio Albanese, *I contratti della filiera agroalimentare tra efficienza del mercato e giustizia dello scambio*, 2016. Albanese evidenzia infatti come nel caso della produzione agroalimentare se la libera concorrenza si uniforma solo a leggi di mercato si mettono a rischio valori fondamentali della persona umana. La filiera agroalimentare si caratterizza per una forte specializzazione e si costituisce di una fitta rete di rapporti basata su numerose fasi e attività alle quali corrispondono diversi sistemi contrattuali. Vengono dunque messi in collegamento fra loro mercati a monte e a valle della filiera tramite relazioni contrattuali che si sostanziano in scambi omogenei e seriali. Un sistema contrattuale più giusto risulterebbe funzionale a ripartire in modo più equo i profitti e a dare continuità alle realtà delle imprese agricole. La contrattazione collettiva, come strumento di riequilibrio del potere negoziale, non riesce a colmare condizioni di debolezza strutturale in capo al produttore agricolo, come sarà approfondito

più avanti. Un tentativo noto sono ad esempio le “Organizzazioni di Produttori” (OP), alle quali viene affidato il compito di concentrare domanda e offerta e di stringere contratti quadro con le organizzazioni rappresentanti degli acquirenti. I “contratti quadro” sono volti a determinare il contenuto dei «contratti di coltivazione, allevamento e fornitura» che saranno successivamente conclusi dai rispettivi associati. Il legislatore non tipizza il contenuto di questi contratti ma lascia all’autonomia collettiva la libertà di stabilirne il contenuto. L’obiettivo della contrattazione collettiva della filiera agroalimentare, al pari di quella di lavoro subordinato, è quello di correggere la disparità di potere contrattuale. L’autore infatti sottolinea che la finalità della norma non è quella di imporre prezzi politici, ma, “lasciando tale compito al gioco della domanda e dell’offerta, di obbligare la parte dotata di maggiore potere negoziale a rendere più certo e trasparente il contenuto economico dello scambio, riducendo così, compatibilmente con la libertà dei mercati agroalimentari, la volatilità dei prezzi, come fattori di inefficienza rispetto all’organizzazione produttiva e alla programmazione degli investimenti”. Si tratta di una caratteristica rilevante del settore e delle Catene globali del valore che da esso nascono.

Per introdurre al tema complesso della definizione delle Catene globali del valore nel settore agroalimentare occorre inoltre porre alcuni significativi accenti sulla specificità di questo settore, legata alla natura della sua “merce”.

Come ben evidenzia Nora McKeon in “Cibo”, 2017, il cibo è innanzitutto un diritto umano basilare ed un bisogno fondamentale. Su di esso è stato successivamente concentrato un desiderio di accumulazione di capitale che lo ha trasformato in una merce delocalizzata. Nell’introdursi quindi alle caratteristiche globali che la produzione agroalimentare rivela (non solo ma anche) quando si sviluppa lungo Catene di produzione internazionali, occorre premettere due concetti fondamentali.

Il primo è quello di "regime alimentare" inteso come quella struttura negoziata tra movimenti sociali e poteri istituzionali per stabilire le regole entro cui il capitalismo mondiale organizza la fornitura di cibo per i lavoratori/consumatori. In questo senso, il mondo ha attraversato recentemente tre regimi alimentari successivi, dal primo (1870-1930 in cui il capitalismo industriale inglese si riforniva a basso costo da tutto il mondo al terzo in cui regna l'egemonia di corporations internazionali che garantiscono circuiti transnazionali di denaro e materie prime.

Il secondo concetto è quello di "sistema alimentare" che definisce la modalità attraverso cui le gli attori del regime alimentare si collegano l'un l'altro in termini operativi. In merito, il contributo di Nora McKeon evidenzia come l'espressione "Catena del valore" non giustifichi sufficientemente la questione relativa all'origine dell'aggiunta di valore progressiva che la caratterizza e la destinazione d'uso di quel valore. Nella teoria delle Catene globali del valore verrebbero quindi sottostimati i produttori primari che costituiscono la base del prodotto su cui poi viene aggiunto valore (a vantaggio invece di un'attenzione sproporzionata verso i trasformatori industriali) e si esclude il ruolo dei consumatori. Un aspetto che affronteremo più avanti in merito al dibattito scientifico intorno alle conseguenze per il territorio della presenza di queste Catene globali. Per questo, McKeon arriva anche a proporre un concetto alternativo che definisce come "rete alimentare" e "sistema alimentare integrato", che consentirebbe di meglio evidenziare i collegamenti multipli e intrecciati con i territori.

Nel suo contributo, McKeon procede quindi a contrapporre il regime alimentare "convenzionale" globale a queste "reti alimentari "alternative".

Nel primo caso, si assiste ad una notevole concentrazione di potere delle corporations agroalimentari transazionali lungo le Catene alimentari globali. Una situazione di dominio resa possibile dalla complicità di

regolamenti e di politiche pubbliche che gli hanno consentito negli anni di dominare tre segmenti strategici per le Catene globali del valore: la fornitura, la trasformazione, la vendita al dettaglio. Per fare un esempio, per quanto riguarda il sistema delle sementi, l'oligopolio costituito da sei multinazionali (attualmente in corso di fusione verso una concentrazione di tre multinazionali distinte) controlla il 75% di tutte le ricerche per la selezione delle piante, il 60% del mercato globale delle sementi e il 76% delle vendite agrochimiche globali. Un sistema di "monocoltura industriale" e di "finanziarizzazione" delle commodities agricole che approfitta del fatto che il decisore pubblico limita la sua azione a preoccupazioni economiche tradizionali (concorrenza e evasione fiscale) senza interessarsi della governance in sé del sistema alimentare: il TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) ad esempio – evidenzia sempre McKeon - facilitava le multinazionali nella risoluzione delle controversie, sul tema dei diritti di proprietà intellettuale, negli appalti pubblici, nell'ambito OGM. Il sistema alimentare delle Catene globali del valore risulta quindi dominato da un modello industrializzato di produzione agricola che per logica, dimensioni ed interesse economico è incompatibile con i produttori di piccola scala (solo il 2-20% riesce ad adeguarsi e prevalentemente gli uomini, sostiene nel suo contributo McKeon).

Un bene primario sarebbe così stato trasformato in merce, con una "crescente enfasi su efficienza, competitività e crescita" (definito come "il paradigma del produttivismo").

La "finanziarizzazione" del sistema agroalimentare e il ruolo sempre più centrale che gli attori finanziari rivestono all'interno della filiera agroalimentare globale rappresenta l'ambito centrale di ricerca del contributo di Tomaso Ferrando dal titolo "Il sistema alimentare come investimento: note introduttive sulla finanziarizzazione di ciò che mangiamo", 2017. Gli attori finanziari hanno infatti chiaramente presente

come il settore agricolo ed il sistema alimentare nel suo complesso svolgeranno sicuramente un ruolo centrale nella costruzione di un futuro sostenibile.

La finanziarizzazione del sistema alimentare globale è infatti la coerente manifestazione della necessità da parte del capitale di trovare nuovi sbocchi e nuove opportunità di massimizzazione del profitto. Tuttavia, a partire dal "price peak" del 2007/2008 (uno dei protagonisti della triplice crisi di Food, Fuel and Finance che ha sconvolto gli ultimi anni della decade passata), sono apparse evidenti le durissime conseguenze di un approccio economico "finanziario". Un esempio è il fatto che i traders di commodities tendono a preferire un approccio lungo termine e a favorire la crescita dei prezzi: un elemento di autoreferenzialità per un settore invece in cui i produttori di materia prima scontano la necessità di dover vendere prodotti facilmente deperibili. La diseguaglianza nell'accesso agli strumenti finanziari ha un forte impatto sulle regole del gioco. In caso di prezzi bassi infatti, i contadini tradizionalmente decidono di non vendere ottenendo però - in molti casi - non l'effetto desiderato a causa proprio dei traders, i quali possono affrontare l'attesa e la volatilità del mercato grazie ad investimenti e operazioni globali. L'asimmetria di strumenti e di conoscenze lungo la filiera intensifica gli squilibri di potere tra i vari attori, inducendo un meccanismo di selezione non-naturale all'interno del modello produttivo.

Alcuni dati sono sufficienti per far riflettere sul livello di finanziarizzazione raggiunto dal settore: Nella borsa di New York il 95% delle transazioni globali che sono relative al caffè (la seconda commodity più scambiata sui mercati finanziari) non sono collegate ad alcuna transazione fisica. Ogni giorno nella borsa di Chicago viene scambiato un volume di futures relativi al grano duro pari alla produzione annuale in tutti gli Stati Uniti. Nel settore delle commodities alimentari agiscono anche gli High Frequency Traders, computer che reagiscono automaticamente ed in una frazione di secondo all'andamento del prezzo. Questo aumento della

presenza del capitale finanziario attraversa ogni fase della filiera alimentare, dalla produzione al consumo, ridefinendone i rapporti di forza in funzione di un modello efficientistico-produttivistico, di massima utilità economica e di remunerazione dell'investimento.

In merito ai fast food, Ferrando analizza il case study di Burger King che dall'acquisto nel 2002 da parte di Goldman Sachs e nel 2010 da parte del fondo di private equity brasiliano 3G Capital ha modificato la propria priorità societaria dal trasformare e servire cibo al perseguimento della massima concentrazione del mercato. La "delivery revolution" (stimolata dai grandi attori del capitalismo globale desiderosi di investire nella distribuzione rapida e tecnologicamente mediata) segue questo schema, perseguendo una redistribuzione del valore economico generato dal sistema alimentare, con le piattaforme che portano i ristoranti a licenziare, ridurre i servizi e decidere di non essere più centro di aggregazione, ma solamente una cucina "fantasma" ed esternalizzata (con sradicamento dell'idea stessa di cibo e di mangiare". Le filiere si allungano e l'economia di scala viene premiata dalla guerra dei prezzi anche perché investitori come Blackstone, Violet Acquisitions e Cerberus Capital Management si muovono per facilitare la fusione di realtà già esistenti, incrementare il loro potere di acquisto e ridurre i costi di gestione estraendo pesanti dividendi grazie ai volumi di produzione. Il cibo in quest'ottica diventa un oggetto come altri, anzi con il vantaggio di garantire una certa stabilità di ricavi trattandosi - per l'appunto - di un bene essenziale.

Per quanto riguarda il settore primario, Ferrando si concentra sul caso delle grandi fusioni nel mercato globale delle sementi di fine 2016 (Bayer e Monsanto; Dow Chemical e Dupont; Syngenta e ChemChina) che ha creato colossi in grado singolarmente di controllare oltre il 25% del mercato dei semi e dei pesticidi con un forte impatto in termini di sicurezza alimentare e di biodiversità ed incentivando fortemente l'agricoltura di larga scala ed intensiva che beneficia di questi prodotti. In particolare Ferrando

evidenzia come in tutti questi casi grandi fondi di gestione come Vanguard Group e BlackRock siano in realtà presenti in ogni caso in entrambi gli azionariati delle due aziende in procinto di fusione. Ogni accordo non ha solo portato al consolidamento globale del modello agricolo convenzionale ma anche al pagamento di premi sul valore delle azioni detenute da parte di ogni colosso finanziario, primo promotore delle operazioni di fusione. Lasciare inoltre al capitale finanziario (la cui unica priorità è la remunerazione dell'investimento) la scelta sul futuro delle sementi significa non riconoscere che la diversità delle pratiche e della produzione agricola ha un ruolo centrale nel garantire un futuro al pianeta.

Per questi attori, l'accesso alla terra rappresenta un'opportunità unica di investimento per il futuro, proprio grazie alla scarsità di cibo e terra, alla fame e alla globalizzazione dei mercati. Alcuni dati aiutano a inquadrare la questione: nel 2009 si contavano 500 milioni di dollari investiti attraverso fondi specializzati in terre agricole o agricoltura: nel 2014 la cifra è aumentata fino a 3.9 miliardi di dollari. Tale strategia di investimento appare sempre inquadrata in una visione sistemica della filiera ed è caratterizzata dalla volontà da parte degli investitori di essere sempre presenti in tutti i suoi livelli, in modo da esercitarvi un maggior controllo sui processi e definire ogni fase "nel modo più lucrativo possibile".

I fondi di investimento sembrano aver pienamente compreso quindi l'interdipendenza di ogni fase della produzione (a differenza della visione adottata da molti legislatori) e delle possibilità che derivano dal controllo delle materie prime e della loro trasformazione. La risposta, secondo Ferrando, deve essere altrettanto strutturata e coordinata. Al netto di varie iniziative giuridiche e di campagne pubbliche per limitare o escludere il ruolo del capitale finanziario globale nell'influenzare il sistema alimentare, Ferrando invita ad agire principalmente su due livelli: uno metodologico e l'altro ideologico.

Innanzitutto lo scopo deve essere quello di rendere visibili tali legami. L'assunto ideologico alla base del regime del cibo finanziarizzato deriva dal presunto bisogno di aumentare la produzione alimentare in vista dell'aumento di popolazione stimato per il 2050. Questa appropriazione della narrativa della insicurezza alimentare (contraria all'evidenza perchè il pianeta produce già sufficienti calorie e nutrienti per sfamare oltre dieci miliardi di persone) è fatta per sostenere un preciso modello di sviluppo agricolo (quello finanziariamente più vantaggioso) senza interrogarsi sui problemi di distribuzione e sulle scelte politiche che sono all'origine del problema della fame nel mondo. Su questa base viene infatti rafforzato un modello produttivista che fa della larga scala e dell'efficienza, della costruzione di Catene transnazionali e del soddisfacimento della domande del mercato le cifre del proprio ritorno finanziario. Occorre, secondo Ferrando riconoscere, proteggere ed espandere un sistema alimentare alternativo fondato sul modello agroecologico di piccola scala, fondato sul lavoro e sul rispetto dei limiti del pianeta.

Occorre sottolineare infatti come a questo sistema alimentare si contrapponga una dimensione che viene definita "tradizionale", "indigena" o "locale" ma che costituisce una modalità di approvvigionamento che occupa oltre 3 miliardi di addetti, risponde al 70% del fabbisogno alimentare ed è responsabile del 90% degli investimenti totali in agricoltura. Si tratta di una produzione diversificata, agro-ecologica, di piccola scala e per i mercati nazionali/locali.

Solo il 15% di tutto il cibo prodotto nel mondo invece transita attraverso le Catene di approvvigionamento internazionali. Tuttavia le Catene globali agroalimentari utilizzano almeno il 75% delle risorse agricole mondiali, pur fornendo cibo a meno del 30% della popolazione mondiale con notevole emissione di gas serra.

A ciò si aggiunge il fatto che il "costo reale" del cibo prodotto in una Catena globale è quasi il doppio di quello pagato dal consumatore se ai 7,55 trilioni di dollari spesi ogni anno (di cui 1,2 trilioni di cibo in eccesso e 2,49 trilioni di cibo sprecato) aggiungiamo i 4,8 trilioni di dollari stimati per i danni sociali, sanitari e ambientali causati dalla Catena alimentare aziendale, il cui costo è lasciato alla società.

Il concetto di "sovranià alimentare" (adottato nel corso di due conferenze internazionali organizzate dalla Yale University nel 2013 e nel 2014) appartiene a questo sistema alimentare e consiste nel concetto secondo cui esiste un "diritto dei popoli" ad una alimentazione sana, sostenibile e auto-determinata. A ciò si accompagna il concetto di "sicurezza alimentare" (relativo all'accesso fisico, sociale ed economico ad un cibo sufficiente, sicuro e nutriente) che fino alla crisi dei prezzi del 2007-2008 non affrontava però le questioni su dove, come, da chi fosse prodotto.

Per quanto riguarda infatti la parte delle Catene globali del valore più specificatamente legate al settore primario le differenze inerenti la "agricoltura contadina" comunemente intesa e la cosiddetta "agricoltura d'impresa" sono lampanti: si tratta di due traiettorie economiche che in campo agricolo sono connotate da importanti differenze, al pari dei risultati che ne conseguono.

Come evidenzia bene Jan Douwe van der Ploeg nel suo contributo "L'agricoltura contadina: la principale produttrice di cibo", 2017, quando parliamo di "agricoltura familiare" utilizziamo una categoria senz'altro utile per definire alcuni aspetti istituzionali del modello economico ma non diciamo nulla sulle modalità secondo cui vengono mobilitate le risorse e viene organizzata la produzione. Per questo, si è ricorso negli anni al concetto di "farming style" che ci aiuta a comprendere la grande eterogeneità che caratterizza l'agricoltura. Agricoltura contadina e

agricoltura d'impresa sono due diverse modalità di farming style. Le politiche agricole sostengono di rivolgersi “equamente” ad entrambe ma incanalano i sussidi in maniera ben precisa verso il polo dell'imprenditoria. L'agricoltura contadina, per quando più volte sia stata annunciata la sua fine, procura ancora al mondo almeno il 70% del suo cibo. Si tratta di un sistema basato sull'autocontrollo delle risorse che include la natura viva e la capacità degli agricoltori. Autonomia e controllo della produzione e dello sviluppo realizzano cicli chiusi e garantiscono alta produttività. Si tratta di un modello “farming gently” che si prende cura della natura e della società, guadagnando e difendendo un bilanciamento agronomico (ad esempio tra dimensioni del terreno e numero degli animali) ed un equilibrio socio-economico. Non si tratta di un modello esistente solo nel mezzogiorno del mondo eppure la scienza istituzionalizzata del Nord Globale “ha perso la capacità di riconoscerla e di fornirle un adeguato sostegno”.

L'agricoltura imprenditoriale è invece strutturata in modo molto differente. Fondata su flussi di merce più o meno permanenti acquistate nei diversi mercati, usa il credito come modalità prevalente al posto del risparmio (gli alti livelli di indebitamento sono la norma) rendendo l'attività agricola spesso un'operazione finanziaria e creando nuove identità (l'agricoltore manager). Si tratta di un modello creato dal progetto di modernizzazione diffusosi dopo la Seconda guerra mondiale chiamato “Rivoluzione verde” o “sviluppo rurale integrato”: attraverso di esso, la scienza ha provato a ridefinire l'agricoltura come l'applicazione di leggi biologiche, chimiche ed economiche atte a “migliorare” il sistema agricolo.

Le differenze tra contadini e nuovi imprenditori agricoli sono molte e ben spiegate dagli studiosi francesi Mendras (1984) e Hofstee (1966). Il rapporto con la terra per il contadino è simile ad un “cordone ombelicale” mentre per l'imprenditore diventa praticamente assente grazie all'ampio uso di fertilizzanti chimici. I nuovi investimenti per l'imprenditore diventano prevalentemente finanziari mentre il contadino ha una naturale diffidenza

verso il ricorso al credito. I contadini veri e propri erano soggetti all'oppressiva economia morale delle comunità contadine mentre i nuovi imprenditori sono soggetti liberi, privi di legami e capaci di prendere decisioni razionali. Gli artefatti tecnologici non sono più per l'imprenditore agricolo un patrimonio ma un "capitale" da valorizzare che deve generare un "profitto" per ripagare rimborsi e interessi.

Oggi sembra di assistere ad una manovra ad "U": la rivalutazione delle specificità dei suoli, del locale e dei coltivatori tornano alla ribalta a fronte della minaccia di distruzione del suolo e della sua fertilità (fortemente diminuita in molte parti del mondo) e al problema dell'eccessivo indebitamento ormai di molti agricoltori. I concorrenti più forti si appropriano delle risorse di altri espulsi dal settore: il valore aggiunto netto totale viene così ridotto e al tempo stesso redistribuito in modo più ineguale. Il modello imprenditoriale agricolo che prometteva di rendere superflua la presenza dei contadini sembra fallito esattamente là dove si credeva imbattibile. Emerge quindi la necessità di ritrovare e riformulare un modello neo-contadino.

Un'importante studio ad opera del National Centre for Applied Research in Lelystad nella seconda metà degli anni Novanta dimostrò come un'azienda di tipo contadino ed una fattoria hi-tech producessero le stesse entrate, ma per ottenerle quella "imprenditoriale" aveva bisogno di una quota di prodotto doppia rispetto a quella "contadina". Senza contare inoltre che il passaggio dalle forme di produzione di tipo contadino all'agricoltura "imprenditoriale" riduce di molto il livello dell'occupazione e il reddito totale generato. Un ulteriore esempio viene dalla Cina dove la fattoria contadina media misura un terzo di ettaro: una misura che secondo i calcoli tradizionali sarebbe troppo modesta per far vivere una famiglia, tanto meno per investire e sviluppare. Nonostante ciò, grazie all'intensificazione guidata dal lavoro, la povertà agricola in Cina è stata quasi eliminata grazie ad uno sviluppo continuo negli ultimi 35 anni. Ciò è avvenuto grazie alla

partecipazione multipla al lavoro (il ruolo delle donne è fondamentale) e alle politiche governative a sostegno del modello contadino e non di quello d'azienda.

Anche la FAO nel 2013 discusse la necessità di investire nell'agricoltura dei piccoli proprietari. Ciò anche perché la stessa storia agraria dell'Europa ha potuto procedere nell'emancipazione grazie alle basi di risorse autonome costruite attraverso le lotte sociali plurime e ricorrenti dell'agricoltura contadina. Queste lotte (anche oggi indispensabili per portare avanti un processo di emancipazione), secondo l'Autore sono il campo di elezione dei movimenti contadini. Essi occupano un ruolo centrale e decisivo grazie al loro ruolo nell'approvvigionamento del cibo ma si trovano allo stesso tempo ad essere marginali nel dibattito quotidiano. La loro forza deriva dal possedere in comune il diritto di accesso alla terra e il diritto al cibo. Due "valori civilmente supremi" che hanno un'enorme forza potenziale ma che necessitano di prendere la forma di pratiche costruttive e innovative che mirino a modificare la Catena globale del valore agroalimentare. Essi rappresentano quindi la più forte alternativa al ruolo dei networks globali e oligopolistici.

Fino ad ora globalizzazione, deregolamentazione, crescita dell'agricoltura imprenditoriale e politiche statali squilibrate hanno dato luogo a forti processi di riduzione dell'attività contadina (depeasantization) in molti luoghi dell'Occidente. Nel Sud del Mondo al contrario (Brasile e Cina per esempio) l'agricoltura sta tornando più contadina grazie all'impegno ad esempio in Brasile del Movimento Sem Terra che ha creato 400.000 nuove unità produttive contadine che coprono complessivamente un'area pari alla superficie agricola totale di Svizzera, Portogallo, Belgio, Danimarca e Paesi Bassi messi insieme.

Occorre inoltre aggiungere il fatto che negli ultimi decenni il Nord e il Sud del mondo hanno visto i propri modelli organizzativi di produzione

agroalimentare modificarsi e contrapporsi. Il settore è infatti attraversato da tendenze comuni sia al Sud che al Nord ma opposte tra loro.

Da una parte il sentiero tecnologico produttivistico ha preso la dimensione dell'agribusiness, consolidandosi nei suoi valori dominanti e condizionando le politiche pubbliche.

Dall'altra parte sono emerse nuove forme di organizzazione della produzione più socialmente orientate e più rispettose dell'ambiente, seppure di nicchia. Ad esempio la "agricoltura sociale" così denominata perchè fondata sulla tendenza ad utilizzare funzioni dell'agricoltura anche non strettamente legate a quella produttiva. Non si tratta tanto infatti di una forma di agricoltura socialmente orientata ma di un insieme di attività sociali (educative o di recupero) sostenute da interventi legislativi (soprattutto a livello regionale) che consentono a persone in condizioni di difficoltà fisiche o di marginalità di tornare a far parte della comunità. Si tratta quindi di una delle molteplici forme che la pluriattività, nata dal basso, assume e che per questo attira notevole interesse istituzionale.

In entrambi i contesti, si diffonde un nuovo ruolo della piccola azienda, capace di produzioni meno condizionate ma comunque labour intensive (il cosiddetto "gentle farming") ed il ricorso a mercati locali per recuperare autonomia.

In entrambe le macro-regioni si registra il fallimento dell'attuale paradigma tecnologico e della "linea di sviluppo capitalistico dominante". È questa l'espressione che usa Enrico "e in Metamorfosi della questione agraria. La terra e il cibo nel Nord e nel Sud del Mondo", 2017, sostenendo anche come la "questione agraria" sembri ormai obsoleta nei termini della sua concezione novecentesca. Essa ha piuttosto vissuto un'evoluzione a seconda della macro-regione di riferimento.

Nel Nord del mondo la "questione agraria" si è modificata fino quasi a scomparire: la critica al modello produttivo si limita al ripensamento delle

sue forme organizzative, con significativa centralità su temi come la qualità del prodotto, la tipologia di mezzi tecnici impiegata e le sue ripercussioni ecologiche e sociali. Lo sviluppo tecnologico finora in vigore (fondato sui tre cardini di chimica, meccanizzazione e biotecnologia) ha marginalizzato la piccola azienda. La presa di coscienza dei suoi disastri ecologici stimola l'avvento di concetti di massa come il "biologico" e di un crescente ruolo del consumatore (intesa come figura "democratica" capace di influenzare le scelte della produzione agricola"). In merito a quest'ultimo aspetto, il Nord del Mondo sembra essere stato il teatro di una progressiva e generalizzata presa d'atto da parte dei consumatori, facendo evolvere il rapporto coi produttori verso nuove forme di organizzazione che avvicinano le due parti: non si tratta solo di "km zero" ma anche di mercati locali e di GAS (gruppi d'acquisto solidale) che altro non sono che forme innovative di distribuzione basate sulla "filiera corta". Il punto focale non è più quindi la terra, ma il cibo. Il che pone la questione della riforma agraria come antiquata e attuale invece la revisione delle linee di politica agricola e alimentare nel segno ad esempio del problema della qualità (organolettica e sociale) e dell'insostenibilità del percorso finora seguito.

Nel Sud del mondo la "questione agraria" si è evoluta tornando di grande attualità nella forma delle organizzazioni movimentistiche collettive nate per difendere il settore dalla crescente aggressività delle grandi corporations. L'area ha subito maggiormente rispetto al Nord le contraddizioni della cosiddetta "rivoluzione verde" che, promettendo incrementi produttivistici, ha fortemente penalizzato chi non aveva una sufficiente disponibilità di investimenti, di fertilizzanti e di sementi selezionate ostacolando allo stesso tempo l'avvio di una riforma agraria nei paesi perchè vi si poneva programmaticamente come valida alternativa. A ciò si sono uniti processi di land grabbing che hanno ulteriormente impoverito e marginalizzato attori del settore che, ritrovatisi privi di terra o

in condizioni precarie, hanno dato vita a movimenti di resistenza (come i Semterra in Brasile) che pongono al centro la condizione dei contadini e la rinnovata questione della riforma agraria. Per questi movimenti fondamentale è la conservazione di cultivar tradizionali più coerenti con l'ambiente e meno dipendenti dai monopolisti delle sementi. Il problema del cibo in questa macroregione si intreccia quindi con la questione agraria declinandosi nella forma di movimentismo sociale dal basso.

Oltre a questa suddivisione in macro-regioni tra Nord e Sud del Mondo, la filiera agroalimentare negli ultimi venti anni – come ricordato in precedenza - ha subito gli effetti di quella che viene definita come "supermarket revolution": il sistema di produzione del cibo si è infatti riorganizzato intorno ad un modello buyer driven che ha influenzato pesantemente le condizioni di lavoro, ridefinendo i confini organizzativi delle imprese.

La crescente competizione globale ed il crescente potere di mercato della Grande Distribuzione Organizzata hanno imposto alle aziende fornitrici una aggressiva politica di riduzione dei prezzi e questo ha inevitabilmente comportato grandi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni industriali, come si approfondirà più avanti.

Ulteriori e significative singolarità sono ad esempio lo statuto legale differenziato che viene riconosciuto alle strutture produttive agricole e il trattamento speciale che il settore riceve sul piano della normativa antitrust (si guardi a titolo di esempio all'introduzione di deroghe importanti per l'associazionismo economico tra produttori agricoli).

Si tratta di caratteristiche strutturali dell'organizzazione produttiva del settore agroalimentare che scaturiscono dalla fisiologica debolezza degli imprenditori e dei dipendenti in questo ambito. Il cuore dell'eccezionalismo

agricolo consiste infatti nella modalità di approccio delle relazioni di mercato tra i produttori agricoli e gli altri operatori economici della filiera. Questi ultimi, infatti, in modo oligopsonico o addirittura monopsonico impongono stringenti politiche dei prezzi ai produttori. Si tratta di una debolezza strutturale della parte agricola che è cresciuta negli ultimi decenni a causa dell'affermarsi della cosiddetta "agricoltura sotto contratto", ovvero l'abitudine di vendere i propri prodotti di base ancor prima che inizino i cicli produttivi, attraverso contratti di fornitura di durata anche medio-lunga.

Lo stesso diritto agrario si è strutturato negli anni come un diritto speciale interdisciplinare e con una forte sensibilità comparatistica, in ragione proprio delle problematiche economiche e sociali al centro della sua indagine (acuite anche dalla nascita del mercato comune europeo).

La cosiddetta "food law" è un ambito molto diverso perché si limita a definire, prevenire e vigilare sui requisiti di salubrità ed igiene dei prodotti e il rispetto dei segni distintivi introdotti dalla legislazione e dall'autonomia privata. Un ruolo reso sempre più necessario dalla rigorosa interconnessione dei mercati e dal progressivo sviluppo degli scambi internazionali, prestandosi anche ad intervenire nella competizione commerciale come strumento di politica economica (attraverso efficaci barriere tecniche all'importazione).

In merito a questo tema, si segnala l'interessante contributo di Antonio Iannarelli in *Il mercato agro-alimentare europeo, Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, 2019. Tali caratteristiche distintive inducono Iannarelli alla definizione di "eccezionalismo agricolo", intendendo con esso il trattamento singolare di cui il settore primario agricolo gode (a tutela dei farmers). Negli Stati Uniti questo eccezionalismo giuridico va ben oltre assumendo caratteri decisamente protezionistici ed esentando gli operatori agricoli dal rispetto di norme finalizzate alla tutela di interessi collettivi

come la tutela assicurata ai lavoratori nel settore agricolo o le norme in materia di inquinamento ambientale.

In Europa, contemporaneamente, si è diffuso il pensiero che il problema secolare della lotta alla fame sia ormai sotto controllo e che occorra quindi ora orientarsi sempre più a favore di un ritorno al libero mercato e di una progressiva contrazione degli aiuti ai produttori, essendo iniziato l'avvento di una nuova era di abbondanza. Da qui quindi nasce nel Vecchio Continente la progressiva smobilitazione dell' "eccezionalismo agricolo" e il riportare il settore agricolo al medesimo trattamento giuridico degli altri settori. La normativa europea in termini di "food law" diventa quindi da un lato "food quality" e dall'altro "food safety" ma sempre nei termini di una produzione normativa di origine privata, quasi soft law.

Il quadro non è solo macroeconomico (inteso come debolezza economica strutturale della complessiva parte agricola rispetto a quella industriale) ma anche microeconomico (relativamente allo squilibrio giuridico nelle singole relazioni contrattuali di filiera). L'accrescimento del "bargaining power" (o perlomeno il suo tentativo grazie alla normativa particolarmente morbida sui temi dell'antitrust per favorire l'associazionismo economico tra produttori) non è in grado tuttavia da solo di intaccare il buyer power.

Al netto di questo "eccezionalismo" del settore agroalimentare – che tocca la sua parte relativa al settore primario ma anche inerisce a quella industriale – occorre approfondire come e in che misura il sistema di coordinamento globale dei network industriali che chiamiamo sinteticamente "Catene globali del valore" abbia preso forma nell'ambito dei prodotti agroalimentari.

In generale le Catene globali del valore agroalimentari costituiscono una nicchia del totale delle Catene del valore nel mondo (circa il 5%). Negli

anni venti del 2000 tuttavia le Catene globali del valore agroalimentari hanno continuato a crescere, quadruplicando il proprio valore (arrivando fino a 1100 miliardi nel 2010). Metà di questo valore è costituito da prodotti intermedi che si inseriscono in processi di produzione globali.

Jean Balié, Davide Del Prete, Emiliano Magrini, Pierluigi Montalbano e Silvia Nenci in *Food and Agriculture Global Value Chains: New evidence from Sub-Saharan Africa*, 2019, - approfondiscono gli ultimi sviluppi della Catena globale del valore agroalimentare nella regione dell’Africa sub sahariana, la regione più coinvolta al mondo all’interno delle Catene agroalimentari. Nel loro contributo evidenziano come teoricamente le Catene globali siano una “opportunità d’oro” per i paesi del Sub Sahara di far evolvere la loro economia verso un modello meno centrato sull’agricoltura a scarso valore aggiunto e migliorare la loro sicurezza alimentare. I paesi in questione sono infatti la regione più coinvolta in assoluto nel sistema delle Catene globali del valore agroalimentari, costituendo circa il 7% dell’intero commercio globale.

La gran parte del valore aggiunto di questo settore agricolo è tuttavia prodotto per la domanda finale di consumo e non per l’industria di trasformazione.

La maggior parte della partecipazione alle Catene globali si concretizza quindi nella fornitura di materia prima agroalimentare, mentre pochi paesi vi partecipano come compratori di esportazioni estere. In particolare l’Etiopia costituisce il paese più integrato in assoluto nelle Catene globali e con il contributo agroalimentare al processo più alto della regione, nell’ordine del 31%.

Analizzando paese per paese si nota una sostanziale eterogeneità all’interno della regione subsahariana. Repubblica democratica del Congo (DRC), Etiopia, Lesotho e Guinea hanno i dati più alti di coinvolgimento all’interno della frammentazione globale della produzione probabilmente a causa della struttura produttiva orientata all’esportazione di risorse naturali (DRC) o alle

ridotte dimensioni della loro economia (Lesotho). In entrambi i settori (agricolo e industria alimentare) la maggior parte delle esportazioni sono assorbite dal mercato dei paesi europei (rispettivamente 51% e 49%), con particolare riferimento a paesi come Niger, Uganda e Zambia.

I paesi europei sono quindi i principali importatori di beni intermedi che poi successivamente lavorano e re-introducono nella Catena globale. Questo sbilanciamento verso il mercato europeo ha due spiegazioni possibili nel cosiddetto “Rotterdam effect” secondo cui Olanda, Germania, Francia e UK costituiscono tradizionalmente un ingresso per il mercato unico e nel fatto che più le esportazioni si avvicinano ad un prodotto finito più diventa difficile il loro ingresso nel mercato unico a causa delle numerose regole pubbliche e private sugli standard di qualità e sicurezza alimentare.

Il contributo di Jean Balié, Davide Del Prete, Emiliano Magrini, Pierluigi Montalbano e Silvia Nenci, mostrando come i paesi sub sahariani siano tra i paesi più coinvolti in assoluto all'interno delle Catene globali del valore agroalimentari, evidenzia anche quindi come il loro contributo sia in realtà limitato alla produzione di materia prima e prevalentemente per il mercato europeo.

Per quello che riguarda il settore agroalimentare, ad una prima analisi sembrerebbe quindi come gran parte delle Catene globali coinvolte si strutturi prevalentemente nella produzione e nell’approvvigionamento di materie prime utili alla produzione di semi-lavorati.

In merito a quest’ultima categoria, è utile citare il contributo di Tony Heron, Patricia Prado e Chris West dal titolo “*Global value chains and the governance of “Embedded” Food Commodities: The Case of Soy*” che illustra come le caratteristiche strutturali e istituzionali peculiari (anche se non uniche) della Catena globale del valore della Soia sollevano questioni cruciali. In particolare, il fatto che la soia sia più facilmente “incorporata”

nel sistema alimentare (come ingrediente di mangimi, oli, biocarburanti e altri prodotti industriali) - e quindi non facilmente riconoscibile dal consumatore - “protegge” le aziende della Catena in misura molto maggiore rispetto a quanto avviene per prodotti alimentari comparabili (come l’olio di palma, ad esempio). Questo, a sua volta, spiega le inadeguatezze ampiamente percepite lungo la Catena globale sia nel tema di certificazione privata sia per quanto riguarda i conflitti sindacali in corso (che hanno l’obiettivo di realizzare forme di governance più complete e inclusive). Tony Heron, Patricia Prado e Chris West tendono quindi a concentrarsi sul tema della sostenibilità ambientale ma l’analisi che fanno della Catena in questione consente di approfondire con efficacia l’ambito delle Catene del valore agroalimentari presentandone una tipologia fino ad ora poco studiata (con i suoi “oligopoli bilaterali”).

Tony Heron, Patricia Prado e Chris West evidenziano come tradizionalmente l’agroalimentare abbia un posto di rilievo nella letteratura sulle Catene globali ma limitatamente alla capacità dei suoi principali rivenditori di controllare le Catene di approvvigionamento attraverso l’uso di standard privati, determinando così le condizioni in cui i fornitori a monte partecipano a queste Catene. Il loro contributo invece vuole concentrarsi sulle questioni più ampie di sostenibilità sociale e ambientale, di trasparenza e di controllo democratico della stessa Catena globale, in particolare per quanto riguarda il caso specifico della soia (una delle materie prime agricole più importanti al mondo ma di cui solo il 6% viene consumato direttamente come cibo dagli esseri umani: il resto viene frantumato per produrre mangimi, oli, biocarburanti e prodotti industriali). Inoltre, la stessa Catena globale presenta una architettura di governance particolare perché – a differenza delle più comuni – il potere finale non risiede nei maggiori dettaglianti (come nel caso invece di Catene globali buyer-driven spesso rette da Carrefour, Walmart e Tesco) ma da parte di alcune potenti società

agrochimiche (Monsanto, Syngenta, Dupont) e di multinazionali alimentari (ADM, Bunge, Cargill e Louis Dreyfus) (Catene globali producer-driven). Tali caratteristiche di governance sollevano questioni cruciali per la sostenibilità (ambientale e sociale) di tutta la Catena globale.

Occorre premettere – come già osservato in precedenza - che le Catene globali buyer-driven non sono necessariamente la norma nel settore agroalimentare: settori come le banane, il caffè e l’ananas ad esempio sono classificati come “oligopoli bilaterali” perché il potere economico è concentrato sia nella fase di produzione che nella fase di vendita al dettaglio. Nel caso della soia, a ciò si aggiunge anche la fama della commodity come driver di deforestazione nei territori di produzione (in particolare in America Latina).

Tony Heron, Patricia Prado e Chris West. si concentrano per la loro analisi sul caso della Catena globale della soia prodotta in Brasile e dei suoi collegamenti con i consumatori britannici ed europei. In questo framework possiamo individuare alcuni produttori di soia come "captive" (per usare la definizione di Gereffi, 2013) in quanto hanno una base di clienti limitata ad aree monopolizzate da singoli operatori di rivendita mentre altri produttori sono definibili come “market-based” perché hanno un maggiore accesso a più acquirenti. Il vero elemento distintivo di questa Catena globale è tuttavia riscontrabile nella sua distribuzione spazialmente complessa e con numerose interdipendenze. Ciò comporta due importanti implicazioni: in primo luogo, avendo aziende leader sia “a monte” che “a valle” della Catena globale, la linearità implicita del modello di Gereffi perde gran parte della sua rilevanza. In secondo luogo, i rivenditori sono geograficamente isolati dal processo di produzione e quindi dalle sue conseguenze sociali o ambientali. Ma l'ulteriore complicazione con la soia è che il rivenditore potrebbe non avere il potere di controllare o mitigare questi effetti, anche se fosse incline a farlo, non potendo accedere facilmente a quei dati - relativi ai ruoli dei

diversi attori – che sarebbero necessari per dettagliare la propria etichettatura privata o la propria certificazione da parte di terzi.

Il Brasile nel 2015 ha esportato 70 milioni di tonnellate di soia: di queste 41 milioni sono andate in Cina e 12 milioni in Europa. Si tratta di un commercio globale dominato da 5 grandi commercianti di soia: Bunge (11,5 milioni di tonnellate), Cargill (8,8 milioni di tonnellate), ADM (6,8 milioni di tonnellate), Louis Dreyfus (5,1 milioni di tonnellate) e Amaggi (4,6 milioni di tonnellate). A valle, questa soia viene prevalentemente utilizzata per i mangimi nell'industria suinicola e avicola (di cui il 63% della produzione europea viene imputato a 4 grandi produttori). A sua volta questo mangime nutre quindi un settore di allevamento dominato da pochi grandi player visto che i primi dieci produttori ne controllano il 47,1%. Questa produzione suinicola e avicola viene ulteriormente commercializzata da principalmente una manciata di attori (nel solo mercato inglese, 4 attori raggiungono il 70% del mercato: Tesco, Sainsbury's, Asda, Morrisons). Questa complessa rete di imprese rende spesso difficile (ed in alcuni casi virtualmente impossibile) risalire alle fonti di produzione (anche se è probabile che in effetti un determinato rivenditore sia connesso ad un ristretto gruppo di grandi produttori di carne). Questo scenario si complica ulteriormente quando si proietta a livello globale e si estende la prospettiva anche agli acquisti "indiretti" di soia (nel complesso il Regno Unito acquista direttamente dal Brasile 845.000 tonnellate all'anno ma ne consuma 1,9 milioni perché in larga parte le ricompra dai rivenditori olandesi). Dal punto di vista della governance quindi, ad eccezione dei rivenditori finali, nessuna di queste aziende possiede "marchi" facilmente riconoscibili da parte del consumatore. Da una parte quindi ciò riduce (se non rimuove) l'incentivo che il mercato potrebbe portare a sponsorizzare una certificazione etica lungo la filiera. In secondo luogo, le etichette informative diventano assolutamente inefficaci come strumento di pressione da parte dei consumatori proprio per questo carattere intrinseco della Catena globale.

Nel complesso, la Catena globale della soia sembra quindi avere una scarsa corrispondenza con le categorie di Catene globali esistenti nella teoria scientifica e ciò non semplicemente a causa della presenza degli “Oligopoli bilaterali” ma anche per l’esistenza multiforme di relazioni distinte produttore-commerciante all'interno di ciascun nodo (imprese funzionalmente simili svolgono una varietà di ruoli diversi). Inoltre, il modo particolare in cui la soia è incorporata nel sistema alimentare aggiunge un ulteriore livello di complessità all'analisi della Catena del valore. Ciò comporta anche il fatto che la certificazione privata (come Soia Moratorium o Manifesto Cerrado) ha svolto un ruolo relativamente minore (e largamente inefficace) nel contrastare la deforestazione e il peggioramento della sostenibilità ambientale.

Una situazione che minaccia particolarmente la redditività delle imprese in un settore che soffre cronicamente del complicato tema riguardo alla distribuzione del valore. Come illustrato da Irene Canfora in *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali, 2019*, il trend legislativo europeo è intervenuto in numerose occasioni cercando di individuare nuovi strumenti regolativi nei rapporti di filiera.

Negli ultimi anni la forte pressione dei costi di produzione, la concorrenza delle produzioni agricole mondiali rispetto ai prezzi superiori europei, la contemporanea riduzione delle misure di sostegno finanziario all'agricoltura e degli strumenti di contingentamento delle produzioni, l'incremento del valore aggiunto del prodotto nelle altre fasi della filiera agroalimentare (trasformazione e distribuzione) hanno spinto il legislatore europeo a porsi il tema di come regolare i rapporti di filiera e con quali strumenti.

La strutturale situazione di debolezza degli operatori agricoli (piccoli produttori) è ulteriormente minacciata dalle modifiche introdotte alla PAC 2014-2020: l'unione degli obblighi internazionali di liberalizzazione dei

mercati e la necessità delle imprese agricole di proiettarsi su un mercato globale ha infatti comportato la riduzione delle forme di sostegno previste. Il legislatore europeo ha quindi cercato di raggiungere un equilibrio nei rapporti della filiera agroalimentare, a partire dai regolamenti di fine 2013, assegnando un ruolo sempre più centrale ai "gruppi di produttori" e facendo emergere una attenzione particolare per le regole contrattuali e per i "contratti di cessione" come strumenti regolatori del comportamento delle imprese. Si aggiunge a questo tentativo di equilibrio anche la direttiva 633/2019 che elenca i parametri utili a considerare sleali i comportamenti delle imprese dominanti nella filiera agroalimentare, adottando una lista minima di pratiche commerciali che gli Stati nazionali sono chiamati a considerare necessariamente vietate nei propri ordinamenti.

La questione dei prezzi di vendita rappresenta il nodo centrale nelle relazioni privatistiche all'interno della filiera. Il cosiddetto contratto di "prima vendita" (contratto per la fornitura dei prodotti agricoli) rappresenta lo strumento principale per determinare la redditività dell'impresa agricola. A questo fine i regolamenti europei hanno introdotto una disposizione ad hoc per definirne gli elementi di contenuto - tra cui il prezzo. Con la PAC 2014-20 il diritto comunitario ha provato a conformare direttamente il "contratto di cessione" per rafforzare il ruolo dei privati nel governo della filiera. Si tratta di un tentativo in controtendenza rispetto alla storica e sostanziale neutralità del diritto europeo, che si limitava a disciplinare i limiti esterni della cedibilità dei "diritti" nei contratti tra privati. Il diritto comunitario non entrava fino ad ora nella struttura del contratto stesso, limitandosi a considerarlo per assicurare il calcolo corretto delle quantità prodotte, lasciando il resto alla disciplina interna degli Stati membri. Un approccio che negli anni ha generato una ampia difformità nelle scelte di regolazione e che in Italia ha visto il ricordo alla disciplina generale del contratto.

Come anticipato, è con la disposizione contenuta nell'art. 168 del regolamento 1308/13 che l'Unione europea estende a tutte le relazioni di filiera disposizioni che per la prima volta definiscono il contenuto obbligatorio del contratto di cessione dei prodotti agricoli. Si tratta comunque di un modello "debole" sotto vari punti di vista perché non intende - come dovrebbe - adottare uno strumento uniformante delle regole. La scelta di fondo rimane degli Stati membri che sono liberi di adottare lo schema contrattuale proposto o meno. La normativa diviene vincolante infatti solo nel caso in cui sussista una apposita legislazione nazionale in materia. La difesa dei "contraenti deboli" delle relazioni privatistiche nell'agroalimentare (i piccoli produttori agricoli) si limita alla armonizzazione delle regole di trasparenza. Riaffiora quindi la logica di transizione da un mercato regolato da norme di governo pubblico ad un mercato "affidato" ai privati nella sua regolazione. La disposizione si intitola infatti "relazioni contrattuali" ed esplicitamente si pone l'obiettivo più ampio di garantire innanzitutto la continuità delle forniture e l'effettivo funzionamento della filiera. Una conferma arriva dalla modifica del 2017 dello stesso articolo 168 del regolamento 1308/13 che introduce un comma 1 bis per rafforzare la posizione contrattuale dei produttori agricoli ed una valorizzazione del ruolo dell'associazionismo economico. Si pone tuttavia una questione relativa all'indebolimento dello strumentario europeo in una visione di sistema. Nella logica dell'organizzazione unica di mercato, una disposizione come quella adottata dall'art. 168 si presenta piuttosto debole. La scelta di non adottare una disciplina uniforme e vincolante infatti, nei fatti riduce l'efficacia della misura correttiva: l'adozione solo facoltativa da parte degli Stati membri di uno schema contrattuale vincolato determina infatti una protezione legislativa "a macchia di leopardo".

La rinuncia ad una armonizzazione vincolante delle regole contrattuali da parte del legislatore europeo costituisce indubbiamente un indebolimento dello strumentario: la trasparenza contrattuale è solo una

soluzione formalistica. Dai modelli nazionali emerge un quadro di regole facoltative e non vincolanti in cui il potere contrattuale e il suo rafforzamento sono affidati solo all'aggregazione di operatori economici. La remuneratività dei prezzi agricoli è rimessa alle trattative tra gli operatori della filiera. Gioca quindi un ruolo essenziale il rafforzamento del potere contrattuale dei produttori agricoli fondato sull'aggregazione dei produttori agricoli.

Una soluzione alternativa – suggerisce Canfora - per garantire equità nella definizione del prezzo e remuneratività del contratto di fornitura potrebbe arrivare dalla definizione di criteri oggettivi per la determinazione del prezzo e dalla sua fissazione da parte di un soggetto terzo indipendente.

Il trend legislativo comunitario in merito al problema di riequilibrare la filiera agroalimentare risulta ad ogni modo "debole" e frammentario. Le politiche e i programmi pubblici sembrano aggirare questo sistema alimentare disinteressandosene.

I protagonisti potrebbero quindi essere le organizzazioni sociali rurali che, tramite alleanze con altri gruppi sociali, hanno acquistato credibilità negli anni con le loro lotte contro la finanziarizzazione e la privatizzazione dei beni alimentari, per chiedere prezzi remunerativi e mercati regolamentati e protetti, oltre a politiche pubbliche e investimenti. Tuttavia, lo strumento della contrattazione collettiva da solo non sembrerebbe garantire sufficienti correttivi reali alle regole del mercato.

L'adozione di criteri di fonte normativa appaiono strumenti utili per raggiungere un punto di equilibrio: a condizione che si preveda per l'agricoltura però una disciplina speciale, anche nella definizione delle regole della concorrenza.

Ne consegue che ad oggi la governance alimentare globale è un vero mix di autorità pubbliche e private, formali e informali, a diversi livelli. La frammentazione delle organizzazioni intergovernative arriva a ventitrè entità diverse, con politiche incoerenti tra loro: il conseguente vuoto locale viene

occupato da una articolazione confusa di diversi livelli dall'interregionale e transgovernativo (come l'UE) alle autorità substatali (come il Patto per la politica alimentare urbana di Milano) fino ai meccanismi di governance puramente privati. Tale situazione labirintica e sovrapposta viene definita da Nora McKeon in *Cibo*, 2017, come "neopluralismo transnazionale".

2.2.2 Il dibattito intorno alle conseguenze per il territorio delle Catene globali del valore agroalimentari

- Gli effetti dell'espansione e delle trasformazioni delle Catene globali del valore in campo agroalimentare – e negli altri settori produttivi – è lungamente dibattuto nella letteratura. L'architettura della governance (anche nell'ambito di una sua eventuale regionalizzazione) ha infatti rilevantissime conseguenze non solo nel campo delle relazioni industriali di filiera ma soprattutto dei paesi coinvolti.

Lidia Greco in *Produzione globale, lavoro e strategia sindacale: alcune riflessioni a partire dalla teoria delle Catene globali del valore*, 2011, sottolinea infatti come uno dei fattori principali che hanno determinato le relazioni sociali ed economiche a livello globale negli ultimi quarant'anni siano da un lato la frammentazione dei processi produttivi e dall'altra la loro riarticolazione transnazionale.

Tale divisione globale del lavoro ha disperso geograficamente le attività, generando nuove disparità ("crescita depauperizzante") e rendendo più complessa la possibilità di una loro regolazione sociale. A questo fenomeno, riassumibile – come abbiamo detto in precedenza - nella teoria delle Catene globali del valore, si riconduce secondo Greco la convinzione che "il lavoro è ricondotto alla condizione di pura merce" a causa della natura profondamente asimmetrica delle relazioni che ne vengono generate.

La frammentazione della produzione (lo "svuotamento dell'impresa") - al termine del periodo d'oro dell'azienda verticisticamente integrata - e la sua riarticolazione globale coincidono infatti con una divisione globale del lavoro secondo gli schemi della sub-fornitura, dell'outsourcing globale e della esternalizzazione. L'equilibrio asimmetrico del potere tra aziende che sono membra della stessa Catena globale del valore è controllato e coordinato - de facto se non de jure - da alcune imprese che sono spesso i buyer finali della Catena globale. Questi ultimi sono proprio gli attori che spesso non consentono l'upgrading economico degli altri membri, mantenendo verso esse una ferrea gerarchia ed una macro-disparità nella spartizione del surplus.

Di fronte a questo scenario, emergono secondo Greco due interpretazioni contrastanti nell'ambito della letteratura scientifica: la prima viene definita come l'interpretazione "neo-liberale" perché tende a concepire l'esito di questi processi nel lungo periodo come complessivamente benefico, pur concedendo come siano i lavoratori meno pagati, meno sindacalizzati e meno qualificati ad essere i più esposti agli inconvenienti del cambiamento. Per quanto riguarda le filiere internazionali che ineriscono un prodotto agroalimentare, infatti molti studiosi sottolineano i positivi effetti sui proprietari agricoli coinvolti nei paesi in via di sviluppo.

La letteratura scientifica "pro-GVC" (*Global Value Chains*, Catene globali del valore) tende ad enfatizzarne infatti gli aspetti positivi relativi all'incremento di redditività agricola e di produttività, oltre ad un aumento della dimensione media delle aziende.

Dall'altra parte altri studi imputano alle Catene globali del valore l'aumento di vulnerabilità di questi stessi proprietari agricoli che ne risulterebbero impoveriti.

Goedele Van den Broeck, Johan Swinnen e Miet Maertens in *Global value chains, large-scale farming and poverty: Long-term effects in Senegal*, Food Policy, 2017 provano a fare luce su questo aspetto

utilizzando – per la prima volta nel dibattito scientifico in merito - evidenze statistiche ricavate con una ferrea metodologia e orientate a misurare anche gli effetti a lungo termine e non solo quelli nel breve. Oggetto di analisi è l'area del delta del fiume Senegal che dà il nome al paese africano e che costituisce una delle due principali aree strategiche per l'export ortofrutticolo. In quest'area tutte le aziende sono verticalmente integrate all'interno di una Catena globale del valore e sono occupate oltre 5.000 persone. Gli autori si avvalgono di due round successivi di survey che hanno interessato 255 proprietari agricoli nel 2006 e nel 2013. Sono utilizzate interviste semi-strutturate, uguali in entrambi i round, utili a rilevare informazioni sulle caratteristiche demografiche, sugli asset produttivi, sugli standard di vita, sulla produttività della produzione agricola e sugli stipendi medi agricoli e non agricoli.

La ricerca dimostra quella che viene definita come una “spettacolare” riduzione della povertà, nella cifra di oltre -30% nel periodo 2006-2013 nell'area interessata dalla Catena globale del valore. In particolare, il tasso di riduzione è stato molto più alto nell'area oggetto di analisi che nelle altre aree agricole del Senegal. Il settore ortofrutticolo coinvolto nelle Catene globali si è quindi rivelato come la principale fonte di salario dell'area, fornendo il 42% del lavoro dipendente sul territorio nel 2013 e garantendo stipendi del 67% più alti della media nazionale a parità di giorni lavorati. Nel 2006 inoltre i proprietari terrieri con dipendenti avevano lo stesso reddito dei proprietari terrieri senza dipendenti (coltivatori diretti). Nel 2014, l'incremento del livello di produttività ha reso i primi significativamente più ricchi dei secondi.

I risultati, secondo gli Goedele Van den Broeck, Johan Swinnen e Miet Maertens, sembrano quindi dimostrare come l'espansione dell'export nel settore ortofrutticolo nell'area del Delta del fiume Senegal abbia portato complessivamente a positivi effetti di incremento della produttività per la popolazione rurale locale. Il tasso di povertà ed ineguaglianza si è

significativamente ridotto e molto più velocemente nell'area interessata dalle Catene globali del valore che nelle aree non interessate, attribuendo alla Catena globale un positivo effetto "pro-poor".

Ulteriore contributo, nel dibattito scientifico sul tema, che tende a far emergere una prospettiva sui presunti effetti positivi che le Catene globali avrebbero sul territorio, è quello di Johan Swinnen e Miet Maertens in *Globalization, privatization and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries, Agricultural Economics, Dicembre 2007*. Johan Swinnen e Miet Maertens si interrogano se i processi di cambiamento legati all'introduzione di una Catena globale del valore generino valore aggiunto e redistribuzione della ricchezza tra i territori coinvolti o se piuttosto siano attori dell'impoverimento di quegli stessi territori.

Il contributo evidenzia come fino a venticinque anni fa i Paesi in via di sviluppo fossero caratterizzati da Catene del valore agroalimentari rigidamente controllate dallo Stato. Ciò avveniva non solo nell'emisfero comunista ma anche in molti paesi dell'Africa, dell'America Latina e del Sud Est Asiatico tramite la creazione di dazi commerciali, cooperative controllate dal governo e aziende parastatali che spesso erano compratori monopolisti della produzione agroalimentare interna.

Si tratta di una situazione che è andata verso notevoli mutamenti tra gli anni 80 e gli anni 90 del XX secolo: la liberalizzazione dei prezzi, del commercio e delle aziende statali hanno rimosso gran parte del controllo statale sulle Catene agroalimentari e sul cibo in generale.

Il processo di globalizzazione della produzione ha prodotto una serie di effetti su queste Catene del valore agroalimentari.

In primis è avvenuta una crescita degli investimenti nel commercio agroalimentare dei paesi in via di sviluppo, che ha dovuto re-orientarsi verso

il “mondo occidentale” mentre fino ad allora riforniva tradizionalmente i paesi sovietici. Inoltre, la bilancia commerciale è andata in negativo, passando da paesi esportatori netti a paesi importatori netti di prodotti.

In secondo luogo, gli investimenti stranieri nell’industria alimentare e nel settore agricolo hanno interessato principalmente comparti come lo zucchero e i latticini, orientandosi secondo il modello delle Catene di rivendita.

È poi aumentata notevolmente all’interno di queste economie la quota di prodotto ad alto valore aggiunto (come il pescato o l’ortofrutta) mentre è calata quella delle merci che costituivano il tradizionale export di massa tropicale come il caffè, il cacao e il té. Da ultimo si è notevolmente allargata la differenza fra mercati standard alimentari pubblici e privati, essendo quelli privati sempre più stringenti perché concepiti per i mercati occidentali le cui regole e normative vengono quindi di fatto imposte ai produttori dei paesi in via di sviluppo attraverso le regole del commercio globale.

Secondo Swinnen e Maertens le ragioni di questa crescita delle Catene del valore private si trovano nella crescita di domanda riguardo a prodotti di alta qualità e di elevati standard sanitari che richiedono forti investimenti da parte del settore privato. Allo stesso tempo, ulteriore fattore scatenante è l’incapacità crescente da parte dei produttori/coltivatori a sostenere la crescente richiesta della filiera (in particolare proprio nei paesi in via di sviluppo).

Per questo motivo, le Catene del valore private crescono in molti settori.

Proprio in merito agli effetti dell’introduzione di queste Catene del valore private, i due autori non nascondono l’ottimismo derivante dalla propria analisi. Nel loro contributo infatti, Swinnen e Maertens innanzitutto evidenziano come gli effetti positivi che loro attribuiscono alle Catene

globali siano sia diretti che indiretti: migliorano gli output, le raccolte e gli investimenti intorno al 10% all'anno e si diffondono buone pratiche come pagamenti rapidi, prezzi garantiti e facile accesso al mercato a fronte invece di una storica scarsa efficienza delle Catene le valore statali.

Gli effetti “spillover” inoltre comportano una minore competizione interna tra le imprese ed un migliore accesso al capitale non solo per i coltivatori coinvolti ma anche per le altre colture (migliore accesso alla tecnologia e al know how manageriale che si riflette su tutto il settore). La condivisione dei rischi, dei costi e dei benefici tra aziende e fornitori/coltivatori è garantita da contratti “interlinked”.

Swinnen e Maertens respingono così l'accusa che i contratti delle Catene globali del valore possano essere uno strumento delle aziende dell'agroindustria per creare relazioni di potere diseguali tra coltivatori ed “estrattori di valore”. Innanzitutto perché – sostengono gli Autori – il sistema favorisce proprio i piccoli coltivatori che altrimenti non avrebbero sufficienti mezzi finanziari per fare i necessari investimenti sulla propria competitività e in secondo luogo perché nei paesi in cui avviene questo mutamento vi sono rilevanti effetti di riduzione della povertà agricola.

L'interpretazione alternativa - enunciata per esempio da Leslie Sklair e Peter T. Robbins, *Global Capitalism and Major Corporations from the Third World*, *Third World Quarterly*, 2002 - tende invece a vedere questa modalità organizzativa globale come un tentativo del capitale di alterare i rapporti di forza con il lavoro a suo vantaggio, comprimendone i costi e limitandone l'utilizzo allo stretto necessario. La prova verrebbe dal fatto che eventuali miglioramenti delle condizioni di lavoro sarebbero solamente passeggeri, perché le attività che comportano salari più elevati e condizioni di lavoro più favorevoli rimarrebbero in campo a quelle aziende che - leader della Catena globale del valore - ne trattengono per sé vantaggi e rendite legate alle attività a maggiore intensità conoscitiva (ad esempio la capacità

tecnica legata al design, al marketing e alla distribuzione nell'industria del caffè).

In questo contesto, anche il consumatore viene coinvolto perché trasportato dalle Catene globali del valore in uno scenario di contesto in cui predomina una pesante asimmetria informativa rispetto all'impresa produttrice: il diritto all'informazione - tramite la disciplina dell'etichetta - diviene quindi fondamentale.

In merito proprio a questa esigenza e al rapporto che il fenomeno delle Catene globali del valore e della frammentazione globale della produzione possano intercorrere con il contesto normativo e socio-culturale di un paese nazionale, risulta utile il contributo di Gabriella Autorino in *Catene e mercati agro-alimentari. Considerazioni introduttive*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, 2019.

Ancora una volta risulta utile affrontare il tema a partire dalla lente del settore agroalimentare e Autorino lo fa all'interno della prospettiva del "diritto alimentare": su di esso, il fenomeno delle Catene globali del valore inevitabilmente induce un moltiplicarsi di norme ed un nuovo modo di concepire il consumatore, inteso come un soggetto da tutelare e non più paritario nel rapporto con l'impresa produttrice.

Il "diritto alimentare" in questi anni - inteso come l'insieme di disposizioni legislative comunitarie, statali e regionali e di norme pattizie internazionali, regole giurisprudenziali e di origine privata - conosce indubbiamente una stagione di grande successo. Il mercato agroalimentare ha visto la propria disciplina giuridica arricchirsi nel tempo di interessi e istanze diverse: dalla garanzia della sicurezza e dell'igiene alla tutela ambientale e perfino delle tradizioni culturali connesse alla produzione, a testimonianza della ormai strettissima connessione tra l'attività

agroalimentare e il suo specifico territorio. Un trend dovuto da un lato al fatto che il settore agroalimentare ha sempre più trasceso i confini nazionali, dall'altro dalla presenza di questioni giuridiche aperte che hanno innescato il diffondersi di codici etici, bilanci sociali, certificazioni e marchi. Una sorta di "etica di comportamento" che, oltre a comportare una svolta culturale verso la sostenibilità, assegna al giurista il compito di trovare un giusto equilibrio tra la legittima ricerca del profitto imprenditoriale e la tutela della salute del consumatore. Quest'ultimo emerge infatti come il "soggetto debole" che, all'interno di rapporti economico-privatistici, possiede esigenze di particolare tutela tali da non farlo più percepire come l'ordinaria controparte di un contratto tra uguali ma piuttosto come soggetto dipendente da una molteplicità di fattori e quindi meritevole di assistenza particolare rispetto all'impresa.

Emerge quindi la necessità di governare la complessità normativa venuta creandosi negli anni (il "diritto alimentare" nel suo insieme) assicurando sì il corretto funzionamento del mercato ma muovendosi in maniera privilegiata dalla prospettiva del soggetto in posizione deteriore nel contratto, e cioè il consumatore (la regolamentazione degli integratori - disciplinati in UE come alimenti - ne è un esempio lampante).

Questa particolare e necessaria attenzione di tutela, unita al driver della sostenibilità ambientale e sociale, si è concretizzata nella disciplina dell'etichetta: un tema sempre più centrale nel dibattito giuridico. Il "Made in Italy" - frutto di una cross fertilization tra cultura, arte, manifattura, territorio, storia - è garanzia di tutela qualitativa e di valorizzazione della tipicità territoriale. Anche la riforma della PAC (che nel settennato 2014-2021 ha subito un'evoluzione, dalla logica produttivistica alla logica di sicurezza e qualità agro-alimentare) risponde a questa logica.

Il primo rischio per il consumatore è infatti il problema informativo: da qui la crescente importanza al ruolo del marchio e delle indicazioni geografiche.

Si segnala infatti sempre di più un forte squilibrio nei rapporti tra produttori e consumatori. La volontà di protezione del contraente debole passa attraverso la considerazione del consumatore come operatore economico di cui garantire la libertà di assumere decisioni: di qui ad esempio il divieto assoluto a livello globale e comunitario di indicazioni geografiche ingannevoli.

Il Diritto all'informazione del consumatore si è aggiunto negli anni come ulteriore strumento di tutela accanto al diritto di recesso. L'informazione - sembra essere il convincimento del legislatore europeo e italiano - rappresenta il veicolo principale attraverso cui il potenziale acquirente si rende sufficientemente edotto a finalizzare il proprio interesse commerciale. Ne consegue quindi che la tutela del consumatore non possa sussistere senza il contemporaneo rispetto della trasparenza.

L'asimmetria informativa reale presente nel rapporto produttore-consumatore (in passato negata in nome di una impostazione "astrattizzante" delle parti, lette in regime di eguaglianza formale al di là dell'evidenza pratica) si espande per il legislatore europeo e nazionale non solo all'utente effettivo ma anche a quello potenziale (cioè il cittadino che potrebbe essere persuaso da una falsa etichetta). Entrambe le figure - utente effettivo ed utente potenziale - sono proiettate all'interno del contesto normativo costituzionale ex. art. 32 (diritto alla salute) e 41 c.2 (controlli sull'attività di impresa). La disciplina della corretta informazione - in continuo sommovimento per l'arrivo di nuovi testi legislativi e regolamentari europei e nazionali - si complica ulteriormente se si allarga l'orizzonte al "diritto alimentare" extraeuropeo (che si contraddistingue per una diffusione "a macchia di leopardo"). Ciò avviene nonostante il fatto che il contesto delle Catene globali del valore spinga inevitabilmente alla frammentazione globale della produzione in contesti extra-nazionali: il tema dell'origine di una merce assume quindi una forte connotazione evocativa, appesantita dalla riscoperta socio-culturale del "territorio".

2.2.4 Le Catene globali della manodopera: le Catene globali del valore agroalimentari e i fenomeni di migrazione di massa

- Nel contesto produttivo agroalimentare, risulta indispensabile per completare il quadro analitico indagare quale ruolo possa svolgere l'investimento in capitale umano all'interno del settore agricolo che vive condizioni croniche di scarsità delle risorse produttive e contemporaneamente il nuovo ruolo assegnatogli di poli-funzionalità (a carattere paesaggistico-ambientale o di supporto allo sviluppo). Come evidenzia Maria Carmela Macrì nel contributo *Investimento in capitale umano e competitività dell'impresa agricola. Dalla teoria all'indagine empirica*, 2013, si tratta infatti di un settore che esige un non trascurabile apporto di operatori qualificati sia per l'introduzione di nuove tecnologie (connesse alle specificità consolidate dei sistemi di produzione), che per le molteplici attività e le complesse mansioni amministrative imposte dall'integrazione dei mercati.

Questa esigenza si confronta con la realtà di una dimensione familiare (oltre l'80% delle giornate di lavoro prestate nelle aziende italiane è di provenienza domestica). Un sistema dominato dalla ricerca di un assetto stabile, da relazioni fiduciarie interne e da fonti di finanziamento sempre interne al nucleo (combinata con strategie d'investimento conservative). In questo contesto, i progetti di investimento possono benevolmente essere pensati sul lungo periodo (proprio grazie a questa caratteristica familiare) oppure – più facilmente – privilegiare la stabilità alla redditività, portando a fenomeni di brain drain giovanile. Non sempre infatti gli obiettivi della famiglia coltivatrice coincidono con quelli dell'impresa. In generale – stando ai dati del censimento decennale ISTAT per l'agricoltura del 2000 –

la massima parte della differenziazione dei modelli gestionali di imprese agricole italiane avviene lungo l'asse Nord-Sud.

Nel Mezzogiorno esse infatti privilegiano i lavoratori agricoli e le colture permanenti. In queste province dove si ricorre con maggiore frequenza al lavoro familiare compare anche la più alta quota di superficie agricola utilizzata e la risorsa fondiaria risulta acquisita più spesso in affitto.

Al centro-nord le imprese si caratterizzano per la proprietà delle trattrici, la maggiore partecipazione degli ultracinquantacinquenni, la più ampia estensione superficiale media, la più diffusa attività di allevamento e la più marcata frammentazione in più corpi fondiari, oltre che ovviamente ad un contesto più favorevole per lavoratori diplomati o laureati. Ne consegue anche una presenza di maggiori investimenti in attrezzature, nella presenza di salariati e di un orientamento generale produttivo verso i seminativi.

In questo contesto si inserisce il tema della sicurezza e flessibilità del lavoro. Il mercato del lavoro agricolo si caratterizza per un'elevata flessibilità che viene ampiamente regolata dall'assetto contrattuale e normativo. Le numerose forme di lavoro temporaneo e stagionale che vi sono presenti sono chiamate ad affrontare la sfida delle politiche di welfare attivo (*flexicurity*).

Nel settore prevalgono infatti nettamente i rapporti lavorativi a tempo determinato, discontinui, occasionali o stagionali, costituendo l'89,1% dei rapporti di lavoro nel settore (nel Mezzogiorno la prevalenza è ancora più netta con il 94,5%, dati INPS). Il fenomeno nasce anche a causa del carattere familiare dell'impresa (generalmente all'aumento della dimensione aziendale si associa infatti un più elevato utilizzo del lavoro salariato), ma è dovuto alla discontinuità dei processi produttivi tipici del settore agricolo e ai conseguenti assetti organizzativi delle imprese. Il contratto a tempo determinato è quindi normato come libero e flessibile, senza vincoli di forma, di causale, di durata, di proroga, di reiterazione, di

intervallo. Tale estrema flessibilità - anche formale - è dovuta a tre caratteristiche peculiari: il settore vive una profonda eterogeneità di status o di situazioni giuridiche soggettive da parte dei prestatori d'opera; si assiste a frequenti transizioni da una posizione ad un'altra nel mercato del lavoro; la manodopera vive una notevole mobilità territoriale. Inevitabile quindi che si moltiplichino le figure contrattuali atipiche: prevale l'alternanza tra "uno stato di occupazione a uno di disoccupazione e viceversa, tra occupazione e inattività, tra occupazione agricola ed extra-agricola, subordinata e autonoma, formale e informale, regolare e irregolare" (p. 63).

I dati INPS riportano una distribuzione degli operai a tempo determinato (di seguito OTD) in cui prevale nettamente inoltre la categoria degli "eccezionali" (fino a 50 giornate annue) (54,6% al Nord e solo 21,1% al Sud). La domanda di lavoro non qualificato e con basso livello d'istruzione risulta prevalente e in misura superiore nelle assunzioni di lavoro stagionale rispetto a quello stabile (55,9% delle richieste si rivolge a lavoratori stagionali non qualificati, nel 90,2% è sufficiente aver conseguito la scuola dell'obbligo).

Il sistema degli ammortizzatori sociali che ne consegue formalmente ha una logica mutualistico-assicurativa, nella sostanza invece si configura come una forma di finanziamento alle aziende (CISOA) o di equità sociale e sostegno al reddito (disoccupazione agricola). La CISOA (Cassa integrazione salariale degli operai agricoli) si rivolge agli operai, impiegati e quadri a tempo indeterminato (e può essere accompagnata anche dalla CIGS se esiste un apposito accordo quadro stipulato su base territoriale tra le parti sociali). Consente di fatto all'azienda di non ricorrere al licenziamento ed evitare un eccessivo turn-over di lavoratori con competenze firm specific.

La disoccupazione agricola al contrario risponde ad una logica solidaristico-redistributiva (visto lo squilibrio tra prestazione previdenziale erogata e contributi versati dal lavoratore, con conseguente trasferimento della spesa a carico degli altri settori e della generalità dei contribuenti) e

spetta solo agli operai agricoli a tempo determinato. E' erogata l'anno successivo a quello in cui si è verificata e riconosce come indennizzabili le giornate non lavorate anche se ricadenti nel periodo contrattuale. Non sorge quindi alcun obbligo per tali lavoratori di attestare il proprio stato di disoccupazione.

L'integrazione tra ammortizzatori sociali e politiche attive in agricoltura in Italia avviene attraverso il sistema di bilateralità che in agricoltura ha radici profonde: l'ENPAIA (per gli impiegati agricoli) nasce già nel 1936 e il Ccnl agricolo del 2010 istituisce l'Ente bilaterale agricolo nazionale (EBAN) per gli operai a tempo determinato e indeterminato. Nel campo della formazione FOR.AGRI è il fondo paritetico interprofessionale per il finanziamento delle iniziative di formazione continua e viene finanziato con lo 0,3% dell'aliquota contributiva del lavoratore dipendente.

In sintesi, si può dire che a bassa qualificazione di capitale umano sia considerabile come un importante ostacolo alla mobilità del lavoro e quindi alla sua efficiente allocazione. Ancor più se si pensa che le pressioni economiche globali stanno inevitabilmente spingendo ad un ulteriore aumento del lavoro irregolare e sommerso da parte dei lavoratori immigrati in agricoltura in sostituzione della manodopera locale.

Proprio la condizione dei lavoratori agricoli migranti viene definita da recenti studi come una "vulnerabilità strutturale e sistemica". È il caso ad esempio di contributi come quello di Lucio Pisacane, Serena Tagliacozzo e Majella Kilkey in *The interplay between structural and systemic vulnerability during the COVID-19 pandemic: migrant agricultural workers in informal settlements in Southern Italy*, 2020. In particolare, in questo contributo, gli autori elaborano un quadro che tiene conto di come le vulnerabilità strutturali di lunga data hanno interagito con la crisi COVID-19 producendo esiti negativi per i lavoratori agricoli migranti soffermandosi anche sulle conseguenti risposte di governance. La popolazione migrante

infatti, inserita all'interno di una Catena globale del valore, vive un concetto di vulnerabilità per sua natura multidimensionale, multiscala e multidisciplinare. La "vulnerabilità strutturale" dagli Autori è riferita a "condizioni e istituzioni sottostanti che influenzano negativamente la capacità di un dato sistema di far fronte ad una crisi" mentre la "vulnerabilità sistemica" viene utilizzata per "evidenziare la capacità della vulnerabilità latente di propagarsi rapidamente attraverso i sistemi durante le crisi come la Pandemia". Se quindi la vulnerabilità strutturale può limitarsi a determinati comparti di un sistema quella sistemica può creare effetti a Catena su tanti sistemi interconnessi influenzando i sistemi su scala globale.

Gli autori prendono in esame il caso dei lavoratori agricoli migranti di paesi terzi per proporre un quadro che tenga conto dell'interazione tra vulnerabilità strutturale e sistemica durante la crisi ed in particolare si focalizzano sull'area della Capitanata a causa della storica presenza di braccianti in agricoltura che vivono in insediamenti informali intorno alla città di Foggia. All'avvento della pandemia in Capitanata erano presenti prevalentemente cittadini di paesi terzi mentre i migranti UE (stagionali provenienti da Romania e Bulgaria) non erano ancora arrivati per le raccolte 2020: la chiusura delle frontiere ha infatti loro impedito il tradizionale successivo arrivo per le campagne di raccolta. Il caso viene utilizzato per dimostrare come le condizioni di vulnerabilità di lunga data a livello strutturale hanno interagito con la crisi COVID-19 per produrre risultati negativi per i lavoratori migranti, esponendo al contempo la vulnerabilità dei sistemi collegati. Secondo gli autori il COVID-19 ha evidenziato la natura sistemica del rischio e la necessità di studiare gli effetti a cascata che il guasto di un sistema ha sugli altri sistemi collegati. In tempi ordinari la vulnerabilità strutturale e quella sistemica sono connesse e si influenzano ma queste connessioni rimangono deboli e latenti e finché gli effetti sono

limitati le vulnerabilità strutturali vengono affrontate con una risposta localizzata a livello di sistema (es. progetti ad hoc). Ma quando un pericolo colpisce sia il livello strutturale che quello sistemico le connessioni diventano forti ed evidenti. Di qui il ritenere, da parte degli autori, una risposta solo localizzata come non sufficientemente efficace. Negli ultimi 20 anni molte aree di produzione agricola intensiva del Sud Italia hanno richiesto una nuova forza lavoro, in un momento in cui la stagionalità della domanda di lavoro e i bassi salari si accoppiavano con condizioni di lavoro gravose contribuendo al ritiro dei lavoratori italiani dal settore. L'aumento dell'arrivo di migranti dai paesi sub-sahariani e da Romania e Bulgaria ha fornito un'abbondante offerta di manodopera sostitutiva. L'informalità diffusa e profondamente radicata nelle pratiche di reclutamento e occupazione all'interno del settore agricolo ha reso l'accesso al lavoro molto facile per i migranti. L'informalità tuttavia produce anche vulnerabilità. Molti migranti, sia cittadini di paesi terzi che cittadini dell'UE, lavorano senza contratto, pagati in contanti su commissione. Nello stesso periodo il settore agricolo italiano ha subito un processo di "rifugiati", in base al quale un numero crescente di richiedenti asilo e di persone con uno status regolare di rifugiato, sussidiario o umanitario, fornisce la manodopera flessibile e a basso salario da cui dipende il settore. I suddetti sistemi si intersecano, con effetti cumulativi sulla vulnerabilità, in modi che variano a seconda del particolare gruppo e contesto territoriale.

Le stesse condizioni di vita e sociali che erano prima del COVID-19 accettate, anche se in violazione della dignità umana, nelle aree rurali europee, sono diventate non più tollerabili alla luce della pandemia. L'evidenza della possibilità che le conseguenze di questa vulnerabilità andassero oltre il livello locale / immediato e si propagassero attraverso i sistemi (ad esempio, mettendo a repentaglio la sicurezza alimentare nazionale e i sistemi sanitari nazionali), ha stimolato il dibattito politico. Da un lato le vulnerabilità sono create da un fallimento politico nel

governare adeguatamente le questioni nei sistemi sociali chiave come la migrazione, la salute pubblica e la produzione agroalimentare. D'altra parte, le agenzie governative hanno messo in atto diverse contromisure per mitigare le condizioni alla base di queste vulnerabilità. Soprattutto, la maggior parte di questi interventi è rimasta a livello strutturale senza affrontare realmente le interrelazioni tra le vulnerabilità.

A fronte di queste tematiche, la letteratura scientifica in campo si è interrogata sulla necessità di istituire una “politica del cibo” in grado di rispondere a queste sfide in maniera completa. Come scrive Olivier De Schutter nel suo contributo “Una politica del cibo per l’Europa”, 2017, un sistema alimentare sostenibile in Europa è possibile solo attraverso un insieme di politiche (di cui quella sociale, con al centro l’azione sindacale è una delle principali). Tale “politica del cibo” non può più essere semplicemente la PAC ma deve essere in grado di fare "ciò che un’apolitica agraria in generale non fa e non può fare". De Schutter individua fondamentale in cinque motivi-chiave le ragioni che sottostanno alla realizzazione di questa proposta programmatica. La prima ragione parte dal principio (già più volte approfondito in precedenza) che il cibo attraversa una serie di politiche concepite istituzionalmente in modo distinto: dai sussidi agricoli, alle mense scolastiche, dalle politiche sanitarie alle strategie di mercato industriale, dal ruolo del Terzo settore alle campagne educative, dalla conciliazione vita-lavoro fino all'ecologia. In Europa, i dipartimenti che si riferiscono ciascuno a questo ambito sono estremamente specializzati e poco allineate: le politiche che da essi derivano quindi scontano una notevole dose di incoerenza reciproca.

Ad esempio, secondo De Schutter mentre la PAC mira a favorire l'attività delle piccole aziende, le politiche di sicurezza alimentare impongono vincoli regolativi impossibili da rispettare per quest'ultime, con lo scopo di incentivarle a fondersi. Mentre le politiche di sviluppo

comunitarie incentivano gli agricoltori dei paesi africani e sudamericani ad emanciparsi e a maturare economicamente, le politiche di commercio globale europee incoraggiano i produttori europei ad esportare proprio in quei paesi. Naturale quindi che balzi agli occhi la necessità di una sinergia e di un coordinamento in grado di riportare a coerenza queste politiche e di allinearle intorno a obiettivi comuni. Allineare le politiche sugli stessi obiettivi, collegando le varie politiche di settore, è quindi il primo motivo individuato da De Schutter per la definizione di una “politica del cibo”.

Un ulteriore livello di discrepanza è rilevabile tra i diversi livelli di governo che si interessano alla macro-categoria del cibo. Per il momento sono stati vani e pochi infatti i tentativi di legare insieme il livello locale e quello nazionale o globale (UE, FAO) tra di loro a livello di iniziative e di politiche. Molto frequente rimane il difetto di tutte queste politiche ad avere un approccio al problema "top down" (verticistico e centralizzato) invece che "bottom up": l'Europa – secondo De Schutter - dovrebbe contribuire con un insieme di obiettivi comuni radunando sotto un unico tetto le diverse sperimentazioni. L'assenza di un coordinamento tra i diversi livelli istituzionali ostacola il cambiamento o quanto meno non lo sostiene perché non consente di attrezzare adeguatamente la sperimentazione locale.

Le due assenze di coordinamento citate prima hanno l'effetto di rafforzare la tendenza delle diverse politiche del cibo ad essere "path dependent": gli eventi del passato condizionano la possibilità di scelte successive. Il sistema agroalimentare mondiale viene dal fallimento di un modello iniziato negli anni Cinquanta all'insegna del produttivismo sfrenato. Il sistema del cibo è stato infatti ordinato intorno alla richiesta ai fornitori di fornire materia prima il più abbondante possibile (pur di qualità scadente) e alla necessità dei consumatori di disporre sul mercato di calorie a basso prezzo. Si tratta di un ordine alimentare mondiale costruito con l'obiettivo di sradicare il problema della fame nel mondo utilizzando le leve dell'efficienza, delle economie di scala, del basso prezzo e della quantità.

Questo modello, per quanto ormai abbia mostrato notevoli limiti in termini di sostenibilità (sociale, economica e ambientale) sopravvive grazie a precise scelte tecnologiche, a sistemi di sussidi e a criteri di tassazione, a investimenti infrastrutturali e a normative strutturate per preservarlo. Quando l'autore scrive "limiti di sostenibilità" intende il preoccupante dilagare di malattie legate a diete alimentari sbagliate (come il diabete di tipo due e le malattie cardiache, responsabili del 70% dei decessi in UE), alla scomparsa di una fattoria su 4 dal 2003 al 2013 e all'aggravarsi del climate change). Dalla concentrazione sfrenata, la tensione alla qualità e all'alto valore nutritivo, il valore della diversità costituiscono le cifre di numerose forme di "contro-movimento" (per citare l'antropologo ungherese Polanyi). Solo una politica coordinata può produrre cambiamenti in tutte queste differenti componenti generando un impatto sistematico, portando il settore oltre il produttivismo e facendolo adattare alle nuove sfide.

De Schutter sottolinea quindi la necessità di sfuggire a quella che lui reputa la "tirannia del breve periodo". L'insieme delle misure e dei modelli di agricoltura che vengono proposti come alternativi ai modelli attuali infatti necessitano di ampi periodi di tempo per arrivare a compimento e portare i risultati sperati. La diversificazione delle fattorie e dei paesaggi agricoli, la sostituzione dei prodotti chimici, l'ottimizzazione della biodiversità, l'interazione tra specie differenti come occasione di incremento della fertilità, sono perni di un sistema agricolo che ha bisogno di lunghi periodi. Nel frattempo, occorre pensare un insieme di compensazioni in grado di integrare la visione di lungo periodo con il bisogno di risultati immediati che aiutino a superare le difficoltà iniziali. In merito De Schutter cita ad esempio il problema di abbandonare un sistema di produzione del cibo a basso costo senza per questo danneggiare le famiglie più povere o di combattere la sovrapproduzione senza per questo privare le associazioni benefiche della possibilità di usare cibo non venduto per distribuirlo alle persone bisognose. La sfida, secondo De Schutter, non può quindi essere

quella di passare da una serie di priorità ad un'altra ma di passare da un pensiero concentrato sul breve periodo ad un pensiero concentrato sul lungo periodo, che adotti una strategia pluriennale e che - proprio utilizzando gli strumenti di una "politica del cibo"- coordini i cambiamenti attraverso calcoli retrospettivi, parametri di misura dei progressi e alleanze tra settori e livelli diversi. Andare oltre la tirannia delle scelte di breve periodo e provocare una transizione rappresenta quindi il quarto motivo-chiave per proporre una "politica del cibo".

Come quinto motivo, De Schutter propone al necessità di rendere la "politica del cibo" una "politica del popolo". Rivendicare il controllo sul sistema del cibo infatti (la "democrazia del cibo") è un modo per consolidare la democrazia e assicurare che gli interessi generali non siano definiti da quelli meramente economici. Unire i gruppi dispersi di cittadini che agiscono localmente, costruendo una "politica del cibo" che allarghi la lente prevalente dell'ambito agricolo per indossare quella del "sistema alimentare" significa anche dare un contributo di legittimità ed una migliore giustificazione d'essere alle politiche dell'Unione Europea.

L'impegno delle parti sociali e del sindacato in particolare in questo ambito può e deve essere centrale. Rivitalizzare la democrazia del cibo e ricostruirne la legittimità, per usare le parole di De Schuster, può avvenire solo attraverso l'organizzazione collettiva e la rappresentanza degli interessi di un "popolo disperso" come è quello dei lavoratori delle Catene globali del valore agroalimentari.

Ma quali conseguenze ha per il mondo delle relazioni industriali (in particolare agroalimentari) l'organizzazione globale delle Catene globali del valore? E quale ruolo possono giocare le organizzazioni sindacali?

2.3 La sfida delle Catene globali del valore per le relazioni industriali e il ruolo delle organizzazioni sindacali

Sommario: 2.3.1 Quale ruolo per le relazioni industriali nel settore agroalimentare? 2.3.2 La necessità di “nuovi approcci coraggiosi” alle relazioni industriali 2.3.3. Una nuova classificazione per l’organizzazione collettiva della rappresentanza lungo le Catene globali del valore

2.3.1 Quale ruolo per le relazioni industriali nel settore agroalimentare?

- Che si tratti della teoria delle Catene globali del valore, dei “network globali di produzione” (come suggeriscono Peter Dicken, Philip Kelly, Kris Olds e Henry Wai-Chung Yeung in *Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy*) o della riorganizzazione dei processi produttivi secondo il principio della “centralizzazione senza concentrazione” (Bennett Harrison, *The dark side of flexible production*, 1994) negli anni recenti la letteratura relativa alle condizioni del lavoro e dell’occupazione nelle Catene del valore è cresciuta enormemente, soprattutto in merito al fallimento delle sue modalità di governance nello stabilire e garantire minimi standard di condizioni di lavoro nello spazio transnazionale.

In un recente contributo dal titolo *Trade Union Power Resources within the Supply Chain: Marketisation, Marginalisation, Mobilisation*, WES Work, Employment and Society, 1-17, 2020, Pedron Mendonca e Dragos Adascalitei hanno concentrato la loro analisi su come la struttura di una Catena globale del valore possa determinare delle "pressioni" sui luoghi di lavoro e sulle sue relazioni industriali e come - e a quali condizioni - il Sindacato possa essere in grado di difendere coerentemente gli interessi

collettivi dei suoi iscritti nel nuovo contesto. Riassumendo, l'articolo analizza dati qualitativi derivanti da due case studies di due aziende entrambe attive e inserite nella Catena globale del valore del Whisky Scozzese strutturalmente molto simili, sindacalizzate ma con due percorsi di relazioni industriali molto diversi. L'analisi qualitativa deriva da 62 interviste semi-strutturate condotte a dipendenti, sindacalisti e manager insieme a focus group, a momenti di osservazione diretta della realtà aziendale e alla partecipazione di riunioni sindacali.

Attraverso questa ricerca, gli autori dimostrano la capacità della governance di una Catena globale del valore di premere sui siti produttivi perché si adottino certe organizzazioni del lavoro (flessibili/precarie e con strumenti di monitoraggio continui) piuttosto che altre e allo stesso tempo evidenziano i margini di azione comunque ancora aperti per le organizzazioni sindacali chiamate a prendere coscienza del contesto, allargare la propria base associativa al settore intero e promuovere strumenti su temi come la salute e la sicurezza sul lavoro.

Ciò avviene perché le dinamiche della Catena globale del valore hanno un effetto diretto sull'organizzazione del lavoro, spingendola tendenzialmente verso una struttura precaria e la promozione di flessibilità numerica e temporale, nella ricerca di una migliore efficienza di costi e di risposta alle domande dei mercati.

Tale impressione sembra confermata anche dall'analisi di Jonathan Morris, Jean Jenkins e Jimmi Donaghey in *Uneven development, uneven response: the relentless search for meaningful regulation of GVCs*. Secondo questo contributo infatti le Catene globali del valore operano primariamente nella logica del capitale globale che ha l'interesse a declassare le condizioni di lavoro. Se "le leggi del lavoro sono formate dal contesto legale, politico, economico, sociale e storico" come evidenzia Paul Edwards in *Industrial*

Relations: Theory & Practice in Britain, Oxford: Blackwell, 1995, allora l'avvento delle Catene globali, in forza di una "ipermobilità del capitale" ha introdotto notevolissimi cambiamenti negli approcci dei vari attori. Una serie di cambiamenti accelerati dal contemporaneo crollo delle barriere doganali, dallo sviluppo delle tecnologie di comunicazione e dal ridursi dei costi di trasporto. Il ruolo degli Stati, ad esempio, passa dall'aumentare la competitività tra le aziende a dover proteggere i propri cittadini dall'abbassamento degli standard lavorativi, dalla mancanza di regolazione e dal tentativo di reprimere l'organizzazione collettiva dei lavoratori.

Proprio l'architettura della governance (anche nell'ambito di una sua eventuale regionalizzazione) ha relevantissime conseguenze non solo sul territorio in cui si svolge ma anche nel (eventuale) sviluppo delle relazioni industriali di filiera chiamate a contribuire all'organizzazione del lavoro lungo questa filiera. La "governance" della Catena globale può determinare infatti delle pressioni sui luoghi di lavoro e sulle sue relazioni industriali.

Il rapporto tra la struttura delle Catene globali del valore e la rappresentanza degli interessi collettivi è in maniera molto utile affrontato e riassunto dagli studi di Lidia Greco, in particolare in *Produzione globale, lavoro e strategia sindacale: alcune riflessioni a partire dalla teoria delle Catene globali del valore*, Sociologia del Lavoro, n. 1, 2011. Le implicazioni sul mondo del lavoro consistono nella criticità della "disgiunzione tra lavoro, creazione di valore e localizzazione geografica". Si tratta del coinvolgimento di nuove fasce di popolazione nella forza lavoro mondiale (in particolare femminile perché tipologia più flessibile e più disposta a subire contratti temporanei ma ad un costo più basso), del deterioramento delle condizioni lavorative, dell'uso a cascata dei contratti di fornitura, della crescita dell'informalità nel lavoro, dell'eterogeneità delle condizioni contrattuali. L'inserimento nelle Catene globali del valore sembra quindi per i lavoratori dipendenti delle imprese "non driver" della Catena un

fattore di vulnerabilità che ne "aumenta l'esposizione a dinamiche e relazioni di potere che hanno origine altrove". Non da ultimo, la Catena globale del valore intensifica la precarietà spingendo i management a esternalizzare il lavoro improduttivo e sacrificando - in assenza di organizzazioni sindacali - il welfare dei lavoratori per raggiungere efficienza e controllo dei prezzi. A questo scopo si avvale anche delle innovazioni tecnologiche per aumentare il controllo e la trasparenza.

Le caratteristiche delle Catene globali sembrano configurare dei veri e propri "impedimenti" strutturali che non consentono alle relazioni industriali di declinarsi appieno. Un esempio chiaro emerge dall'analisi svolta da Celine Louche, Lotte Staelens, Marijike D'Haese in *When workplace unionism in Global Value Chains does not function well: Exploring the impediments*, 2018.

Gli autori analizzano gli elementi che impediscono al sindacato agricolo in Etiopia, all'interno della Catena globale del valore dei fiori recisi, di svolgere appieno la propria funzione. In particolare, il contributo di Louche, Staelens e D'Haese utilizza un approccio comparativo di case studies di due aziende agricole attive nel settore dei fiori recisi (una in cui è previsto anche un Private Social Standard ed una senza) proponendo un quadro complessivo che integra due piani: quello verticale (governance e struttura della Catena del valore in questione) e quello orizzontale (il contesto socioeconomico). Si tratta di un approccio innovativo perchè come emerge dalla ampia literature review presente nel testo, la letteratura scientifica in merito non ha mai finora utilizzato un approccio analitico integrato per studiare il fenomeno del sindacalismo nelle Catene globali del valore. La Catena globale del valore in questione viene identificata dagli Autori come "buyer-driven" (cioè determinata dai grandi compratori e rivenditori), la caratteristica fondamentale delle Catene agroalimentari. Lo scenario, come rilevato in precedenza anche da altri autori, è ulteriormente intrecciato dalla particolarità del settore agricolo che impone ulteriori

elementi verticali che condizionano la possibile sindacalizzazione: la stagionalità e la flessibilità organizzativa del lavoro (il che rende la base associativa instabile), l'andamento ribassista dei prezzi (il che abbassa i salari e rende più difficile il sostenimento del costo associativo), la diffusione dei private social standards come le convenzioni ILO che possono, in linea di principio, concedere spazio di organizzazione ai lavoratori ma nella pratica non lo garantiscono necessariamente, anzi.

In merito alla dimensione orizzontale gli Autori individuano cinque forze principali che animano la dimensione e che possono aiutare o meno la sindacalizzazione della forza lavoro.

Innanzitutto, la possibilità che il contesto offre - o meno - di avere a disposizione altre opzioni di sostentamento rispetto al lavoro corrente. In secondo luogo, la distribuzione geografica dei lavoratori (intesa come distanza casa-lavoro o distanza dai colleghi). In terzo luogo, la costruzione sociale o meno di possibilità lavorative per le donne (visto che la maggior parte dei lavoratori in orticoltura sono donne). In quarto luogo il quadro normativo delle relazioni industriali in corso nel paese di osservazione ed in ultimo la tradizione sindacale del paese.

Dall'analisi emergono quindi come risultati 10 "impedimenti" alla sindacalizzazione nelle due aziende agricole, di cui la maggior parte comune ai due casi di studio.

- Una mancanza di consapevolezza e di interesse nella forza lavoro, troppo instabile e soggetta a turnover. I salari troppo bassi rendono il lavoro una "ultima spiaggia" che viene abbandonata alla prima occasione disponibile (il 62% ha un'anzianità aziendale inferiore ad un anno). Il lavoratore non riesce a fare in tempo a comprendere l'importanza del sindacato che ha già abbandonato l'azienda.

- L'assenza di una identità comune e l'isolamento dei lavoratori è dovuto alla brevissima pausa pranzo (mezz'ora) che è l'unica occasione di contatto tra lavoratori per il resto occupati in punti geograficamente distanti della azienda.
- I vincoli di tempo che il mercato dei fiori recisi impone hanno un diretto impatto sulla sindacalizzazione. La maggior parte dei lavoratori è donna e unisce agli impegni lavorativi quelli legati alle proprie attività domestiche e familiari, togliendo spazio ad attività come la partecipazione sindacale
- I costi di iscrizione pesano molto in un contesto in cui (privi di salario minimo) la paga mensile oscilla tra i 23 e i 25 dollari al mese. L'iscrizione - 1% del salario mensile - è quindi eccessivamente costosa. Nell'azienda dotata di PSS inoltre non c'è una trattenuta diretta in busta paga per cui i rappresentanti devono mensilmente presentarsi dal lavoratore per chiedergli la quota in contanti. Una situazione che rende la decisione di aderire al sindacato suscettibile a variazioni ogni mese.
- La mancanza di supporto esterno e di potere nella contrattazione non è adeguatamente sopperita dagli standard PSS che si concentrano (tramite visite annuali e di solo un giorno) prevalentemente su questioni ambientali e di sicurezza dei lavoratori e non sulle loro rimostranze. La fiducia nel sindacato cala quindi perché considerato poco incidente sulle condizioni lavorative, solo nell'azienda non certificata è iniziato recentemente un processo di contrattazione che non si sa come finirà.

Celine Louche, Lotte Staelens e Marijike D’Haese evidenziano la necessità di leggere i risultati in maniera comparativa. In tal modo emergono principalmente tre dimensioni che racchiudono gli "impedimenti" alla sindacalizzazione evidenziati: la consapevolezza dei lavoratori, la legittimità del sindacato e la capacità del sindacato di agire. A seconda di come ci si approccia a queste tre dimensioni, gli "impedimenti" possono portare ad un sindacato più o meno forte. La spirale al ribasso si può evitare "agendo diversamente", mettendo i lavoratori in condizione di poter agire per cambiare la propria condizione. In particolare, in merito sono emerse differenze significative tra le due aziende agricole a seconda della presenza o meno di Private Social Standards. Mentre nell'azienda non-certificata la sindacalizzazione inizia da un forte sentimento di ingiustizia che diviene mobilitazione, nell'azienda certificata il management - attento ad eliminare in partenza questo elemento - tenta di incentivare l'adesione sindacale ottenendo l'effetto opposto. I lavoratori percepiscono il Sindacato come parte del management dell'azienda.

Un ulteriore esempio viene dal contributo di Lisa Dorigatti dal titolo *Ridotte all'osso. Disintegrazione verticale e condizioni di lavoro nella filiera della carne*, 2018. Proprio nell’ambito della Catena del valore agroalimentare, Dorigatti indaga il caso di studio della filiera della carne (in particolare in Provincia di Modena).

In questo caso la frammentazione della Catena globale del valore si è declinata in una esternalizzazione della forza lavoro presso cooperative "spurie", in una dinamica criminosa dell'utilizzo degli appalti. Una situazione di difficoltà su cui si sono sviluppate due strategie sindacali diverse, messe in atto da un sindacato autonomo e da un sindacato confederale (Flai Cgil).

In particolare, il contributo di Dorigatti si concentra sul caso dell'industria della macellazione e trasformazione della carne in provincia di Modena (comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro, Formigine, Spilamberto e Vignola), in cui il continuo incremento del potere contrattuale della grande distribuzione ha comportato un peso crescente verso le aziende che si occupano delle fasi "povere" della Catena globale: allevamento, macellazione e prima lavorazione. Ciò avviene in un settore che già tradizionalmente ha una bassa redditività (nel 2014 il margine operativo lordo dell'intero comparto si è attestato al 3,7% mentre il resto dell'industria alimentare al 7,5%) e che distribuisce il valore in maniera diseguale, prediligendo i segmenti apicali della Catena globale (salumifici/trasformazione e GDO/distribuzione). Le fasi della Catena a cui si chiede quindi di comprimere i costi sono anche quelle, con il più basso margine operativo lordo (2,3%): impossibilitate a ridurre il costo della materia prima (che costituisce l'80% dei costi totali) l'attenzione si è concentrata sul costo del lavoro (il 5% dei costi di produzione).

Non potendo intensificare i processi di automazione per la modesta dimensione aziendale, le imprese coinvolte sono quindi state indotte ad utilizzare a proprio favore differenziali di regolazione del lavoro attraverso processi di outsourcing (differenziali che non si basano solo sulla diversità di norme e di standard applicabili ma anche su una minore diffusione di sanzioni a seguito delle violazioni di quelle stesse norme nei diversi contesti). L'esternalizzazione inizialmente ha riguardato attività periferiche (movimentazione e sanificazione) ma poi è sempre più andata verso il cuore dell'attività produttiva (il sezionamento e disosso del suino nei tagli particolari per DOP e IGP).

In un sistema di assenza di dati statistici, le stime dei sindacati confederali riportano 1.500 lavoratori impiegati in appalto sui circa 4.800 totali del settore nella provincia di Modena (nelle 5 principali aziende che da

sole fanno il 45% della forza lavoro totale, il numero dei lavoratori in cooperativa è sempre più alto di quello dei lavoratori diretti).

Pur non esistendo una differenza qualitativa fra le attività svolte dai lavoratori diretti e quelle svolte dai lavoratori in appalto (ci si limita ad "una linea gialla sul pavimento") le differenze sono pesanti per quanto riguarda la popolazione di manodopera (i lavoratori in appalto sono per la quasi totalità extracomunitari) e per la parte retributivo-normativa.

I lavoratori delle imprese cooperative che si aggiudicano gli appalti infatti (mentre la cooperativa gode di sconti contributivi e di deroghe ad alcuni istituti dei CCNL) lavorano in "finte cooperative" – manca infatti il carattere di mutualità ed assembleare -, senza accordi integrativi, spesso sotto CCNL più "poveri" come quello del settore merci e logistica. Una parte della loro retribuzione è spesso in forma di rimborsi spese (non assoggettati quindi a contributi previdenziali) per garantire un ulteriore risparmio sul costo del lavoro, quando non proprio in nero. È pratica diffusa retribuire unicamente le ore lavorate - quindi assenza di ferie, tredicesima e quattordicesima - e la fortissima fluttuazione delle cooperative (falliscono e vengono riaperte molto frequentemente) comporta spesso dinamiche di "furto salariale" con la mancata retribuzione di tfr e delle ultime mensilità. Spesso sono messi in riposo forzato non retribuito, anche per scopi punitivi e disciplinari.

Le complesse Catene di appalti - spesso costituite da strutture multilivello con consorzi di cooperative che prendono in carico le commesse - consentono alle aziende appaltatrici di allontanare da esse la responsabilità del processo di degradamento delle condizioni di lavoro. Il sistema di appalto comporta una forte riduzione dei costi ed un aumento della flessibilità per l'azienda appaltatrice (un dipendente diretto costa 22-25 euro l'ora, un dipendente in appalto meno di 13-15 euro l'ora). L'azienda appaltatrice dispone inoltre di una notevole flessibilità nella forza lavoro ed è in grado, attraverso la cooperativa, di scaricare sui lavoratori in appalto

tutti i costi relativi alla gestione del personale nei momenti di calo della produzione.

Le violazioni sono in larga misura possibili grazie alle scarse risorse a disposizione degli organi ispettivi (un vero e proprio progressivo indebolimento dei soggetti di controllo pubblici), ai minori vincoli normativi, ai processi di esternalizzazione e alle sanzioni prive di effetto deterrente per la somministrazione irregolare di manodopera (per esempio con il tetto massimo di sanzione a 16.666 euro per azienda). Gli stessi lavoratori spesso accettano queste condizioni per un misto di sfruttamento e di consenso.

Nel caso di specie, fino al 2015 la capacità di intervento sindacale era molto limitata in merito: i sindacati confederali erano presenti quasi esclusivamente fra i lavoratori diretti ed italiani e l'esternalizzazione, coinvolgendo le fasi periferiche e più pesanti del processo produttivo, non era vista negativamente dai lavoratori iscritti. La difficile sindacalizzazione dei lavoratori in appalto inoltre complicava ulteriormente la situazione a causa del veloce turnover e del clima di promesse e minacce. Il sindacato autonomo Si Cobas a partire dal 2015 ha iniziato una serie di scioperi e mobilitazioni seguite poi dalle sigle confederali con ulteriori progetti. Da sottolineare come i momenti in cui l'azione sindacale è sembrata più efficace siano quelli in cui i lavoratori hanno bloccato i cancelli, impedendo alle merci, fortemente deperibili, di entrare ed uscire e le vertenze dirette alle aziende committenti e non ai datori di lavoro diretti (solo le aziende appaltatrici sono in grado, infatti, di garantire un certo cambiamento nelle condizioni di impiego).

Per rimanere nello stesso comparto produttivo, sempre in un altro contributo di Anna Mori e Lisa Dorigatti dal titolo *L'impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle disuguaglianze: disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti*, 2016, le due autrici evidenziano come

non l'esternalizzazione *tout court* bensì l'utilizzo improprio e massiccio di tale istituto renda il mondo degli appalti caratterizzato da violazioni sistematiche delle leggi e delle norme contrattuali. E ciò è evidente appunto nella macellazione dove, mentre prima gli appalti riguardavano solo attività periferiche, da alcuni anni vengono affidate sempre più attività prossime a quella centrale, ossia la macellazione, con un'incidenza del personale esterno che arriva fino al 50%. Secondo gli intervistati nel contributo, non ci sono differenze qualitative fra le attività svolte dai dipendenti diretti e quelle svolte dai lavoratori in appalto. Le ragioni che spingono le aziende ad appaltare sarebbero due: da un lato, il costo del lavoro dall'altro la flessibilità della forza lavoro. Nella maggior parte dei casi ciò si traduce in disapplicazione del contratto dell'appaltante, utilizzo di aziende sprovviste della contrattazione integrativa e pagamento di prestazioni lavorative sotto forma di rimborsi per trasferte non assoggettati a contribuzione previdenziale. Qui mancano sia i controlli interni (i lavoratori pur di lavorare non denunciano) che quelli esterni (visite ispettive). La seconda ragione è la flessibilità. Infatti, l'appalto consente ai committenti di aggiustare continuamente la forza lavoro disponibile e, quindi, di pagare solo per i servizi effettivamente prestati. I salari non sono sempre necessariamente bassi, le lavorazioni sono caratterizzate da una fortissima variabilità per quanto riguarda l'orario di lavoro. Capita purtroppo che questi lavoratori lavorino per lunghi periodi di tempo oppure non siano chiamati affatto e questo accade con brevissimo preavviso. Inoltre, i numerosi cambi di appalto e i casi di fallimento fanno sì che questi lavoratori si trovino in una situazione di continua incertezza occupazionale e, di conseguenza, economica.

La caratteristica propria delle sigle confederali di organizzarsi in categorie (modalità organizzativa tipica del sindacalismo industriale) rischia in contesti di frammentazione della produzione di assecondare le pratiche di

dumping delle imprese e di rendere più difficile la costruzione di coalizioni fra lavoratori (come lo "sciopero di sito"). In merito, l'interessante contributo di Niccolo Durazzi, infatti, dal titolo *Inclusive unions in a dualized labour market? The challenge of organizing Labour Market policy and social protection for labour market outsiders*, 2017, dimostra che i sindacati sono stati nei confronti dei lavoratori atipici più inclusivi di quanto descritto dalla letteratura scientifica e dalla percezione collettiva, in misura variabile a seconda della propria identità come sindacati. Secondo Durazzi la flessibilità che è stata introdotta ormai in quasi tutte le maggiori economie europee ha portato ad una crescente divaricazione tra i lavoratori "tradizionali" e "atipici". Di fronte a questo cambiamento, spesso i sindacati sono stati accusati di concentrarsi eccessivamente sui lavoratori stabili. L'articolo intende invece far luce sulle strategie che i sindacati hanno messo in campo nei confronti dei lavoratori interinali nel primo decennio successivo alla Legge Treu lungo tre assi: salario, formazione, protezione del reddito. L'articolo si basa sull'analisi di documenti politici (documenti congressuali, comunicati stampa...) e su interviste semi-strutturate a dirigenti sindacali di CGIL e CISL (in particolare del settore metalmeccanico, quindi FIOM e FIM): ne emerge un quadro piuttosto efficace sui primi due assi (meno sul terzo) e che è particolarmente di successo nei sindacati dall'identità maggiormente confederale.

La letteratura scientifica in merito tende a considerare gli interessi dei lavoratori stabili e dei lavoratori interinali come mutuamente opposti ed essendo i primi la maggioranza della base dei sindacati andrebbe da sé che i secondi sono meno tutelati. Tuttavia, un'analisi empirica mostra come esistano vari gradi di inclusività nelle organizzazioni sindacali dei lavoratori atipici e di come esso avvenga a seconda dell'identità del sindacato in questione. Secondo Durazzi il sindacato "di classe" sarebbe più propenso a introdurre strategie inclusive dei lavoratori atipici perché esso sarebbe strumentale a migliorare le condizioni di tutti i lavoratori.

Il lavoro “atipico” in Italia nasce con la riforma del 1997 (Pacchetto Treu) e si consolida con quella del 2003 (Legge Biagi). Treu istituisce il lavoro somministrato, secondo l’autore la riforma del 2003 amplia questo concetto introducendone ulteriori forme (come il lavoro a chiamata e il lavoro occasionale). Si tratta di un tipo di impiego che per gli anni seguenti è stato il principale spazio di crescita occupazionale del Paese.

Alla fine degli anni 90 ciascun sindacato confederale ha creato un proprio livello organizzativo dedicato ai lavoratori atipici: tutte hanno un approccio integrato, sviluppandosi orizzontalmente alle strutture verticali di federazione e associando i lavoratori in base alla loro tipologia contrattuale (natura atipica del contratto di lavoro) piuttosto che al loro settore produttivo di riferimento. La prima preoccupazione di queste organizzazioni è stata la creazione di una contrattazione collettiva di riferimento che impedisse disparità eccessive di trattamento retributivo e normativo con i lavoratori “tradizionali”. La seconda è stata quella di fare in modo che la flessibilità non diventasse precarietà e che quindi i lavoratori atipici non rimanessero indefinitamente in quella situazione contrattuale ma gradualmente andassero verso una stabilizzazione del proprio rapporto di lavoro.

Successivamente le organizzazioni sindacali dei lavoratori atipici si sono concentrate sul garantire un sistema coerente di formazione (avvenuta tramite lo sviluppo dell’ente bilaterale Formatemp) che si incentrasse sulle competenze di base, sulle competenze professionali, sull’aggiornamento e sulla formazione continua. Ulteriore impegno (fallito) è andato nell’universalizzazione del sistema di protezione del reddito (come i sussidi di disoccupazione) fino ad allora pensati solo per chi aveva un solido e continuo passato contributivo.

Ne emerge quindi un quadro selettivo di inclusione dei lavoratori atipici da parte delle organizzazioni sindacali che se da un lato sono riusciti a universalizzare diritti come la giusta retribuzione, la sicurezza e la

formazione, non sono riusciti ugualmente a farlo per quanto riguarda la protezione del reddito.

Secondo Durazzi la preminenza dell'identità confederale in queste organizzazioni di lavoratori atipici (rispetto a quella settoriale) avrebbe influito, spingendo i sindacati ad organizzare il lavoro così come esso compare organizzato. Tuttavia, questa identità confederale non sarebbe stata sufficiente appunto ad interrogarsi e ad agire di conseguenza per tutelare il lavoratore atipico anche quando non è più un lavoratore ma un disoccupato. Inoltre, in molti dirigenti sindacali emerge il pensiero che l'universalizzazione dei sistemi di protezione del reddito comporterebbe anche una legittimazione strutturale di una segmentazione del lavoro che invece dovrebbe essere per sua natura transitoria e indirizzata alla definitiva stabilizzazione.

In merito, vale ulteriormente la pena citare il contributo di Chiara Benassi e Lisa Dorigatti dal titolo "*Out of Sight, Out of Mind: The Challenge of External Work Arrangements for Industrial Manufacturing Unions in Germany and Italy*" dove partono dalla premessa secondo cui l'esternalizzazione del lavoro limita le capacità dei sindacati di rappresentare efficacemente i lavoratori lungo la Catena del valore. Col fine di analizzare le strategie di contrattazione messe in campo per ovviare al problema, intendono mettere a confronto le risposte dei sindacati all'uso del lavoro interinale e del subappalto in quattro stabilimenti di proprietà di due multinazionali in Italia e in Germania. Benassi e Dorigatti evidenziano come mentre le organizzazioni sindacali siano rimaste pressoché le stesse dai tempi dell'era fordista, le imprese hanno visto invece la propria forza lavoro spostata oltre i tradizionali confini organizzativi tramite la crescente esternalizzazione. La capacità dei sindacati di rappresentare e organizzare adeguatamente questi lavoratori lungo la Catena del lavoro ne è uscita quindi notevolmente frammentata. Al di là del dibattito scientifico – pur

fiorentino – su quale modalità organizzativa il sindacato debba assumere ora, secondo le autrici è interessante indagare quale ruolo svolgano in questo ambito le varie differenze in termini di compiti e di posizione ricoperta che i lavoratori somministrati e subappaltati ricoprono all'interno del processo lavorativo (lavoro in somministrazione vs subappalto in loco): se e come cioè il modo in cui vengono utilizzati gli accordi di lavoro esterno sfidi i principi del sindacalismo industriale. In particolare, le Autrici rispondono a questa domanda di ricerca confrontando le risposte pervenute tramite una serie di questionari posti ai protagonisti di accordi sindacali fatti in due multinazionali (una italiana e l'altra tedesca). Ne emerge come l'impegno sindacale sia proporzionale a quanto il lavoratore esternalizzato si sente lontano dal "cuore" del processo di produzione.

Tradizionalmente, i sindacati rappresentano un insieme eterogeneo di lavoratori in una strategia collettiva di solidarietà per cercare di ridurre le differenze di reddito e di status tra gli stessi. L'esternalizzazione crescente della forza lavoro da parte delle aziende li mette in difficoltà perché sposta l'occupazione in settori in cui tradizionalmente i lavoratori sono meno organizzati e privi di potere contrattuale. Fino ad ora i sindacati industriali hanno risposto a questa sfida sfruttando in modo creativo i canali istituzionali (includendo clausole di lavoro nei contratti di appalto pubblici) o la mobilitazione di massa (coalizioni con altre realtà della società civile). In particolare, i sindacati contraddistinti da una forte "ideologia operaia" sembrano i più interessati a estendere il loro raggio di rappresentanza comprendendo i lavoratori subappaltati e gli interinali. Ma quale è il rapporto tra i diversi tipi di accordi sul lavoro esternalizzato (ad esempio il lavoro in somministrazione o il lavoro in subappalto) e la capacità dei lavoratori di organizzarsi? Ad esempio, una certa letteratura di riferimento sostiene che – perlomeno a livello individuale – il lavoratore sia più portato a sviluppare solidarietà con i colleghi e ad essere meno individualista di fronte ai suoi problemi proporzionalmente alla vicinanza al centro

produttivo. L'uso e la "posizione" degli accordi di esternalizzazione del lavoro potrebbero quindi influenzare successivamente la sindacalizzazione dei lavoratori coinvolti.

Lavoro interinale e subappalto in loco sono forme di esternalizzazione che differiscono in base al grado di controllo esercitato dai datori di lavoro sui lavoratori. I lavoratori interinali sono sotto il controllo diretto dell'azienda cliente e sono il più delle volte impiegati in mansioni produttive che li pongono in maniera strettamente interconnessa ai dipendenti diretti dell'azienda cliente. I lavoratori subappaltati invece (pur essendo anche loro in loco) rimangono comunque dipendenti del loro proprio datore di lavoro (il subappaltatore) e non seguono quindi istruzioni dirette da parte dell'azienda cliente. Le differenze sono anche sulle possibilità di sindacalizzazione concesse. In Italia, il contratto collettivo della metalmeccanica si limita a regolare un diritto sindacale all'informazione sul lavoro interinale impiegato tramite una comunicazione annuale della direzione (su numero di lavoratori, durata dei contratti e qualifiche). Tale diritto sindacale non esiste per il subappalto in loco, a meno che non preveda un trasferimento di dipendenti (anche se il subappalto è vietato per le attività produttive ritenute "fondamentali" come la manutenzione ordinaria) e ai subappaltatori viene imposta l'applicazione di contratti collettivi firmati dalle organizzazioni maggiormente rappresentative. In Germania i "comitati aziendali" possono opporsi all'assunzione di lavoratori interinali in alcuni casi specifici (ad esempio se questa assunzione mette a rischio di licenziamento i lavoratori a tempo indeterminato). Sempre i "comitati aziendali" hanno diritti di codeterminazione dell'orario di lavoro e dell'organizzazione del lavoro dei somministrati. Per quanto riguarda i subappaltatori invece i comitati godono solo di un diritto di informazione senza alcun ulteriore obbligo per il datore di lavoro dell'azienda leader.

Il contributo mette a confronto quattro stabilimenti – due in Germania e due in Italia (paesi quindi caratterizzati da una tradizione di sindacalismo industriale) – di due Multinazionali specializzate in macchine utensili e veicoli speciali, focalizzati sulla produzione e quindi comparabili per organizzazione del lavoro, competenze e pressione competitiva. In tre stabilimenti, il lavoro interinale è stato utilizzato principalmente alla Catena di montaggio, nel quarto (il secondo stabilimento tedesco) il comitato d'azienda si è opposto al suo utilizzo. In tutti e quattro gli stabilimenti, il subappalto è invece utilizzato per la gestione delle strutture, la manutenzione degli edifici, la ristorazione e la sicurezza. Le A. hanno condotto 45 interviste con rappresentanti sindacali e di fabbrica tra il 2012 e il 2014, 28 interviste ulteriori sono state poi condotte sempre sul campo tra il 2016 e il 2017. Le interviste si sono concentrate principalmente sull'utilizzo del lavoro esternalizzato e sulla posizione del sindacato nei confronti di questi lavoratori.

I risultati della contrattazione sugli accordi di lavoro esterno hanno mostrato somiglianze e differenze tra i paesi e i gruppi di lavoratori esterni esaminati.

In entrambi i paesi, le norme negoziate erano più severe e più comprensive per i lavoratori interinali che per i lavoratori in appalto, in particolare quelli impiegati nei servizi industriali di fascia bassa. Tuttavia, c'erano differenze tra paesi per quanto riguarda il contenuto e la forza dei regolamenti. In Italia, gli accordi sul lavoro interinale si sono concentrati sulla limitazione della discrezionalità del datore di lavoro, vista la parità di trattamento già esistente, mentre quelli nello stabilimento tedesco Italmetal-De includevano le condizioni di lavoro dei lavoratori interinali. La regolamentazione dei subappaltatori riguardava le condizioni di lavoro in Italia, dove i subappaltatori erano per lo più limitati ad attività non *core*, mentre in Germania i comitati aziendali si concentravano sulla limitazione dei subappalti, e solo quando veniva utilizzato per svolgere mansioni *core*.

I sindacati sono riusciti a regolamentare il lavoro tramite agenzia e alcuni subappaltatori utilizzando i loro diritti di *voice* istituzionalizzati in altri paesi, soprattutto in termini di orario di lavoro. Ad esempio, in Italmetal-It, il contratto prevedeva fino a 40 ore all'anno di straordinario obbligatorio il sabato. Ulteriori straordinari dovevano essere negoziati con i rappresentanti dei dipendenti. Pertanto, i rappresentanti dei dipendenti in Italmetal-IT potrebbero scambiare straordinari aggiuntivi contro il passaggio dei lavoratori tramite agenzia. Nel 2010, l'azienda si è ritirata dal contratto collettivo di settore e ha introdotto 120 ore di straordinario obbligatorio all'anno attraverso un nuovo accordo a livello aziendale firmato solo da due dei tre sindacati confederali. In Germanmetal-It, nel 2017, poiché l'azienda voleva introdurre un nuovo sistema di 18 turni di otto ore settimanali, compreso il sabato, i sindacati hanno negoziato, tra le tante, il passaggio dei lavoratori interinali a contratti a tempo indeterminato, la fine del *leasing* e le disposizioni che regolano il lavoro alle condizioni dei subappaltatori in loco in cambio del loro consenso al nuovo sistema.

In tutti i casi, i sindacati si sono impegnati in modo diverso con lavoratori interinali e subappaltatori. Spesso i lavoratori in appalto svolgono attività non “centrali” e, a detta dei manager, sono un numero marginale rispetto ai lavoratori *in house* coinvolti. I sindacati hanno negoziato diritti di informazione per “sapere cosa fanno” ed è risultato che in entrambe le multinazionali italiane il subappalto era limitato ad attività non produttive quali pulizie, sicurezza, catering e attività di manutenzione. Tuttavia, il rischio per i sindacati non sussiste se non vi sia trasferimento di personale, i lavoratori in appalto sarebbero comunque rappresentati da altri sindacati, ovvero le condizioni verrebbero negoziate con il sindacato della loro categoria e non quello metallurgico. Reinternalizzare questi lavori periferici non sarebbe la soluzione desiderata, anche durante le recessioni economiche, perché quei lavori non riflettono le capacità dei lavoratori metalmeccanici.

I consiglieri di fabbrica di entrambi gli stabilimenti hanno iniziato a contestare l'esternalizzazione e a richiedere la reinternalizzazione delle attività subappaltate più vicine alle attività percepite come core. A detta di Italmetal-De, fintanto che l'azienda creava nuovi posti di lavoro, non interessava ai sindacalisti quello che veniva fatto in materia di subfornitura. I rappresentanti dei lavoratori hanno iniziato a prestare maggiore attenzione quando si sono resi conto che sempre più "valore" veniva prodotto dai subappaltatori mentre le loro aziende stavano subendo un ridimensionamento a causa delle difficili condizioni di mercato, inoltre stavano spostando i lavori principali fuori dal controllo dei comitati aziendali e minando l'occupazione nell'azienda.

In conclusione, Benassi e Dorigatti evidenziano come la frammentazione del lavoro e dei processi produttivi sfida i sindacati, rivelando una loro maggiore forza nei confronti dei lavoratori interinali che verso i subappaltatori in loco. Tale forza non deriva da una diversa contrattazione collettiva in materia ma dalle diverse dinamiche che si sviluppano a partire dal centro di produzione. L'esternalizzazione del lavoro ha infatti un impatto sulle identità e sulle logiche di azione dei sindacati: i lavoratori somministrati sono concepiti come parte del proprio tradizionale collegio elettorale sindacale. Le autrici evidenziano quindi come le organizzazioni sindacali siano chiamate ad avere un concetto più "politico" e meno giuridico di azienda, spingendoli ad impegnarsi nella rappresentanza non solo dei dipendenti diretti ma anche di tutti coloro che sono coinvolti nel processo manifatturiero.

La rappresentanza degli interessi collettivi è sfidata da questo nuovo tipo di organizzazione (sociologico-economica) e dalle sue caratteristiche strutturali a maturare nuove forme e nuovi spazi di impegno. Il probabile rischio è infatti che questa modalità organizzativa globale finisca per

alterare i rapporti di forza con il lavoro a suo vantaggio, comprimendone i costi e limitandone l'utilizzo allo stretto necessario.

2.3.2 La necessità di “nuovi approcci coraggiosi” alle relazioni industriali

- In questo contesto di profondo mutamento dell'organizzazione globale della produzione e a fronte delle sue conseguente sulle relazioni industriali, i sindacati si ritrovano a dover far fronte alla crescente difficoltà nel riuscire a far sentire la necessaria pressione alle aziende (cosa che avviene solitamente tramite la contrattazione collettiva) a causa della frammentazione strutturale della Catena globale e alla difficoltà di estendere adeguatamente il proprio perimetro di rappresentanza collettiva.

È per questo che, secondo Michael Fichter nel suo *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions?*, a fronte del diffondersi delle Catene globali del valore, i Sindacati sono chiamati ad avere “nuovi approcci coraggiosi” che consisterebbero nel “garantire la loro base di potere locale e nazionale all'interno e lungo le Catene del valore globali”. Fichter non intende con ciò promuovere la nascita di nuove forme di organizzazione sindacale né di concentrare l'azione sindacale su alcuni snodi cruciali delle Catene globali, ma piuttosto “riconoscere e utilizzare le opportunità offerte dal riferimento al contesto allargato”. Un'operazione che richiede “una seria rivalutazione delle strutture organizzative e dell'assegnazione delle risorse” e la “definizione di nuove priorità e la definizione dei mezzi per una maggiore cooperazione sindacale”.

Fichter evidenzia così che le “reti di potere” che si sono diffuse negli ultimi quarant'anni nel commercio globale rappresentano un potere economico enorme ma anche vulnerabile a interruzioni in molti modi, tramite politiche concertate e proattive per tutelarne i lavoratori. Secondo

Fichter per rappresentare i lavoratori in questo mondo globalizzato, i sindacati devono - come detto - “garantire la loro base di potere locale e nazionale all'interno delle Catene del valore globali” contemporaneamente “collegandosi attraverso i confini e lungo le Catene del valore globali” grazie ad uno “sforzo largamente cooperativo”. Occorre che i Sindacati, quindi, imparino ad espandere il loro orizzonte di attività e a forgiare “nuove alleanze di cooperazione transnazionale”.

Per Fichter “organizzarsi lungo e all'interno delle Catene del valore” non significa creare nuove organizzazioni sindacali di filiera né limitare l'organizzazione alle imprese appaltate di una particolare Catena Globale. Significa piuttosto riconoscere e utilizzare le opportunità offerte dal nuovo contesto allargato in cui si misura l'azione sindacale: maggiori intuizioni politiche, più ampia solidarietà e maggiore spazio per l'organizzazione e la contrattazione collettiva.

Il primo passo per Fichter consiste nel fatto che i Sindacati debbano collaborare alla ricerca e alla mappatura delle Catene Globali. Occorre che l'organizzazione sindacale si interroghi su quali siano le aziende leader delle Catene Globali in questione, quali siano i processi fondamentali per la Catena e quali vulnerabili in quanto essenziali per la sua efficienza operativa. Bisogna anche sapere quali siano, nelle Catene Globali, i luoghi del “potere sindacale”, cioè in quali fasi i lavoratori siano più organizzati collettivamente e secondo quali leve si possano aiutare a rafforzarsi ulteriormente. Tutto ciò col fine di concentrare strategicamente le proprie campagne e organizzare i propri sforzi. I sindacati devono prepararsi a questo compito di ricerca globale e di pianificazione strategica.

Ciò che Fichter propone è quindi un rinnovato ruolo per le organizzazioni sindacali, chiamate ad avere di fronte a questa sfida una molteplice visione, a seconda del livello di prospettiva che si assume. Fichter suddivide infatti le tradizionali risposte strategiche del sindacato in tre possibili livelli: locale, settoriale/nazionale e globale. La sfida che le

Catene Globali pongono impone alle organizzazioni sindacali di lavorare contemporaneamente su tutti e tre i livelli di azione, modulando le proprie risposte ogni volta.

Per quanto riguarda il livello locale, Fichter offre ai rappresentanti aziendali del sindacato una pratica checklist per raccogliere informazioni utili a riconoscere l'impatto della Catene Globali sul proprio luogo di lavoro. Questa checklist da un lato indaga la destinazione dei beni prodotti dall'unità aziendale locale e la provenienza delle materie prime utilizzate, dall'altro lato indaga la percezione locale del ruolo e dell'importanza delle altre aziende all'interno della Catena Globale. Da ultimo, la checklist aiuta a fare il punto sul livello di sindacalizzazione del sito aziendale stesso.

Per quanto riguarda il livello settoriale/nazionale, Fichter suggerisce che le organizzazioni sindacali si concentrino nel mappare le relazioni della Catena Globale andando oltre il proprio settore tradizionale di rappresentanza e il proprio ambito nazionale di azione. Diventa cruciale in questo livello la capacità dei sindacati di cooperare più strettamente e scambiare le informazioni necessarie in un'ottica di filiera (o di "confederalità" si potrebbe dire, *ndr*) e di coordinamento globale (grazie alle federazioni sindacali globali, *ndr*).

Per quanto riguarda il livello globale, Fichter cita i "Global Framework Agreements" (GFAs) come una specie di "contratto collettivo di lavoro" negoziato tra i rappresentanti riconosciuti del datore di lavoro (direzione centrale della multinazionale) e i rappresentanti dei dipendenti della multinazionale (i sindacati) col fine di promuovere il riconoscimento sindacale ovunque la società e le imprese inserite all'interno della sua Catena svolgano operazioni produttive. L'intento ulteriore è quello di stabilire in questa sede standard minimi di lavoro. I GFAs, tuttavia, non regolano i salari e le condizioni di lavoro, ma stabiliscono standard minimi basati sugli principi fondamentali del lavoro dell'Organizzazione globale del lavoro (ILO) (come la libertà di associazione o il divieto di lavoro forzato).

Fichter evidenzia come, non essendo legalmente vincolanti, “dove i GFAs hanno funzionato, è stato perché a livello locale l’azione sindacale si è mossa in tal senso”.

In conclusione, Fichter sottolinea che solo una rappresentanza collettiva “dentro” le Catene Globali (e quindi attiva a livello locale) e “lungo” le Catene Globali (e quindi con prospettive e coordinamenti globali) può rappresentare una soluzione. Ciò avviene al netto del fatto che il variare del disegno organizzativo della produzione produce squilibri tra le federazioni sindacali: il guadagno di un sindacato è a volte la perdita di un altro (ponendo un grosso tema proprio alla “confederalità”, *ndr*).

Organizzarsi all’interno e lungo le Catene Globali richiede nuovi tipi di cooperazione inter-sindacale che portino vantaggi a tutte le federazioni a lungo termine (anche quando i suoi membri vengono ceduti ad un’altra). In alcuni ambiti, i sindacati stanno iniziando a costruire relazioni transnazionali, ad esempio in ambito europeo con i Comitati aziendali mondiali. Occorre trovare “il giusto mix di cambiamento organizzativo, input di risorse, mobilitazione dei membri, focus delle campagne e politiche di alleanza”.

Si può dire quindi, per usare le parole di Lidia Greco in *Produzione globale, lavoro e strategia sindacale: alcune riflessioni a partire dalla teoria delle Catene globali del valore*, Sociologia del Lavoro, n. 1, 2011 che in questa "nuova geografia del capitalismo" sia chiamato ad esistere un rinnovato attivismo da parte sindacale. Le organizzazioni sindacali sono vocate all'elaborazione di strategie più adeguate alla nuova forma di regolazione del lavoro, pur trovandosi di fronte ad alcune difficoltà oggettive. Greco individua alla base di questo processo di riordino globale della produzione il tentativo da parte del capitale di superare la criticità del lavoro. Rifiutando una concezione deterministica del processo,

sottolineando come il capitale sia comunque vincolato per la propria dimensione produttiva ad una dimensione spaziale/geografica che conferisce margini di manovra sociali alle organizzazioni sindacali.

Sono proprio queste ultime a trovarsi fundamentalmente ad affrontare due tipi di questioni, strettamente connesse una all'altra: il dilemma della dimensione a scalare con cui organizzarsi e le alleanze da perseguire per il conseguimento del proprio fine.

Il tema concerne l'opportunità o meno di privilegiare la scala sovranazionale, organizzando forme di protesta su scala globale. Su questo punto, Greco cita l'interessante caso di un'azione estremamente localizzata riguardo ad un'azienda di produzione d'uva da esportazione in Brasile con risultati di successo perché ribassista rispetto agli standard di qualità richiesti dalle aziende leader.

In merito a questo nodo, può esserci di aiuto il contributo di Lisa Dorigatti dal titolo *Strategie di rappresentanza del lavoro nelle Catene del valore: al di là della distinzione fra datore di lavoro formale e sostanziale*, 2015, che indaga – pur in una Catena globale del valore metalmeccanica e quindi producer-driven - due diverse iniziative portate avanti dal sindacato dei lavoratori metalmeccanici tedeschi IG Metall: la campagna "stesso lavoro, stesso salario" del 2007 ed una più recente focalizzata sulla Catena di fornitura dell'industria automobilistica.

Il punto di partenza fondamentale nel ragionamento di Dorigatti è che il deterioramento delle condizioni di lavoro avvenga non solo per la storicamente scarsa presenza sindacale nei settori economici maggiormente coinvolti dal fenomeno (ristorazione, logistica) ma anche perché le condizioni di lavoro sono direttamente o indirettamente influenzate dalla relazione contrattuale fra l'impresa in cui sono occupati (datore di lavoro

"formale") e l'impresa leader della Catena globale (datore di lavoro "sostanziale").

In questa relazione triangolare, le tradizionali forme e pratiche di rappresentanza e di tutela del lavoro faticano molto a riequilibrare le relazioni ineguali di potere fra le imprese e quindi a guadagnare spazi di azione per le relazioni di lavoro. Il rapporto gerarchico tra datore di lavoro indiretto e datore di lavoro diretto porta ad una pressione del prezzo che mette in competizione i fornitori tra loro, scaricandone la responsabilità sui lavoratori che vedono ridursi i salari, aumentare i ritmi di lavoro e le richieste di flessibilità.

Occorre quindi ridefinire le strategie di rappresentanza del lavoro utilizzando le caratteristiche della Catena globale a proprio vantaggio. Il "tentativo" di implementare standard minimi di lavoro nelle imprese fornitrici da parte delle imprese leader va in questa direzione: le due iniziative oggetto di analisi del sindacato IG Metall costituiscono un esempio in tal senso. La campagna "stesso lavoro, stesso salario" oltre a voler scandalizzare l'opinione pubblica puntava a introdurre forme contrattuali di tutela e di rappresentanza anche dei lavoratori in somministrazione. La campagna degli ultimi anni sui lavoratori in appalto ha invece teso - oltre che, anche qui, scandalizzare l'opinione pubblica sul tema - a organizzare i lavoratori delle aziende in appalto per regolare la Catena del valore nell'industria automobilistica e stipulare contratti collettivi migliorativi in modo da ridurre il gap nelle condizioni di lavoro che queste presentano. Per fare ciò, in quest'ultimo caso, fondamentale è stata la forza esercitata dai lavoratori diretti delle aziende appaltatrici che hanno scaricato sulla propria azienda la responsabilità delle aziende in appalto nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti.

Ne consegue quindi che la riorganizzazione recente dei processi produttivi ha messo in crisi la capacità dei tradizionali strumenti delle

relazioni industriali a garantire condizioni di lavoro dignitose ai livelli più bassi della Catena globale dell'automotive tedesca.

La strutturazione stessa della Catena globale è tuttavia anche un valido strumento per migliorare le condizioni di lavoro nei livelli più bassi, attraverso l'introduzione di particolari standard sulle prestazioni di lavoro da parte delle imprese leader (market-embedding). "Non è più sufficiente, infatti, guardare solamente alle relazioni interne alle imprese per analizzare le strutture delle relazioni industriali, ma bisogna adottare un approccio più ampio che tenga conto anche dei network in cui l'impresa è collocata".

Si tratta di un approccio funzionale nelle Catene del valore producer driven come l'automotive. Nel caso di Catene globali invece buyer-driven (come ad esempio quella agroalimentare), Lisa Dorigatti suggerisce come verso essa sia particolarmente efficace la vulnerabilità della reputazione pubblica di queste aziende per convincerle ad adottare standard minimi (una tesi che vedremo essersi rivelata effettivamente efficace in alcuni casi, come quello Yum Brands nella forma di "contrattazione a rete").

In sintesi, la tesi di Dorigatti – comune a quella di Greco – è che diverse strutturazioni di governance delle Catene globali offrano punti di pressione ai rappresentanti dei lavoratori. La loro capacità si misura nell'abilità di usare relazioni ineguali di potere fra imprese per migliorare le condizioni di lavoro ai livelli più bassi della Catena globale, "trasformando un elemento di difficoltà per l'azione sindacale in uno strumento positivo".

Sembra quindi chiaro come le relazioni industriali interne alle imprese non possano più prescindere dalla struttura della Catena globale del valore in cui sono inserite. I contributi appena citati, ci aiutano ad identificare i punti deboli ed i punti di forza di una ipotetica azione sindacale "lungo" e "dentro" una Catena globale del valore, per usare l'espressione di Fichter: non si possono immaginare regole efficaci a garantire i diritti dei lavoratori senza contemporaneamente progettare anche

corrispondenti meccanismi che ne garantiscano l'applicazione e adeguate forme di rappresentanza. Ciò passa attraverso il riconoscimento del diritto dei lavoratori a partecipare al processo di contrattazione e al processo decisionale attraverso le forme di rappresentanza organizzate.

Le Catene globali del valore impongono tali pesanti implicazioni nel mondo del lavoro tanto da richiedere necessariamente un rinnovato ruolo alle organizzazioni sindacali coinvolte.

2.3.3 Una nuova classificazione per l'organizzazione collettiva della rappresentanza lungo le Catene globali del valore

- A fronte di questo complesso panorama che pone significative sfide alle relazioni industriali e al sistema complessivo della organizzazione collettiva nel mondo del lavoro, emergono attraverso l'analisi della letteratura scientifica in merito alcune possibili risposte che vengono sperimentate dai differenti sistemi di rappresentanza sociale che si possono sviluppare lungo le catene globali.

Di seguito, sarà proposta una novativa classificazione di queste modalità di organizzazione, facendo coincidere per ognuna di queste definizioni teoriche l'esperienza pratica che ne sussume e da cui nasce. Tale elenco di pratiche, numerose e diverse per forme ed esiti, non intende in alcun modo essere esaustivo ma piuttosto contribuire sinceramente ed originalmente a quel tentativo collettivo che da Gereffi in avanti attraversa il panorama della riflessione sindacale attiva sul tema della rappresentanza collettiva del mondo del Lavoro lungo le Catene globali del valore. Nella classificazione che segue, è possibile quindi trovare le prime definizioni e gli estremi delle pratiche che trovano più ampia descrizione nei rispettivi paragrafi successivi.

1) Il “Sindacalismo internazionale”.

La prima possibile risposta alla sfida che le Catene globali del valore e la frammentazione della produzione che ne consegue sembra venire da quello che potremmo definire “sindacalismo internazionale”. Proprio questo tentativo organizzato di risposta, tra i primi a presentarsi sulla scena, sembra tuttavia avere alcuni importanti limiti legati alla struttura dei modelli organizzativi sindacali e sembra non eliminare il problema di avere differenziali di diritto del lavoro tra le nazioni coinvolte⁴⁷. Il comparto della logistica in particolare riveste in questo ambito un significativo ruolo di “laboratorio” delle relazioni industriali internazionali, aiutato dal protagonismo cruciale che il comparto interpreta negli anni del commercio globalizzato⁴⁸. Anche alcune esperienze in tema di contrattazione del lavoro interinale e del subappalto in Germania possono essere utili come esempio⁴⁹.

2) L’ “internazionalismo”⁵⁰ (o il “movimentismo”, che in Italia conosce nel settore agroalimentare un significativo sviluppo⁵¹).

Sia l’ “internazionalismo” che il “movimentismo” costituiscono opzioni differenti di organizzazione del mondo del lavoro rispetto al più tradizionale e consueto “sindacalismo

⁴⁷ Katy Fox-Hodess, *Building Labour Internationalism “from Below”: Lessons from the International Dockworkers Council’s European Working Group*, *Work, Employment and Society*, 2020, Vol. 34 (1), pp. 91-108

⁴⁸ Lisa Dorigatti, Anna Mori, *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nelle Catene del valore della logistica*, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III*, luglio-settembre 2020

⁴⁹ Chiara Benassi, Lisa Dorigatti, *Out of Sight, Out of Mind: The Challenge of External Work Arrangements for Industrial Manufacturing Unions in Germany and Italy*, *Work Employment & Society*, 2020, Vol. 34(6).

⁵⁰ Ursula Huws, *Break or weld? Trade union responses to global value chain restructuring*, *Work organization, labour & globalization*, Volume 2, Numbe 1, Spring 2008

⁵¹ Mimmo Perrotta, *Nuovi contadini e nuovi braccianti: i movimenti dei lavoratori della terra in Italia tra mutualismo e resistenza*, *Parolechiave*, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

internazionale”. Come si analizzerà più avanti tuttavia, tali forme si distinguono per così numerosi limiti da indurre alcuni autori a riproporre, di fronte alla loro inefficacia, perfino, strumenti come il “transnazionalismo locale”⁵² o lo “sciopero generale”⁵³, atti a stimolare cambiamenti radicali nell’ambito della frammentazione globale della produzione. Queste pratiche di organizzazione collettiva movimentistica (di cui si cita, tra gli altri, il caso agroalimentare del cosiddetto “food activism”) tendono a soffrire di una divisione a compartimenti degli ambiti di azione politica se non risolvendosi poi in un blando coordinamento di attività di mobilitazione già autonomamente svolte.

3) Il “Sindacalismo legislativo”.

La legislazione globale è intervenuta in questo ambito in numerose occasioni cercando di individuare nuovi strumenti regolativi nei rapporti di filiera⁵⁴ ma risulta fortemente indebolito e frammentario nel tentativo proprio di garantire sufficienti correttivi reali che incidano nella vita dei lavoratori⁵⁵. Per ovviare a queste conseguenze, assistiamo con riferimento al settore agroalimentare ad una significativa proliferazione di standard privati di varia natura e ambito (detti “Private Social Standards”). In troppe occasioni, tuttavia, come nota la letteratura scientifica in merito, questi standard

⁵² Ronaldo Munck, *Globalisation and trade unions: towards a multi-level strategy?*, Work Organisation, Labour & Globalisation, Vol. 2, No. 1 (Spring 2008), pp. 11-23

⁵³ Giorgio Grappi, *La governance delle Catene del valore e le sfide per l’organizzazione dei lavoratori: una prospettiva globale*, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III*, luglio-settembre 2020

⁵⁴ Irene Canfora, *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

⁵⁵ Irene Canfora, *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

privati finiscono per costituire l'occasione per i grandi rivenditori organizzati di stabilire stringenti regole di produzione che finiscono con il diventare strumento di governo della Catena globale stessa e non garanzia di qualità, sostenibilità ambientale e/o sociale⁵⁶. Ulteriori sviluppi secondo alcuni studi potrebbero arrivare anche dalla diffusione globale dei diritti economici individuali, come alcuni contributi suggeriscono⁵⁷.

4) Il “Sindacalismo contrattualista a rete”

Se il modello della rappresentanza degli interessi collettivi è chiamato ad un salto di qualità, lo è anche la contrattazione⁵⁸. La forma della “contrattazione a rete” costituisce un esempio interessante, come si evince nel caso dell'azienda Yum Brands (colosso mondiale del fast food), ma tuttavia rappresenta più un esempio di “coalizione sociale” (con il perno della “Coalition of Immokalee Workers”) più che un esempio di vera e propria contrattazione. Proprio l'allargamento delle alleanze sindacali fino a divenire vere e proprie coalizioni sociali multi-attore viene da alcuni proposta come soluzione⁵⁹.

5) Il “Sindacalismo contrattualista di filiera”

⁵⁶ Jason Konefal, Michael Mascarenhas e Maki Hatanaka, *Governance in the global afro-good system: Backlighting the role of transnational supermarket chains, Agriculture and Human Values*, 2005

⁵⁷ Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço, Michael J White, *Reconfiguring Economy Democracy: Generating New Forms of Collective Agency, Individual Economic Freedom and Public Participation*, Work, Employment and Society, 1– 18, 2019

⁵⁸ Vincenzo Bavaro, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, Diritto delle Relazioni Industriali, N. 1/XXVII – 2017 e Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, *Contrattazione collettiva e “prossimità delle imprese”. La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d'impresa*, a cura di M.T. Carinci, Milano, Giuffrè, 2015, p. 107

⁵⁹ Mark Anner, Matthew Fischer-Daly e Michael Maffie, *Fissured employment and network bargaining: emerging employment relations dynamics in a contingent world of work*, ILR Review, 74(3), 2021, pp. 689-714

Gli sviluppi della contrattazione di filiera, pur riferiti ad un contesto territorialmente limitato e quindi non internazionale (ma pur sempre “globale” come insegnano Giorgio Grappi⁶⁰ e Bavaro e La Forgia perché determinato da una forte “prossimità organizzativa”⁶¹) costituiscono casi interessanti di studio. Un esempio è il Protocollo d’Intesa relativo al sito produttivo di Rovagnati a Biassono⁶² e firmato da numerose sigle sindacali appartenenti a categorie diverse di lavoratori.

6) Il “Sindacalismo regolatorio”

Ulteriore e significativo caso è il modello svedese di “Memorandum d’Intesa” che tenta di introdurre un elemento regolatorio molto innovativo all’interno della Catena globale del valore agroalimentare relativa all’importazione di bevande alcoliche nel paese.

⁶⁰ Giorgio Grappi, *La governance delle catene del valore e le sfide per l’organizzazione dei lavoratori: una prospettiva globale*, Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III, luglio-settembre 2020

⁶¹ Vincenzo Bavaro, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un’indagine territoriale)*, Diritto delle Relazioni Industriali, N. 1/XXVII – 2017 e Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, *Contrattazione collettiva e “prossimità delle imprese”. La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d’imprese*, a cura di M.T. Carinci, Milano, Giuffrè, 2015, p. 107

⁶² Cfr. Protocollo d’Intesa relativo al sito produttivo di Rovagnati a Biassono (Monza Brianza)

CAPITOLO III

Quale rappresentanza possibile?

3.1 Nuove prospettive per la rappresentanza sindacale nell'ambito delle Catene globali del valore

Sommario: 3.1.1 Le caratteristiche e la metodologia di una nuova possibile classificazione della rappresentanza lungo le Catene globali del valore 3.1.2 Il “sindacalismo internazionale” e i suoi limiti: il caso della logistica e del lavoro interinale; 3.1.3 L’ “Internazionalismo”: dal movimentismo al transnazionalismo locale; 3.1.4 Il “Sindacalismo legislativo”: la legislazione internazionale e i Private Social Standards (PSS); 3.1.5 Il “Sindacalismo contrattualista a rete”: il caso Yum Brands; 3.1.6 Il “Sindacalismo contrattualista di filiera”: il protocollo Rovagnati 3.1.7 Il “Sindacalismo regolatorio”: il modello svedese di “Memorandum d’Intesa” (MoU)

3.1.1 Le caratteristiche e la metodologia di una nuova possibile classificazione della rappresentanza lungo le Catene globali del valore

- Come scritto in precedenza, le relazioni industriali vengono sfidate complessivamente da questo nuovo modello organizzativo ad un livello tale da porre il tema di una revisione complessiva della propria organizzazione collettiva tra i lavoratori. Da un’attenta analisi della letteratura scientifica in merito è stato quindi possibile isolare alcune possibili soluzioni organizzative che la rappresentanza del mondo del lavoro ha trovato. Si tratta di differenti sistemi di rappresentanza sociale sviluppati lungo le catene globali con alterne fortune e diverse caratteristiche.

Nel corso dell'analisi della letteratura scientifica, è emersa quindi la necessità di inserire queste soluzioni all'interno di un sistema classificatorio che consentisse da una parte una più facile fruizione degli esempi e dall'altra l'emergere di alcune loro caratteristiche fondamentali e distintive l'una dall'altra. L'originale classificazione che viene proposta in questa sede fa quindi coincidere per ognuna delle definizioni teoriche elaborate alcuni esempi pratici che l'hanno ispirata. Siamo certi, con tutta probabilità, che altri casi simili siano comunque esistenti motivo per il quale la definizione teorica è stata opportunamente lasciata sufficientemente elastica da inglobare ulteriori casi omogenei. Questa classificazione non è quindi "chiusa" né limitata nel suo numero di categorie: si tratta di un contributo sincero ed originale a quel tentativo collettivo che da Gereffi in avanti attraversa il panorama della riflessione sindacale attiva sul tema della rappresentanza collettiva del mondo del Lavoro lungo le Catene globali del valore. Come tale essa è necessariamente limitata alle conoscenze a disposizione oggi ma è anche strutturalmente aperta ad inglobare i casi ad ora non studiati o non ancora pienamente sviluppati.

Il sistema classificatorio proposto si compone quindi di 6 categorie.

La prima categoria, definita "Sindacalismo internazionale", include alcune delle prime possibili risposte che sono state date alla sfida delle Catene globali del valore e della frammentazione della produzione che ne consegue. Si tratta di un tentativo organizzato di soluzione che è stato tra i primi in ordine cronologico a presentarsi sulla scena ed è di tipo organizzativo: affronta cioè il problema della rappresentanza collettiva utilizzando lo strumento tutto sindacale dell'organizzazione della rappresentanza e del corpo intermedio deputato a svolgerla. Proprio questo tentativo di risposta, sembra tuttavia avere alcuni importanti limiti che vedremo, proprio legati alla struttura dei modelli organizzativi sindacali

prescelti. Inoltre, non sembra in grado ultimamente di eliminare il fondamentale “problema” delle Catene globali: quello di avere differenziali di diritto del lavoro tra le nazioni coinvolte⁶³. Nell’analizzare questa categoria emerge con forza l’esempio del comparto della logistica che in questo ha rivestito il ruolo di vero e proprio “laboratorio” delle relazioni industriali internazionali. Si tratta di un ruolo che è stato ovviamente aiutato dal protagonismo cruciale e decisivo assegnato al comparto proprio negli anni del commercio globalizzato dove il sistema logistico diventa assolutamente essenziale⁶⁴. In particolare, per quanto riguarda il settore agroalimentare il comparto della logistica nelle catene globali diventa – se possibile – ancora più decisivo: la natura di deperibilità della merce oggetto di scambio e di lavorazione e le norme sanitarie ulteriori a cui viene sottoposto per la sua natura di alimento pongono il comparto della logistica ulteriormente sotto stress nella Catena globale. Anche alcune esperienze organizzative in ambito di contrattazione del lavoro interinale e del subappalto in Germania possono essere utili come esempio⁶⁵: queste tipologie contrattuali sono molto presenti nelle catene globali agroalimentari, soprattutto in quella delle carni⁶⁶, e costituiscono un nervo scoperto dell’organizzazione produttiva.

⁶³ Katy Fox-Hodess, *Building Labour Internationalism “from Below”: Lessons from the International Dockworkers Council’s European Working Group*, *Work, Employment and Society*, 2020, Vol. 34 (1), pp. 91-108

⁶⁴ Lisa Dorigatti, Anna Mori, *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nelle Catene del valore della logistica*, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III*, luglio-settembre 2020

⁶⁵ Chiara Benassi, Lisa Dorigatti, *Out of Sight, Out of Mind: The Challenge of External Work Arrangements for Industrial Manufacturing Unions in Germany and Italy*, *Work Employment & Society*, 2020, Vol. 34(6).

⁶⁶ Lisa Dorigatti, *Ridotte all’osso. Disintegrazione verticale e condizioni di lavoro nella filiera della carne*, *Agricoltura e cibo*, “Meridiana” n.93, 2018; Anna Mori, Lisa Dorigatti (2016), *L’impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle disuguaglianze: disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti*, *Rivista Sociologia del Lavoro* 144/2016

La seconda categoria è ugualmente di tipo organizzativo ed è riassunta sotto il termine “internazionalismo”⁶⁷ (o “movimentismo”, termine che in Italia conosce in ambito agroalimentare un significativo sviluppo⁶⁸). Entrambi questi termini costituiscono opzioni differenti di una medesima forma di organizzazione rispetto alla categoria del “sindacalismo internazionale”, più tradizionale e “istituzionale”. Come si vedrà nel caso più specifico, questa categoria si contraddistingue, tuttavia, per i suoi numerosi limiti. Alcuni autori, a fronte di essi, arrivano a proporre in alternativa strumenti di organizzazione della rappresentanza che ne rappresentano l’iperbole come il “transnazionalismo locale”⁶⁹ o lo “sciopero generale”⁷⁰. Tutte queste forme sono concentrate nel tentativo di indurre cambiamenti radicali nell’ambito della frammentazione globale della produzione. Si tratta di pratiche di organizzazione collettiva di natura movimentistica (di cui si cita, tra gli altri, il caso agroalimentare del cosiddetto “food activism”) che rifiutano l’istituzionalizzazione ma che in compenso soffrono in ultima analisi di una eccessiva suddivisione a compartimenti stagni degli ambiti di azione politica. Nel tentativo di rifuggire la “istituzionalizzazione” della categoria del sindacalismo internazionale, questi tentativi finiscono per risolversi in inconcludenti e blandi coordinamenti di attività di mobilitazione comunque già autonomamente svolgibili.

⁶⁷ Ursula Huws, *Break or weld? Trade union responses to global value chain restructuring*, Work organization, labour & globalization, Volume 2, Numbe 1, Spring 2008

⁶⁸ Mimmo Perrotta, *Nuovi contadini e nuovi braccianti: i movimenti dei lavoratori della terra in Italia tra mutualismo e resistenza*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

⁶⁹ Ronaldo Munck, *Globalisation and trade unions: towards a multi-level strategy?*, Work Organisation, Labour & Globalisation, Vol. 2, No. 1 (Spring 2008), pp. 11-23

⁷⁰ Giorgio Grappi, *La governance delle Catene del valore e le sfide per l’organizzazione dei lavoratori: una prospettiva globale*, Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III, luglio-settembre 2020

La terza categoria si raggruppa sotto il termine di “sindacalismo legislativo” e compie un primo salto di qualità rispetto alle due precedenti. In questo caso, infatti, la strada maestra scelta non è tanto quella organizzativa ma piuttosto si concretizza nel tentativo di imporre una forma di legislazione globale parallela alle Catene del valore. In questa categoria si moltiplicano i tentativi da parte delle forme di rappresentanza collettiva di individuare strumenti regolatori della filiera nei rapporti di filiera⁷¹ che colmino le lacune dell’organizzazione sindacale internazionale. Il tentativo risulta – come vedremo – tuttavia fortemente indebolito e frammentario nel tentativo proprio di garantire sufficienti correttivi reali che incidano nella vita dei lavoratori⁷². Per ovviare a questi insuccessi, i tentativi riferibili a questa categoria si traducono quindi anche in atti propriamente non “legislativi” nel senso che non derivano da una legislazione appartenente ad una sovranità nazionale. Si tratta – con riferimento la settore agroalimentare – di una proliferazione di “standard privati” di varia natura e ambito chiamati “Private Social Standards” e conati dall’azienda leader della Catena globale (raramente concordati con le forme di rappresentanza dei lavoratori). Anche in questo caso, come vedremo, questi standard privati finiscono per essere l’occasione per i grandi rivenditori organizzati di istituire all’interno della propria catena globale di approvvigionamento agroalimentare limiti e regole di produzione opportunamente disegnati e selettivamente vincolanti nei confronti delle proprie aziende fornitrici. I Private standards rischiano così di passare dall’essere una “garanzia di

⁷¹ Irene Canfora, *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

⁷² Gabriella Autorino, *Catene e mercati agro-alimentari. Considerazioni introduttive*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

qualità, sostenibilità ambientale e/o sociale⁷³, al divenire uno strumento di governo della Catena globale stessa. Dalla garanzia di qualità alla conferma di una posizione di potere. Ulteriori sviluppi di questa categoria secondo alcuni studi si rivelano nel tentativo di diffondere globalmente alcuni diritti economici individuali standard, come alcuni contributi suggeriscono⁷⁴.

La quarta categoria si concentra su alcuni aspetti non al centro delle prime tre legati alla contrattazione. Il suo nome “Sindacalismo contrattualista a rete” tende infatti a identificare uno specifico salto di qualità di cui è protagonista proprio la contrattazione⁷⁵. Si tratta di un esempio interessante, emblematico in vicende che analizzeremo come quella dell’azienda Yum Brands (colosso mondiale del fast food). Tuttavia, essa rappresenta più un esempio di “coalizione sociale” (con il perno della “Coalition of Immokalee Workers”) più che un esempio di vera e propria contrattazione. A dispetto del nome, infatti, in questa categoria è più l’allargamento delle alleanze sindacali che la contrattazione vera e propria ad essere un perno. Il protagonista fondamentale di questa categoria sono vere e proprie coalizioni sociali multi-attore proposte come soluzione al bisogno di regolazione della Catena globale⁷⁶.

⁷³ Jason Konefal, Michael Mascarenhas e Maki Hatanaka, *Governance in the global afro-good system: Backlighting the role of transnational supermarket chains, Agriculture and Human Values*, 2005

⁷⁴ Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço, Michael J White, *Reconfiguring Economy Democracy: Generating New Forms of Collective Agency, Individual Economic Freedom and Public Participation*, *Work, Employment and Society*, 1– 18, 2019

⁷⁵ Vincenzo Bavaro, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un’indagine territoriale)*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, N. 1/XXVII – 2017 e Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, *Contrattazione collettiva e “prossimità delle imprese”. La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d’imprese*, a cura di M.T. Carinci, Milano, Giuffrè, 2015, p. 107

⁷⁶ Mark Anner, Matthew Fischer-Daly e Michael Maffie, *Fissured employment and network bargaining: emerging employment relations dynamics in a contingent world of work*, *ILR Review*, 74(3), 2021, pp. 689-714

Pienamente legata all'ambito della contrattazione è invece proprio la quinta categoria, definita per l'appunto "Sindacalismo contrattualista di filiera". In questo ambito, la contrattazione è lo strumento-chiave prescelto dalle organizzazioni coinvolte nel tentativo di regolare la Catena globale. Proprio per questo motivo, gli sviluppi di questa categoria sono riferiti ad un contesto territorialmente limitato e quindi non internazionale (ma pur sempre "globale" come insegnano Giorgio Grappi⁷⁷ e Bavaro e La Forgia perché determinato da una forte "prossimità organizzativa"⁷⁸). Costituiscono comunque preziosi casi di studio e possibili anticipazioni di modelli contrattualisti globali sviluppati anche internazionalmente. Un esempio di questa contrattazione è il Protocollo d'Intesa relativo al sito produttivo di Rovagnati a Biassono⁷⁹ e firmato da numerose sigle sindacali appartenenti a categorie diverse di lavoratori, caratteristica decisiva per abbracciare la "globalità" del distretto produttivo in questione.

L'ultima categoria è forse quella più innovativa ed avanzata: il "Sindacalismo regolatorio". Il suo più significativo caso è infatti il modello svedese di "Memorandum d'Intesa" che tenta di introdurre per l'appunto un elemento regolatorio molto innovativo all'interno della Catena globale del valore agroalimentare relativa all'importazione di bevande alcoliche nel paese. L'aspetto "copernicano" di questa categoria consiste nella sua capacità di combinare gli aspetti principali di quasi tutte le categorie precedenti: basandosi infatti su un modello organizzativo sindacale

⁷⁷ Giorgio Grappi, *La governance delle catene del valore e le sfide per l'organizzazione dei lavoratori: una prospettiva globale*, Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III, luglio-settembre 2020

⁷⁸ Vincenzo Bavaro, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, Diritto delle Relazioni Industriali, N. 1/XXVII – 2017 e Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, *Contrattazione collettiva e "prossimità delle imprese". La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d'impresa*, a cura di M.T. Carinci, Milano, Giuffrè, 2015, p. 107

⁷⁹ Cfr. Protocollo d'Intesa relativo al sito produttivo di Rovagnati a Biassono (Monza Brianza)

internazionale di tipo istituzionale (il sindacato mondiale e i sindacati nazionali affiliati) e basandosi su una legislazione favorevole (il monopolio di Stato per l'importazione di alcolici), tenta di delineare un modello di contrattazione internazionale fondato sulla condivisione di informazioni e sulla tempestività di azione. È presto forse per analizzare i risultati di questo tentativo ma questa sua caratteristica lo rende già di per sé meritevole di una categoria a parte nel nostro sistema classificatorio.

Di seguito, andremo quindi ad analizzare categoria per categoria la classificazione proposta, approfondendo con dovuta dovizia di particolari i casi più emblematici.

3.1.2 Il “Sindacalismo internazionale” e i suoi limiti: il caso della logistica portuale

- Come evidenziato, l'organizzazione globale della produzione comporta tante e tali conseguenze sulle relazioni industriali da richiedere alle organizzazioni sindacali coinvolte un rinnovato ruolo nell'organizzare la rappresentanza collettiva.

Secondo una tradizionale visione degli anni Settanta – ricordata efficacemente da Ronaldo Munck nel suo *Globalisation and trade unions: towards a multi-level strategy?* – il Sindacato (in quanto “contropotere”) sarebbe chiamato ad organizzarsi internazionalmente in conseguenza della avvenuta globalizzazione del Capitale produttivo. È certo, tuttavia, che ad oggi l'ITUC (International Trade Union Confederation) – l'organizzazione globale che riunisce le più grandi confederazioni nazionali del mondo – sia di fronte ad un bivio: da un lato cerca legittimamente di articolare gli interessi del lavoro sullo stesso livello delle grandi istituzioni finanziarie internazionali (WTO, BM, FMI) e delle multinazionali. Dall'altro con fatica sconta numerosi limiti strutturali come in seguito si vedrà.

Il tentativo degli ultimi anni di strutturare sempre di più l'esperienza del sindacalismo globale sembra avere incontrato infatti alcuni importanti limiti legati alla struttura dei modelli organizzativi sindacali e sembra non eliminare il problema di avere differenziali di diritto del lavoro tra le nazioni coinvolte. Il comparto della logistica in particolare riveste in questo ambito un significativo ruolo di "laboratorio" delle relazioni industriali internazionali, aiutato dal protagonismo cruciale che il comparto interpreta negli anni del commercio globalizzato.

Il comparto della logistica nelle Catene globali del valore rappresenta uno degli elementi più delicati e strategici di tutta la filiera, anche e soprattutto agroalimentare. Con riferimento, infatti, al nostro ambito di ricerca, si tratta di un elemento assolutamente essenziale per una Catena globale agroalimentare la cui caratteristica fondamentale è quella di trattare alimenti generalmente facilmente deperibili o che comunque richiedono norme sanitarie ad hoc. Se esiste un settore in cui il comparto della logistica si svela fondamentale questo è infatti quello agroalimentare, in particolare in un mondo a vocazioni produttive geograficamente fortemente differenziate.

Non è quindi un caso che proprio da questo ambito partano i tentativi più strutturati di coordinamento internazionale dell'azione sindacale, foss'anche solo limitatamente al comparto e non a tutta la Catena globale. Trattarlo in questa sede non significa uscire dal piano del settore agroalimentare ma anzi entrarvi nel vivo, mostrando il comparto della logistica come il punto più avanzato e complesso – spesso – di una catena globale soprattutto agroalimentare.

Prima di entrare nel merito del caso di studio, è utile chiarire alcuni elementi fondamentali di questo settore, fra cui la distinzione fra datore di lavoro formale e informale.

Il contributo di Lisa Dorigatti e Anna Mori, *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nelle Catene del valore della logistica, 2020*

approfondisce le iniziative sindacali atte a ricomporre la separazione fra il datore di lavoro formale e il datore di lavoro sostanziale. Il comparto della logistica, a partire dagli anni Novanta, vive un periodo di forte esplosione anche in conseguenza del diffondersi del fenomeno e-commerce e dei processi di internazionalizzazione. La tendenza degli ultimi decenni alla ristrutturazione verticale con il ricorso all'outsourcing – elemento caratteristico delle Catene del valore – comporta per il settore la moltiplicazione delle filiere di appalti e subappalti con una crescente frammentazione e stratificazione.

A ciò si aggiunge il fatto che per il contesto italiano tale tendenza prende spesso la forma delle imprese cooperative o consorzi di imprese cooperative, mentre in altri paesi è prevalentemente tramite lavoro in somministrazione. Tale frammentazione non impedisce alle imprese leader di esercitare comunque una influenza sui fornitori. Essa agisce infatti indirettamente tramite i requisiti inseriti all'interno dei contratti di fornitura e con la semplice pressione del prezzo che causa competizioni al ribasso in un settore già di per sé caratterizzato da bassa marginalità. Bassi salari (livelli di inquadramento generalmente piuttosto bassi) e cattive condizioni di lavoro (dovuti a fenomeni di “regime shopping” fra diversi contratti collettivi o di dumping salariale) si uniscono alla diffusa convinzione nelle aziende che la logistica sia un “puro fattore di costo” piuttosto che un elemento “di produzione di valore”. Si tratta di pratiche in molti casi “obbligate” dalla struttura competitiva del settore. Le autrici arrivano a sostenere che esse sono “in qualche modo implicite nelle tariffe riconosciute ai fornitori da parte dei committenti”.

L'adozione delle tradizionali strategie di rappresentanza verticale rappresentano in questo caso più una “camicia di forza organizzativa” che uno strumento efficace di contrasto di queste forme di sfruttamento. Non è facile, ad esempio, definire con chiarezza il datore di lavoro sostanziale al di là di quello formale e il modello tradizionale di organizing e tesseramento

sul posto di lavoro incontra notevoli difficoltà a causa della moltitudine di condizioni di impiego della variegata platea etnica dei lavoratori inquadrati.

Negli ultimi anni tutto ciò ha portato ad una significativa ondata di conflittualità nel settore (blocchi delle merci, picchetti) e di sviluppo di nuove forme di organizzazione particolarmente radicali (come nel caso italiano i sindacati autonomi Adl Cobas e SI Cobas). L'approccio movimentista di questi ultimi e la loro ricerca di un sostegno da parte di altri soggetti come i movimenti sociali ha comportato il moltiplicarsi della loro base associativa nei settori logistici delle Catene del valore. In particolare, questi casi di mobilitazione hanno fatto leva sul peculiare potere negoziale detenuto dai lavoratori del settore che dei fatti controllano nuovi punti di pressione delle Catene globali del valore. Inoltre, essendo il comparto della logistica un settore "ad alta conoscenza tacita, caratterizzato da saperi non codificabili e non codificati, trasmissibili solo per via informale attraverso l'esperienza diretta", viene assegnata ai lavoratori nei magazzini una posizione strategica ed un fenomenale effetto deterrente dei loro scioperi nei confronti di qualsiasi azienda.

L'iniziativa sindacale confederale si è concentrata in questi anni invece sul rispondere a queste trasformazioni attraverso la contrattazione.

Innanzitutto, nel caso di specie, ricomponendo la separazione fra il datore di lavoro formale e il datore di lavoro sostanziale. L'art. 42 del Ccnl logistica tende a responsabilizzare il committente introducendo, inoltre, nel rinnovo del 3.12.2017 la cd. "clausola sociale" che prevede l'obbligo per l'impresa appaltante di includere nel contratto di appalto con l'impresa subentrante il passaggio diretto a parità di condizioni di tutti i lavoratori impiegati nell'appalto stesso da almeno 6 mesi. L'azione del sindacato confederale in questo caso è quindi riassumibile nel tentativo di ridurre il vantaggio economico connesso alle pratiche di esternalizzazione, rendendo "più conveniente e più flessibile il lavoro all'interno dei confini organizzativi dell'impresa".

Il tema dell'organizzazione globale dei lavoratori nell'ambito del cosiddetto "Supply chain management" e cioè l'insieme di operazioni che vanno dall'acquisizione delle materie prime fino alla consegna del prodotto finale, torna a sollevare il problema della "governance" di queste Catene globali del valore.

Tale tema viene troppo spesso affrontato con un atteggiamento "riduzionista" che tende a evidenziarne solamente gli elementi endogeni relativi alla stessa Catena globale del valore, ignorando quell'insieme di "relazioni di autorità e di potere" che sono da contesto alla Catena globale ma che ne influenza parimenti la governance.

Esistono infatti fattori "formalmente esterni" all'ambito strettamente produttivo che tuttavia sono trasversali alla Catena globale del valore: un esempio – come abbiamo visto - è la diffusione degli standard di produzione che fungono da meccanismi di riallineamento di pratiche tra soggetti diversi che partecipano alla Catena costituendo quindi nei fatti principi di governance paralleli al tradizionale comando diretto.

Il caso di studio è contenuto nel contributo di Katy Fox-Hodess, *Building Labour Internationalism "from Below": Lessons from the International Dockworkers Council's European Working Group, 2020*, risulta particolarmente interessante. L'autrice si interroga sull'efficacia del sindacalismo globale, utilizzando il caso di studio di un sindacato autonomo, il Consiglio Globale dei Lavoratori Portuali, che si contraddistingue per la sua organizzazione "spontaneistica" ("rank-and-file" nell'originale). La struttura organizzativa, rimuovendo la mediazione burocratica tipica dei sindacati europei e confederali, sembra portare notevoli vantaggi in un contesto globale ma persistono le difficoltà che le permanenti differenze tra sistemi di diritti del lavoro nazionali pongono alle forme di cooperazione tra lavoratori.

Si confrontano in questo contributo due concezioni di organizzazione sindacale, una “spontaneistica” e una “burocratica” (o “professionale”) che si riferisce a quelle organizzazioni sindacali che si basano su operatori sindacali a tempo pieno. La differenza consiste nel gradiente di democrazia diretta o rappresentativa, nel gradiente di autonomia territoriale e locale e nel controllo dell’organizzazione da parte di professionisti o di volontari. I lavoratori portuali costituiscono un caso ideale di studio per il loro lavoro che è naturalmente portato all’internazionalizzazione e per la posizione chiave che ricoprono nell’economia globale. L’alto livello di capacità di contrattazione che hanno (ad esempio, il loro potere ricattatorio sulle tempistiche di riempimento e svuotamento delle navi cargo attraccate) costituisce un ulteriore elemento positivo all’indagine.

Inoltre, il settore è attualmente rappresentato da due organizzazioni internazionali in competizione tra di loro: il sindacato autonomista IDC ed il sindacato “confederale” l’ITF/ETF, separati da modelli organizzativi diversissimi. Mentre l’ITF/ETF corrisponde ai modelli organizzativi dominanti nel panorama sindacale (alto livello di centralizzazione e staff dedicato a tempo pieno), l’IDC ha alti livelli di orizzontalismo, volontarismo e democrazia dal basso. L’IDC è stato fondato nel 2000 come una organizzazione sindacale globale e indipendente, non affiliata a nessun sindacato globale. Non ha dipendenti a tempo pieno ma un solo “staff member” per tutta l’organizzazione globale: le decisioni più importanti sono sempre prese in assemblee di attivisti nei porti locali.

Dall’indagine – condotta tra il 2012 e il 2016 in 12 paesi attraverso 46 interviste, sono emersi innanzitutto i vantaggi del modello organizzativo IDC. Tra questi: l’agilità, la militanza, la cultura condivisa ed il senso di comunità. L’approccio non gerarchico, diretto e collettivo consente ai militanti dell’IDC di entrare facilmente in rapporto con i lavoratori rispetto ad un modello più lento e burocratico come quello dell’ITF/ETF. Il modello

organizzativo consente di veicolare meglio fiducia, amicizia e sentimenti di fraternità tra i membri dell'IDC, oltre che prendere più facilmente posizioni aggressive sulle tematiche internazionali. “Orgoglioso di essere un lavoratore portuale” o “Non fottermi il lavoro” sono messaggi IDC che vengono stampati su magliette, poster, banner e che esemplificano un grande sentimento di appartenenza al gruppo.

Emergono però anche gli svantaggi di questo modello: l'alto livello dei costi personali che la partecipazione ai vari momenti organizzativi impone ai militanti. Il basso budget a disposizione e l'assenza di uno staff professionale richiedono una quantità di tempo molto maggiore ai vari militanti - che infatti sono in prevalenza uomini con figli già grandi o con mogli che si dedicano a lavori di cura a casa. La pressione sulle relazioni familiari è significativa. Sono molto alti anche i costi organizzativi (viaggi, interpretariato), aspetto che fa protendere alcuni partecipanti per l'opzione di aumentare il sostegno economico all'organizzazione (“sometimes we need more professional help”). In particolare, poi, i militanti IDC concordano sul fatto che l'ITF/ETF abbia una maggiore abilità nel condurre progetti su lungo-termine e sul muoversi nel contesto delle istituzioni comunitarie a Bruxelles grazie al suo professionalismo.

Il modello organizzativo IDC ha indubbi vantaggi ma non riesce a superare il problema dei differenziali nazionali tra contesti legislativi e politici in cui operano i vari sindacati. I lavoratori svedesi o danesi, ad esempio, si ritrovano ad agire in un contesto socio-politico molto diverso da quello dei colleghi italiani o portoghesi: chiedere ai primi quindi di effettuare le stesse azioni di mobilitazione che i secondi operano (forti di una tradizione più consolidata di relazioni industriali ed una legislazione favorevole) risulta molto difficile.

3.1.3 L' "Internazionalismo": dal movimentismo al transnazionalismo locale

- Se il sindacalismo internazionale presenta alcuni oggettivi limiti esposti in precedenza, emerge nella letteratura scientifica e nello studio dei casi pratici l'ipotesi dell'internazionalismo, inteso quest'ultimo come il movimentismo sindacale coordinato internazionalmente. Tuttavia, proprio questa forma spontaneistica di attivismo sindacale si incaglia su un dilemma intorno alla opportunità di distruggere la Catena globale stessa piuttosto che migliorarla o interloquire con essa. Il contributo di Ursula Huws nel suo *Break or weld? Trade union responses to global value chain restructuring* rappresenta un interessante aiuto per delineare meglio la questione.

Nel suo contributo Huws evidenzia come l'internazionalismo sindacale – sfidato dalla ristrutturazione delle Catene globali del valore – sia sempre stato storicamente in cerca dell'equilibrio tra la difesa dei lavoratori esistenti - compresi i guadagni che hanno ottenuto in un particolare luogo - e il reclutamento e l'organizzazione di nuovi gruppi di lavoratori. Su questo punto, Huws si interroga se l'azione sindacale debba agire facendo leva su quei lavoratori che occupano le posizioni più forti all'interno della Catena globale per vincere controversie mondiali oppure debba rispondere invece alle esigenze di organizzazione che arrivano dai lavoratori più sfruttati della filiera. La globalizzazione dei datori di lavoro pone poi ulteriormente il tema al Sindacato se inseguire la tendenza (ristrutturandosi per aderire alle nuove configurazioni) oppure resistere correndo il rischio di essere accusati di "protezionismo". Fino a che punto – si domanda Huws - i sindacati dovrebbero/potrebbero essere coinvolti nella "concertazione" globale o in campagne sociali multi-stakeholder senza per questo essere accusati di perdere il contatto diretto con i propri rappresentati?

Huws sottolinea come gli aumenti dei prezzi (soprattutto alimentari ed energetici), la crisi del credito dell'estate 2007 e la capacità dei paesi

emergenti di rilevare molte attività produttive occidentali in forza del loro surplus produttivo abbiano drammaticamente svelato a tutti la realtà della globalizzazione. L'opinione pubblica diviene per questo sempre più diffidente verso i presunti vantaggi che la globalizzazione dovrebbe portare alla società e verso la capacità del potere pubblico di regolarne gli effetti.

Anche il sistema di relazioni industriali – secondo Ursula Huws – non ha dimostrato sufficientemente la sua capacità di regolamentare adeguatamente i fenomeni in corso. In particolare, tre significative convergenze si stanno verificando: si moltiplicano le iniziative di organismi sovranazionali (WTO, FMI, OCSE, UE), molti “mercati del lavoro” nazionali si modernizzano per attrarre investimenti stranieri, si diffondono le pratiche delle multinazionali lungo le filiere in qualità di datori di lavoro. Di fronte a queste convergenze, il Sindacato – nelle sue notevolissime differenze da nazione a nazione – non riesce ad adeguare la propria azione sindacale. Pur riconoscendo in questo contesto l'importanza crescente di una cooperazione globale, il Sindacato assiste impotente – secondo Ursula Huws – al diminuire progressivo dell'appartenenza sindacale nella maggior parte dei paesi. Un fenomeno causato soprattutto dall'aumento dell'immigrazione e dell'informalizzazione del lavoro oltre che dal declino di settori tradizionalmente fortemente sindacalizzati. Proprio l'informalizzazione crescente è la cifra del periodo economico attuale e la principale sfida al reclutamento sindacale. “L'informalità al di fuori dell'economia formale è cresciuta parallelamente alla precarietà al suo interno”. Il Sindacato vede inoltre la propria autorità e leva verso i governi nazionali sempre più indebolirsi: ciò avviene in un contesto storico in cui gli stessi governi nazionali diventano sempre più incapaci di ordinare le forme e i meccanismi di occupazione che nascono all'interno dei rispettivi confini. I lavoratori stessi si presentano sempre più connessi pur all'interno di “moduli separati” perché inseriti nella stessa Catena globale del valore (sempre più complessa) attraverso sofisticati accordi di esternalizzazione e di proprietà incrociata. Quali forme di

interazione tra i lavoratori sono possibili o addirittura desiderabili e da parte di chi?

L'attuale fase di ristrutturazione della Catena del valore globale – secondo Ursula Huws – ha creato sconvolgimenti tali da non creare nel dibattito scientifico un unanime consenso intorno alla strategia più efficace che i sindacati dovrebbero adottare. Il dibattito verte intorno al tema se, in determinate circostanze, sia una strategia più efficace per i sindacati lottare per i lavoratori nel proprio anello della Catena globale o piuttosto impegnarsi per estendere la loro solidarietà lungo tutta la linea. La domanda di ricerca si può riassumere quindi in questi termini: è meglio cercare di spezzare la Catena o rafforzarla?

Un ulteriore contributo per cercare di risolvere questo dilemma che il movimentismo internazionale pone arriva dal contributo di Ronaldo Munck *Globalisation and trade unions: towards a multi-level strategy?*. Munck si inserisce in questo filone proponendo come soluzione ai limiti dell'internazionalismo sindacale la rinnovata formula del “transnazionalismo locale”. Il contributo esamina le nuove forme di internazionalismo del lavoro come modalità attraverso cui il Sindacato possa tentare di sviluppare una strategia controegemonica rispetto alla globalizzazione. Munck propone quindi una possibile alternativa “trasformazionista”, sostenendo che il lavoro abbia bisogno di “una risposta flessibile e su più livelli al nuovo ordine capitalista globale” che chiama “transnazionalismo locale”. Proprio la contestazione della globalizzazione neoliberista, infatti, induce il Sindacato a vivere un nuovo ciclo di attivismo.

Nell'ottica di poter definire una prospettiva per la rappresentanza globale del Lavoro, Munck esamina i dibattiti in corso intorno all'opportunità del sindacalismo globale e alla “coalizione” di quest'ultimo con i movimenti sociali, proponendo “una radicale riforma strategica”.

L'assenza di risultati concreti da parte del sindacato organizzato internazionalmente (contraddistinto, secondo Munck, da una dimensione di responsabilità e di dialogo) induce a pensare all'alternativa del movimentismo sociale e della coalizione con le organizzazioni della società civile. Per la maggioranza dei lavoratori del mondo, infatti, l'approccio del "dialogo sociale" e il modello di economia sociale su cui si fonda non è una opzione a disposizione, sostiene Munck. Sempre più spesso le differenze regionali tra le esigenze dei lavoratori emergono con forza: la CES-Etuc (la Confederazione Europea dei Sindacati) rappresenta oggi più della metà dei sindacalisti mondiali generando un totale sbilanciamento nella rappresentanza delle esigenze del lavoro. A ciò si aggiunge il fatto che – anche se il Sindacato globale sempre più si organizza in modo transnazionale, ad esempio coordinandosi sulle norme fondamentali del lavoro - gli Stati nazionali rimangono i "contesti chiave" in cui agire in quanto membri costituenti delle istituzioni finanziarie internazionali. Avanza quindi la strategia diffusa di unire un "pensiero globale" ad una "azione locale". Le multinazionali possono infatti essere efficacemente sfidate a livello locale: i lavoratori non devono (anzi spesso non possono) rispondere al movimento del capitale con un'azione proporzionale e sulla stessa scala di grandezza. La tesi di Munck si concretizza quindi nella convinzione che la contestazione del Capitale possa e debba essere sempre più "multiscalare".

Il passaggio ad un nuovo internazionalismo del lavoro, sottolinea Munck, non potrà essere regolare né organico: l'attuale internazionalismo sindacale è in gran parte inquadrato nei parametri delle relazioni industriali tradizionali. Già Marcel van der Linden parlava di un "internazionalismo nazionale" che ha sempre prevalso, riferendosi anche alla più marxista delle sue realizzazioni (la Prima globale), incardinato su una concezione eurocentrica piuttosto che su un autentico transnazionalismo. Nonostante ciò, uno dei nuovi sindacati mondiali, l'ICEM (International Federation of

Chemical, Energy, Mine and General Workers Union) sostiene che 'la priorità deve essere data al supporto dell'organizzazione a livello sindacale locale'. Munck sottolinea come non esista un “modo corretto” di intendere l'internazionalismo sindacale, anche al netto della situazione estremamente mutevole che a livello globale stiamo affrontando. Tuttavia, lancia un appello per una politica di articolazione tra i diversi settori del movimento di contro-globalizzazione, sulla base dell'identificazione di equivalenti democratici.

In questa doppia visione delle prospettive e dei limiti del sindacalismo globale, Munck propone un “locale transnazionalismo” basato sul concetto che l'internazionalismo dei lavoratori non ha bisogno di rispecchiare le strutture internazionali del capitalismo delle multinazionali o delle grandi istituzioni finanziarie internazionali.

Per quanto riguarda il movimentismo *tout court* – in particolare nello scenario italiano - è utile citare qui il contributo di Mimmo Perrotta dal titolo “*Nuovi contadini e nuovi braccianti: i movimenti dei lavoratori della terra in Italia tra mutualismo e resistenza*”, 2017.

Perrotta introduce il proprio lavoro presentando una definizione del termine "food activism", inteso come l'insieme degli sforzi atti a cambiare il sistema alimentare nel senso di una maggiore democrazia, sostenibilità, salubrità, eticità e appropriatezza culturale e qualitativa. In Italia questo tema si è concentrato sul "consumo" del cibo ed in particolare sulla sua tipizzazione (la valorizzazione e patrimonializzazione dei prodotti tipici, come fa Slow Food) e sulla nascita di esperienze come i gruppi di acquisto solidale (gas) definiti come "alternative" o "civic food networks". Si tratta di fenomeni che sono in corso da decenni, con dimensioni e visibilità ormai molto importati.

Il food activism include però anche i movimenti legati al lavoro e ai lavoratori della filiera del cibo. L'Autore procede quindi a suddividere questi

movimenti in due grandi filoni identificabili nelle macro-categorie di "mutualità" e di "resistenza" (una distinzione già usata da Pino Ferraris). Da una parte quindi vi sono le associazioni in cui prevale l'aspetto del "reciproco soccorso" dall'altra quelle in cui prevale il "conflitto rivendicativo" (sono quindi più prettamente sindacali se vogliamo). Le due sfere non si escludono a vicenda (anzi, il mutualismo è essenziale per la costruzione "di un'identità conflittuale della classe operaia") e storicamente lo è sempre stato: le leghe bracciantili e cooperative con il "collocamento di classe" (cioè l'autogestione del collocamento bracciantile da parte delle leghe) coniugavano mutualismo e resistenza.

I nuovi movimenti contadini sono accomunati da una visione radicalmente critica del modello economico dominante e ne propongono uno alternativo, fondato su piccole aziende o cooperative, sulla produzione biologica o agro-ecologica, sulla pluriattività e su una filiera il più possibile corta. Un'agricoltura così fatta - al contrario di quella industriale in cui l'azienda è integrata (e dipendente da) filiere verticalizzate - fa perno sui concetti di autonomia dei produttori, di "ricontadinizzazione" e di uso primario delle risorse interne.

Tra le organizzazioni di "resistenza" troviamo realtà come l'Associazione Rurale Italiana (legata alla Via Campesina). Tra i braccianti di origine non italiana, dopo la "rivolta di Rosarno" del gennaio 2010 e lo sciopero dei raccoglitori africani dell'estate 2011, è nato un grande fermento. I sindacati confederali tendono a privilegiare l'uso di campagne politiche e mediatiche sul tema più che occuparsi nello specifico dell'organizzazione di questi lavoratori stagionali. Cosa che invece fanno i sindacati autonomi come USB e Cobas (questi ultimi con "Campagne in lotta" hanno bloccato per ore due industrie conserviere a Foggia nell'agosto 2016 causando un ingente danno economico alla filiera). Si tratta di realtà che si scontrano con le difficoltà di organizzare una massa senza identità di

classe (a causa del veloce ricambio e dell'inesistente orgoglio professionale) e senza appartenenza territoriale.

Sul versante mutualistico troviamo "Genuino clandestino", rete di aziende nate per dichiarare pubblicamente il non rispetto di normative sulla trasformazione repute controproducenti se non dannose. Non mancano in questo ambito le innovazioni come la "garanzia partecipata", una sorta di autocertificazione dei produttori rilasciata dai soci atta a verificare alcune caratteristiche decise collettivamente (biologico e sociale). Ciò con l'intenzione di evitare l'uso di certificazioni di enti terzi troppo costose per le piccole aziende e con processi troppo burocratici. Per quanto riguarda gli "aspiranti contadini" si contraddistingue la cooperativa Arvaia di Bologna: 180 soci consumatori che tramite quote annuali acquistano il fabbisogno familiare di prodotti alimentari condividendo quindi il rischio d'impresa con i soci contadini. Anche la realtà "Mondeggi Bene Comune" costituisce un esempio di come spesso queste organizzazioni abbiano l'obiettivo di restituire alla collettività terra di proprietà pubblica (in questo caso nei termini di una occupazione di terreni abbandonati e persi autonomamente in gestione). Questi modelli tentano, in sistemi alternativi di produzione e distribuzione, di unire contadini, braccianti, attivisti e consumatori. Non si accontentano di piccole nicchie etiche ma intendono dialogare con le lotte bracciantili sul loro territorio.

Alla luce di questa prospettiva, Grappi nel suo contributo arriva a riproporre il tema dello "sciopero generale" come la "possibilità di interrompere la riproduzione di altre dimensioni che concorrono a definire le condizioni della messa al lavoro dei soggetti". In questo ambito, i magazzini della logistica sono il teatro di una nuova e diffusa conflittualità operaia. Il carattere essenziale delle Catene di fornitura e delle reti logistiche conferisce a questi lavoratori un potere di leva in grado di guidare miglioramenti per l'intero settore. Inoltre, l'attivismo dentro il comparto della logistica è in grado di utilizzare a proprio favore quelle stesse differenze che le Catene

globali utilizzano per aumentare la propria quota di valore aggiunto. I legami, come quelli sociali etnici, costituiscono in questo ambito – lungi dall’essere uno ostacolo – uno straordinario veicolo di comunicazione e di mobilitazione. La specifica segmentazione del lavoro all’interno dei magazzini anziché impedire la mobilitazione ha fatto emergere forme di lotta nuove (a volte ostracizzate dalle organizzazioni sindacali nazionali).

Se l’internazionalismo rischia di tradursi in un mero rapporto tra strutture sindacali per addetti ai lavori, il movimentismo invece sembrerebbe tuttavia soffrire di una divisione a compartimenti degli ambiti di azione politica risultando solo un coordinamento successivo tra strutture dopo l’attività di mobilitazione rispettiva di ciascuno.

3.1.4 Il “Sindacalismo legislativo”: la legislazione internazionale e comunitaria e i Private Social Standards (PSS)

- Esaurite le possibilità di organizzazione della rappresentanza che nascono dall’interno dell’attivismo sindacale internazionale (sia esso istituzionalizzato o di natura movimentistica), emerge l’ipotesi che siano la legislazione internazionale (o comunitaria nel caso UE) o l’autoregolazione internazionale delle Catene globali gli strumenti più adeguati per il raggiungimento dell’obiettivo di sanare le diseguglianze che nascono dai differenziali tra i sistemi di diritto del lavoro nazionali e dal gap di rappresentanza.

Il tema della difficile tutela delle condizioni di lavoro nella filiera agroalimentare dal punto di vista dell’integrazione tra contrattazione e legislazione è trattato da Iacopo Senatori in *Filiera agroalimentare, tutela del lavoro agricolo e modelli contrattuali di regolazione collettiva: una geografia negoziale dello sviluppo sostenibile*, 2019. In questo contributo, Senatori confronta i due sottosistemi di regolazione collettiva costituiti

rispettivamente dalla tradizionale contrattazione sindacale e dai contratti di integrazione di filiera, tipici della Organizzazione Comune di Mercato di matrice euro-unitaria, con l'obiettivo di individuare possibili forme di coordinamento tra tali due sottosistemi in funzione di un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro agricolo, secondo le coordinate concettuali e assiologiche dello sviluppo sostenibile.

Senatori parte dal presupposto che la tutela dei lavoratori, impiegati in logiche di filiera, sia inscindibile da un corretto equilibrio negoziale fra gli attori economici. A questo fine, indaga quali siano le potenzialità delle fonti contrattuali collettive come strumenti di governo delle relazioni socio-economiche della filiera agroalimentare. Emerge quindi la necessità di considerare nell'analisi innanzitutto la Politica Agricola Comune (PAC) che si occupa proprio del riequilibrio delle condizioni di mercato attraverso la Organizzazione Comune dei Mercati (OCM), intorno alla quale si costruisce un sistema complesso di *governance* e di strumenti pattizi di coordinamento tra imprese. Si determina, così, un doppio binario di regolazione collettiva costituito dalla Contrattazione Collettiva sindacale tradizionale e a quella rappresentata dagli strumenti predisposti dall'OCM. Nonostante le differenze, anche marcate, che l'autore descrive, viene proposta un'operazione teleologica, che riconduce relazioni e interdipendenze fra i due sistemi, alla categoria dello sviluppo sostenibile, inteso come compromesso tra interessi sociali, economici ed ambientali. In merito, Senatori ritiene che una più fluida ed efficiente relazione tra i due sistemi permetterebbe un'attuazione della PAC più completa per il raggiungimento di una sostenibilità sociale reale.

Sia la contrattazione-collettiva sindacale sia quella di filiera, sono, a parere di Senatori, istituti che si ispirano ad un meccanismo di riequilibrio. In questo senso, Senatori ipotizza che laddove gli accordi di filiera iniziassero ad incorporare in modo più sistematico i temi sociali, i dispositivi di potenziamento dell'efficacia che accedono a tali accordi, quali

l'estensione oggettiva delle regole, potrebbero in astratto beneficiare anche della contrattazione sindacale, ad esempio forzando o incoraggiando l'applicazione dei contratti collettivi di categoria da parte delle imprese produttrici.

Una diversa opportunità viene dalla diffusione di Private Social Standards lungo la Catena Globale ad opera dell'azienda leader della filiera. Proprio il tema degli standard privati si è notevolmente allargato negli anni con riferimento al settore agroalimentare. Ciò è stato dovuto non solo alla natura di "alimento" che il prodotto delle Catene globali del valore agroalimentari ha su di sé. Tale natura sottopone infatti il prodotto agroalimentare in particolar modo a notevoli esigenze di certificazione e di controllo qualità ai fini del suo ingresso nel mercato. Ma anche ai temi spinosi di sostenibilità sociale e ambientale che il prodotto agroalimentare si porta dietro. Si pensi ad esempio sia al controverso tema dello sfruttamento del lavoro agricolo sia al tema dell'impatto in termini di eco-sostenibilità che le scelte di produzione agroalimentare hanno sul piano globale (come ad esempio la produzione a mono-coltura o il controverso olio di palma).

Gli standard privati si sono particolarmente diffusi in questo ambito anche perché concepiti dalle aziende leader delle Catene globali agroalimentari come "chiave" per entrare nei mercati occidentali (ed europei) sia dal punto di vista legale che dal punto di vista dell'interesse stimolato nei confronti del consumatore, particolarmente esigente e attento al tema dell'alimentazione.

Proprio il tema dei Private Social Standards è oggetto dell'interessante contributo di Jason Konefal, Michael Mascarenhas e Maki Hatanaka in *Governance in the global afro-good system: Backlighting the role of transnational supermarket chains*, 2005. L'analisi approfondisce le conseguenze che la proliferazione degli standard privati hanno sul "backstage" del sistema agroalimentare: i grandi rivenditori organizzati

stabiliscono stringenti regole di produzione col fine di decidere a livello globale chi produce cosa, dove e quando.

Questo fenomeno avviene nel solco di un mutamento complessivo del settore: il sistema agroalimentare globale sta andando incontro ad una trasformazione che non prevede un aumento della produzione ma della sua qualità. Il ruolo delle Catene dei supermarket assomiglia sempre più ad un oligopolio globale che per venire incontro alle richieste dei consumatori ha sempre più assicurato i propri cibi su determinati standard di qualità. I cosiddetti private social standards possono sicuramente contribuire a produrre un cibo più sano e pulito e diffondere migliori pratiche agricole ma – e qui sta il punto cruciale – portano con sé un numero considerevole di problemi politici, economici, sociali ed ecologici non studiati.

Le Catene internazionali dei supermercati esercitano questo ruolo di guida delle filiere agroalimentari utilizzando specifici standard di processo per delimitare i processi produttivi ed assicurarsi di incontrare i bisogni dei clienti. La ristrutturazione della Catena globale del valore che ne consegue, tuttavia, non va incontro al bisogno del pubblico ma all'interesse delle aziende. Nella transizione da Fordismo ad accumulazione flessibile, il settore agroalimentare ha modificato molte delle sue caratteristiche (assistendo anche all'emergere di una crescente governance privata sul sistema). La prima trasformazione ha riguardato la scala di produzione del sistema agroalimentare che è diventata globale e si è concentrata rispetto alla dispersione precedente. La seconda trasformazione è stata l'emergere di Catene del valore "buyer-driven", determinate cioè dal compratore all'ingrosso di ultima istanza e non dal produttore. La terza trasformazione riguarda l'importanza della differenziazione dei mercati e il proliferare di nicchie di mercato. In altre parole, il modello economico è diventato geograficamente più disperso ma allo stesso tempo più strettamente organizzato. In particolare, la seconda trasformazione (e cioè la concentrazione di potere nelle Catene internazionali dei supermercati) ha

largamente determinato la tipologia e la qualità del cibo che molte persone consumano oggi (insieme al suo costo e alla sua modalità di produzione).

L'uso di private social standard da parte delle Catene di supermercati rappresenta l'ultima innovazione istituzionale introdotta per disciplinare e controllare ancora meglio i produttori, i fornitori, i lavoratori ed i consumatori in una filiera sempre più dispersa a livello globale. Tale sistema definisce gli attributi essenziali del prodotto perché ne sia consentita la vendita in merito a (1) qualità, (2) sanità, (3) autenticità e (4) "onestà del processo produttivo".

Il risultato non comporta effettivamente solo l'arrivo sul mercato di cibo più salutare ma scarica anche, dall'altra parte, il costo di queste crescenti condizioni produttive sui restanti membri della filiera agroalimentare. L'adozione, infatti, di uno standard piuttosto che un altro ha considerabili conseguenze sui diversi prodotti e sulle caratteristiche della Catena globale. Viene così ridotto il già marginale ruolo che dai consumatori ai fornitori potevano avere gli altri attori lungo la Catena globale.

Tale operazione di imposizione di private social standards viene condotta – secondo Jason Konefal, Michael Mascarenhas e Maki Hatanaka - attraverso uno sforzo collettivo delle Catene dei supermercati che si organizzano in associazioni come EUREP (Euro-retailer produce working group) a livello europeo. EUREP in particolare, associazione creata con lo scopo di standardizzazione delle pratiche di produzione nel 1996, negli anni è diventata un oligopolio in grado di impedire a fornitori o rivenditori esterni di vendere all'interno del mercato europeo senza rispettare i private social standards stabiliti dalla stessa.

Lo sviluppo di private social standards è diventato negli anni il principale veicolo per le Catene di supermercati per accrescere la propria massimizzazione del profitto: i costi aggiuntivi dell'operazione vengono

infatti interamente assorbiti dai piccoli produttori e dai lavoratori della Catena globale.

Emerge quindi la significativa questione di stabilire se chi partecipa alle decisioni in merito a quali private social standards adottare lungo la Catena globale sia o meno rappresentativo della stessa filiera o solo di una sua parte.

L'applicazione di standard privati all'interno della Catena globale del valore agroalimentare può rivelarsi infatti uno strumento che le Catene di supermarket internazionali utilizzano per riorganizzare la filiera secondo le proprie esigenze produttive, scaricandovi i costi sugli altri attori della filiera e senza introdurre un reale cambiamento.

Inoltre, va sottolineato come la diffusa pratica di standard volontari aziendali di qualità – di cui anche il contributo di Fichter in *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions?* accenna - nasce anche su stimolo sindacale per ovviare alle difficoltà di tutela esistenti lungo le Catene globali ma per funzionare si basa sul fatto che gli stessi privati si impegnino in una “moderazione volontaria” e il loro ambito è molto ristretto. L'ILO infatti – promotore della diffusione di questi standard privati – personalmente ha fallito nel supervisionare questi stessi standard nazione per nazione.

Pressati dalla stringente concorrenza globale interna alla Catena, le aziende che sono parte della Catena del valore sono infatti ferocemente ostili sia a fenomeni di organizzazione collettiva sia a tentativi di regolazione statale.

Queste aziende privilegiano la regolazione unilaterale e datoriale dei problemi lavorativi. Secondo Jonathan Morris, Jean Jenkins e Jimmi Donaghey in *Uneven development, uneven response: the relentless search for meaningful regulation of GVCs* l'atteggiamento è diffuso anche tra le aziende leader della Catena. Sono proprio queste ultime che dovrebbero

invece vegliare affinché se non altro gli standard privati che liberamente la Catena si è data fossero rispettati. Le eventuali violazioni che accadono sono infatti spesso tollerate, sminuite o scusate dalla presunta impossibilità oggettiva di controllare tutto da parte dell'azienda leader.

Ciò avviene inoltre in maniera proporzionale alla distanza organizzativa dall'azienda leader della Catena. Non si tratta quindi solo di rafforzare regole e standard ma del fallimento sistematico nel controllo dell'applicazione delle regole. La struttura decentrata di cui si compone la Catena globale è infatti “esplicitamente disegnata per evadere le leggi e i regolamenti del ventunesimo secolo”. Con essa “le precarie condizioni di lavoro che sempre hanno caratterizzato la maggioranza dei lavoratori del mondo ora divengono realtà generalizzata”.

Mantenendo la prospettiva delle relazioni industriali, il focus generalmente viene riservato a garantire ai lavoratori l'accesso ai loro diritti attraverso la possibilità di eleggere propri rappresentanti a cui delegare. In mancanza di un potere associativo e strutturale dei lavoratori, non resta che appoggiarsi agli strumenti internazionali come gli Accordi Quadro Internazionali (IFA). L'approccio di questi Accordi Quadro ha come focus la gestione delle relazioni all'interno delle multinazionali, piuttosto che affrontare gli effetti più ampi ma concreti che i modelli di filiera hanno sul lavoro e sull'occupazione. Ma questi stessi strumenti dipendono dalla capacità del sindacato globale di garantirne il rispetto effettivo.

Ulteriori sviluppi paralleli a questa pratica vengono da contributi come quelli di Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White in *“Reconfiguring Economy Democracy: Generating New Forms of Collective Agency, Individual Economic Freedom and Public Participation”* che tendono invece a sottolineare l'importanza della diffusione dei diritti economici individuali come chiave per vincere le difficoltà che incontra in questi contesti la contrattazione

collettiva, intendendo con essi ad esempio il diritto all'autogoverno del proprio lavoro o a partecipare al processo decisionale economico.

Nel loro contributo Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White evidenziano come negli ultimi 40 anni si siano verificate nelle economie occidentali crescenti diseguaglianze di reddito ed una diffusa precarizzazione del lavoro (intesa come espansione dell'utilizzo di contratti a tempo determinato). Ciò ha comportato una crisi di legittimità del livello di rappresentanza politica. Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White propongono quindi una strada da percorrere per riformare le istituzioni economiche in una direzione "più democratica ed egualitaria". Per farlo, occorre prendere le mosse da una rinnovata definizione di "democrazia economica" e articolare quindi una visione alternativa del mondo del lavoro attraverso lo "empowerment" dell'individuo. La rappresentanza collettiva rimane centrale ma la maggiore precarietà del mondo del lavoro e la marginalizzazione dei sindacati invitando ad allargare il campo estendendo il dibattito anche all'ambito dei "diritti individuali" come quello "all'autogoverno del proprio lavoro" e alla "partecipazione ai processi decisionali dell'economia". Una nuova definizione che avrà bisogno di una mobilitazione collettiva.

La prima parte dell'articolo definisce i limiti degli approcci esistenti al problema perché troppo incentrati sul posto di lavoro e sulla "democrazia industriale". Si possono individuare sostanzialmente fino ad oggi due filoni di pensiero in merito: il primo relativo all'azionariato diffuso dei lavoratori e al modello cooperativo decentralizzato (Jossa, Schweikart) da ottenere abolendo i rapporti di proprietà privatistici (Marx); il secondo relativo alla lotta sociale per il controllo del processo lavorativo da ottenere attraverso la progressiva estensione di tutele (Meidner). In entrambi i casi secondo Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White è stato gradualmente eliminato l'individuo economico, sociale e politico a favore di un collettivismo generalizzato. Anche dopo il 1945 la democrazia

industriale – articolatasi sui tre livelli della contrattazione aziendale, della contrattazione nazionale e della concertazione sociale – è rimasta una “forma abbastanza restrittiva di democrazia economica” perché incentrata su un contratto sociale e firmata dalla rappresentanza di un solo gruppo sociale (lavoratori in maggioranza bianchi ed in maggioranza uomini). Il “movimentismo sindacale” (v. discussione sulla definizione “Rank and File” ad esempio, *ndr*) e il movimentismo sul tema delle pari opportunità di genere (v. dibattito sul riconoscimento del “lavoro di cura” ad esempio, *ndr*) dimostrerebbe secondo Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White la debolezza delle forme collettiviste esistenti di democrazia economica.

La seconda parte dell’articolo si concentra sul sostenere un “senso allargato della democrazia economica”. A questo fine, Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White attingono al tema dei “diritti individuali all’autogoverno del lavoro” (Dahl), al filone del “capabilities approach” (Nussbaum e Amartya Sen) e al filone della letteratura femminista (Federici). In particolare, Dahl indaga il confine tra i vincoli economici legittimi che il contratto di lavoro dipendente impone al soggetto lavoratore e l’esercizio dei propri diritti economici e democratici da parte dello stesso soggetto lavoratore (“*A person cannot be an instrument. There can be no moral equivalence between people and machines*”). Dando priorità all’autonomia degli individui, Dahl stabilisce un processo di partecipazione democratico-economico che eventuali istituzioni possono facilitare. Il luogo di lavoro è lo spazio in cui si articolano le forme di proprietà collettiva e di esercizio della propria autonomia da parte dei lavoratori.

La terza parte dell’articolo discute la riconfigurazione che secondo Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White dovrebbe assumere la nuova “democrazia economica”: prerequisiti, assetti istituzionali e possibili critiche. La complessità di un modello articolato

secondo Catene globali del valore rende difficilmente plausibile la prescrittività di simili “diritti di proprietà sul luogo di lavoro”. Tuttavia, tale rinnovata impostazione porterebbe i movimenti sindacali a spostarsi da una auto-coscienza corporativista ad una organizzazione maggiormente pluralistica. Da ciò discende anche il diritto di partecipare al processo decisionale economico: non si tratta solo di attribuire diritti di proprietà a coloro che lavorano nell’economia capitalistica formale (perché questo equivarrebbe solo a rafforzare le divisioni tra una minoranza relativamente privilegiata nel lavoro retribuito e altre forme di lavoro) ma piuttosto riconoscere come diritto di tutti i cittadini avere voce nella proprietà dei servizi e delle risorse essenziali. A ciò occorre aggiungere una forte sfera pubblica deliberativa: il processo decisionale economico secondo Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White dovrebbe essere incorporato nel dibattito dell’opinione pubblica.

La quarta parte dell’articolo riflette ulteriormente su come costruite alleanze sociali intorno a questa futura definizione di democrazia economica. Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White identificano a questo scopo quattro ambiti economici in cui occorre agire: a) il luogo di lavoro stesso (maggiore partecipazione e meno gerarchizzazione); b) la governance della società (spazio deliberativo maggiore ai gruppi di stakeholder); c) il livello macroeconomico (pianificazione economico-strategica dello Stato e democratizzazione di settori strategici come quello bancario); d) il livello costituzionale (modificare la natura delle strutture istituzionali perché proteggano i diritti economici individuali e facilitino i processi democratici).

Questa categoria di possibile risposta alle sfide delle Catene globali del valore esemplifica i limiti di efficacia e le inefficienze che un sistema regolatorio internazionale calato dall’alto o di origine aziendale presenta. La rappresentanza “dentro e lungo” le Catene globali del valore si ritrova senza compagni di viaggio utili a supportarne l’azione sindacale perché o

inefficaci nel tentativo (come la legislazione internazionale) o addirittura pericolosamente potenzialmente controproducenti (come i Private Social Standards) perché di parte (e non condivisi).

3.1.5 Il “sindacalismo contrattualista a rete”: il caso Yum Brands

- Esaminate quindi le numerose sfide che le Catene globali del valore inducono per le relazioni industriali e sul ruolo che le organizzazioni sindacali sono chiamate a svolgere di conseguenza, emerge la necessità di proseguire oltre l'analisi. Le conseguenze sulle relazioni industriali di questi nuovi network produttivi hanno generato, come esposto, una serie di tentativi di sviluppo delle relazioni industriali “tradizionale” e impostato ad esempio sulla contrattazione di gruppo e di filiera o su un rinnovato impegno delle organizzazioni sindacali attraverso organismi internazionali o coalizioni sociali. Esistono tuttavia ulteriori nuove prospettive che, esulando dal perimetro tradizionale delle relazioni industriali, evidenziano potenzialità inesplorate per la rappresentanza collettiva degli interessi.

La creazione di grandi alleanze sociali a partire da una ridefinizione delle modalità organizzative di rappresentanza del settore (strutture di coordinamento, delegati di sito...) sembrerebbe consentire di vincolare meglio le imprese al rispetto degli standard contrattuali. Emerge quindi la possibilità per le organizzazioni che rappresentano il mondo del lavoro di svolgere il ruolo di pivot all'interno di ampie coalizioni sociali che abbiano l'obiettivo di definire la struttura delle Catene del valore e i confini organizzativi fra le imprese all'interno di esse.

Ma occorre che queste coalizioni sociali siano in grado di ridefinirsi in funzione di una rinnovata rappresentanza collettiva.

Un elemento utile alla nostra riflessione viene dal contributo di Mark Anner, Matthew Fischer-Daly e Michael Maffie che contribuisce ad approfondire il tema delle coalizioni sociali identificandole con un nuovo termine: il “network bargaining” (o “Contrattazione di rete”. Mark Anner, Matthew Fischer-Daly e Michael Maffie in “Fissured employment and network bargaining: emerging employment relations dynamics in a contingent world of work” suggeriscono un nuovo approccio per le relazioni industriali che focalizzi i rapporti di lavoro diretti ed indiretti nelle sue interazioni con il datore di lavoro.

L’aumento della frammentazione della produzione e la riorganizzazione globale delle aziende che ne è conseguita richiedono un cambiamento profondo nelle relazioni industriali. Non è più possibile fondarne i paradigmi unicamente sul rapporto di lavoro diretto e bilaterale. Nell’ambito della ricerca scientifica tuttavia, evidenziano gli autori, è rimasto ancora non adeguatamente esplorato il tema di come i lavoratori possano essere in grado di sfruttare questo nuovo scenario organizzativo per portare avanti le proprie istanze. Eppure, sottolineano gli Autori, gli esempi empirici di “contrattazione di rete” (cfr. “network bargaining”) non sono mancati. Seppure evidenziandone i limiti, il contributo degli autori sottolinea anche gli elementi innovativi e di successo di tale forma di contrattazione.

Il sistema di relazioni industriali consolidato nel Novecento garantisce sia alle aziende che alle organizzazioni sindacali la possibilità di risolvere i propri problemi di coordinamento attraverso una stretta organizzazione gerarchia della produzione e della rappresentanza. A partire dagli anni 80, le trasformazioni economiche conseguenti che vanno ordinandosi in Catene globali del valore hanno portato le imprese a concepirsi all’interno di costellazioni più ampie di organizzazioni con cui condividere le proprie decisioni economiche. L’approvvigionamento di manodopera, ad esempio, ha iniziato ad essere distribuito a organizzazioni

terze così come di materie prime, il che ha comportato forti asimmetrie nella distribuzione del potere: la singola impresa - evidenziano Anner, Fischer-Daly e Maffie - non è più “l’unità centrale di analisi”. All’interno delle “reti” (o Catene globali del valore) l’organizzazione aziendale non si sviluppa né in maniera veramente gerarchica né in base al mercato ma attraverso - come visto in precedenza - una reciprocità di comportamenti tra gli attori coinvolti.

Dal canto loro, le organizzazioni sindacali hanno sviluppato e approfondito la pratica delle coalizioni sociali in cui i vari attori del lavoro promuovono una medesima “contrattazione di rete”. Tale impegno si è sviluppato sempre più nella forma di campagne condotte da una coalizione sociale e mirate ad una singola azienda per cercare accordi che si rivelino vincolanti anche per le altre imprese della rete. Tali coalizioni sociali possono includere alleanze sindacali (come le federazioni sindacali globali) o non sindacali (come Ong, associazioni di cittadini, movimenti). Gli Autori sostengono che tali “alleanze sindacali” - pur non nuove nel panorama delle relazioni industriali - siano nate prevalentemente in risposta alla nuova forma organizzativa “a rete” delle aziende. In questa forma di organizzazione, il luogo della “contestazione” è l’intera rete del datore di lavoro, pur mantenendo un focus principale sul datore di lavoro diretto. I lavoratori esercitano quindi pressioni ovunque possano ottenere un effetto leva, includendo potenzialmente anche gli acquirenti, gli investitori e i consumatori del datore di lavoro. Espandendo il punto di contestazione, risulta più facile condurre il datore di lavoro diretto al tavolo delle trattative. In altre occasioni, è risultata più efficace un’azione sindacale collaterale. È il caso, ad esempio, dell’industria di ananas della Costa Rica, dove una campagna di comunicazione diffusa tra i consumatori ha consentito di mettere luce sulle condizioni dei lavoratori e sulle violazioni dei diritti del lavoro. La molteplicità di attori (imprenditori, lavoratori, società civile,

sindacati e brand, nell'arena globale) fornisce l'opportunità di migliorare queste condizioni.

In assenza di questi ultimi, avviene ciò che Anner, Fischer-Daly e Maffie hanno chiamato "contrattazione a dispersione" (cfr "dispersion bargaining"), in cui il datore di lavoro sfugge al confronto diretto con le rappresentanze degli interessi collettivi dei lavoratori, sviluppando la propria azione lungo una rete organizzativo-produttiva che non risponde ai vincoli istituzionali delle tradizionali relazioni industriali. In questo modo, secondo gli autori, le aziende responsabili cercano di aggirare le tutele istituzionali del lavoro che garantiscono ai lavoratori un potere contrattuale. Ciò avviene perché esiste una mancata corrispondenza tra il potere contrattuale delle imprese (organizzate su reti flessibili) e i lavoratori (fissi nei singoli stabilimenti).

Nonostante la mancanza di sostegno statale, denunciano gli Autori, la "contrattazione di rete" ha avuto una buona diffusione negli ultimi anni, andando oltre la contrattazione di stabilimento e di settore che è assolutamente maggioritaria in Europa e negli Stati Uniti. Il limite fondamentale delle coalizioni sociali che sottostanno a questa "contrattazione di rete" tuttavia è il fatto che non siano "controllate" da (o non vedano il loro perno fondamentale in) organizzazioni centralizzate sui problemi del lavoro. A causa di ciò, può succedere che il coordinamento di questi molteplici attori risulta piuttosto difficile e gli obiettivi dell'azione tendono ad esulare dai temi propriamente sindacali. Ulteriore elemento da tenere in considerazione è che i lavoratori in rete con gli altri attori sociali, visto il declino della sindacalizzazione in molti paesi del mondo, possono tendere a scavalcare la rappresentanza sindacale con forme di azione collettiva e di organizzazione movimentistiche come gli scioperi selvaggi e le richieste ai datori di lavoro indiretti. In tal modo, si verifica una importante integrazione (quando non il rischio di una vera e propria sostituzione) della forma di rappresentanza istituzionalizzata. Inoltre, la

natura informale di queste coalizioni sociali tende ad avvicinarne la possibilità di un collasso per la richiesta di uno sforzo maggiore per coordinare azioni e risorse. Infine, costituiscono una persistente barriera all'organizzazione dei lavoratori la lingua, la razza e le tipologie di interessi tra gli attori, elementi che possono minarne la solidarietà.

D'altra parte, grazie alla “contrattazione di rete”, la portata delle azioni sindacali e il potere dei lavoratori si amplia, arrivando a toccare i nodi più critici della rete globale di produzione: gli investitori e il marchio, colpendo coloro che beneficiano della frammentazione globale della produzione e la reputazione dell'azienda (il cui potere simbolico è sempre più importante).

Un esempio in agricoltura è rappresentato dalla “Coalition of Immokalee Workers” (CIW) che, quando scioperi e manifestazioni da soli non erano sufficienti a indurre l'azienda Yum Brands (colosso mondiale del fast food) a sedersi al tavolo delle trattative, hanno cambiato strategia, adottando il linguaggio tipico dei diritti umani ed evocando, ad esempio, il Movimento per i diritti civili degli Stati Uniti e la tradizione dell'educazione popolare latinoamericana per incoraggiare la società a unirsi ai lavoratori. Il sindacato di lavoratori agricoli della Florida ha così guadagnato un grande sostegno alla propria causa conducendo alla creazione della “Fai Food Alliance” (Alleanza per il cibo equo) unica nel suo genere. L'uso del potere simbolico ha sostenuto la coalizione sociale, conducendo a significativi risultati. La coalizione ha quindi condotto boicottaggi contro i ristoranti e i negozi di alimentari che acquistavano pomodori dai datori di lavoro dei lavoratori in sciopero e ha intrapreso azioni pubbliche contro i loro investitori anche nei confronti di altre aziende come McDonald's, Burger King, Trader Joe, Publix ecc.

3.1.6 Il “Sindacalismo contrattualista di filiera”: il protocollo Rovagnati

- A fronte delle sfide che l'organizzazione globale della produzione pone alla rappresentanza collettiva, la contrattazione non è rimasta ferma ma ha tentato a sua volta di trovare nuove forme. Un tentativo reso possibile dal fatto che la contrattazione decentrata si rivolgesse sì ad una catena globale ma dal territorio – come vedremo – più definito e territorialmente omogeneo.

Il contributo di Vincenzo Bavaro dal titolo “Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia”, 2017 risulta particolarmente utile per approfondire le principali tendenze in corso nelle relazioni industriali decentrate: l'eventuale evoluzione verso una contrattazione di “prossimità organizzativa”; la progressiva aziendalizzazione (o “territorializzazione”) della contrattazione decentrata; la crescita della contrattazione derogatoria e della concertazione a livello locale.

Bavaro inizia la propria analisi con una premessa e cioè che la “ragione economica principale della contrattazione/concertazione nazionale” consiste nel perseguire la “regola aurea” dell'economia: che ad una crescita dell'economia consegua una distribuzione dei guadagni derivanti dalla accresciuta produttività. A fronte di questa “regola aurea” si inseriscono nuovi trend della contrattazione che ne stanno modificando la “regola materiale”: la progressiva aziendalizzazione delle relazioni industriali è tra questi. Il decentramento della contrattazione, infatti, mette in crisi proprio questa regola aurea, stabilendo che l'ambito in cui si debbano contrattare le condizioni perché si verifichi un rapporto proporzionale fra salario e produttività non è quello nazionale (di categoria) ma bensì quello aziendale/territoriale. La contrattazione nazionale è in crisi proprio perché le imprese ne disconoscono la funzione salariale (si veda in merito la recente posizione della Confindustria di Carlo Bonomi, ostile ad ogni aumento di retribuzione sui minimi nei rinnovi nazionali, *ndr*), mettendone in

discussione il suo ruolo di “norma comune”. Va detto anche che a questo processo di aziendalizzazione della contrattazione non sta conseguendo un rafforzamento del livello sovranazionale come ci si aspetterebbe.

Ulteriori elementi di trend sono lo sviluppo di fenomeni di contrattazione e concertazione a livello locale con gli attori pubblici del territorio e la crescita progressiva di una contrattazione derogatoria.

Il decentramento (inteso come lo “spostamento della fonte di regolazione dei rapporti di lavoro dal centro di uno spazio giuridico alle sue sedi periferiche”) tradizionalmente viene a coincidere con il perimetro aziendale o provinciale. Non sempre però queste sono le uniche opzioni: il protocollo d’intesa sulla produttività sottoscritto a Treviso dalle locali Confindustria e Cgil, Cisl e Uil costituiva una base su cui calcolare per ciascuna categoria gli indici relativi al premio di produttività. La sua efficacia dipendeva dalla volontà della singola azienda di aderirvi ed era riservato a quelle prive di contrattazione aziendale. Questo protocollo è quindi un esempio di una contrattazione che è contemporaneamente territoriale e aziendale.

Rimanendo tuttavia nel tradizionale doppio binario (aziendale e territoriale), nell’ambito della contrattazione aziendale occorre ricordare la possibilità di contrattazione con un “gruppo d’impresa”. In questo caso, “l’impresa-madre agisce come vero e proprio rappresentante delle imprese figlie”.

Nell’ambito della contrattazione territoriale invece, il perimetro tradizionale della Provincia o del Comune si scontra a volte con la diffusione inter-provinciale del “distretto” (ad esempio il distretto del tessile di Prato è ubicato in tre Province contigue) rischiando di trascurare connessioni organizzative e produttive fra imprese che superano i confini territoriali. Emerge qui un elemento di possibile innovazione del sistema della contrattazione decentrata ed è riferito alla “prossimità” tra pluralità di imprese (“reti” o “Catene”, *ndr*) anche ascrivibili a differenti categorie

produttive ma unite dall'applicazione della stessa logica funzionale/produttiva (il che fa parlare infatti di "prossimità organizzativa"). Attivare un processo di contrattazione per regolare collettivamente e contrattualmente questa pluralità richiede un rinnovato ruolo della confederalità nel raccordare tra di loro le categorie produttive coinvolte. L'autore analizza in questo ambito due casi di studio: il primo è legato al contratto di sito per la Cittadella aeroportuale di Bari del 2013: in questo caso il sito costituisce una variante del tradizionale "territorio" e l'accordo vincola le imprese "in quanto e soltanto per la parte operante sul territorio delimitato dal sito produttivo". Il secondo caso riguarda invece il Protocollo di filiera Gucci del 2009: in questo caso l'ambito dell'accordo è la "filiera" vera e propria che viene presentata come un "ambito giuridico" che disarticola la "rigida e scolastica distinzione fra aziendale e territoriale". Si tratta insomma di una "Catena produttiva di valore".

Bavaro prosegue evidenziando quattro elementi della contrattazione analizzata: 1) Esiste una "proporzione diretta" fra contrattazione collettiva e concentrazione economico-produttiva di un territorio; 2) Per esistere, la contrattazione decentrata deve appoggiarsi sulla preventiva costituzione degli interessi; 3) La maggioranza dei contratti decentrati hanno origine dalla necessità di gestire un'eccedenza di personale o una crisi aziendale; 4) In alcuni casi, può capitare che la contrattazione decentrata sia usata per potenziare la produttività aziendale. Occorre evidenziare, su questo punto, come – secondo Bavaro– "le condizioni soggettive e territoriali possono influenzare le relazioni industriali più che essere influenzate".

Il fenomeno di "aziendalizzazione" del sistema italiano di relazioni industriali avviene al netto di una ormai variegata contrattazione aziendale in deroga, sviluppatasi a partire dall'avvento dell'articolo 8 della legge n.148/2011. Un fenomeno troppo spesso "sottostimato" e che anzi ha dato negli anni dimostrazione di "interpretazione assai disinvolta dei limiti alle deroghe posti dalla stessa disciplina legale". Bavaro evidenzia come ad oggi

tutti i contratti in deroga analizzati non siano mai comunque intervenuti su tutte le materie derogabili ma solo su quelle oggetto di interesse per il caso specifico: il vero limite funzionale alle deroghe sembra quindi risiedere più nella “razionalità aziendale” che nella “razionalità della norma”. Una conferma arriva dall’analisi della contrattazione sul welfare aziendale. Al netto di un problema di definizione, il “welfare contrattuale aziendale” (inteso come “effetto di un miglioramento della organizzazione” e non invece come “presupposto di esso”) si sta diffondendo come modalità alternativa di retribuzione del premio di produzione: non più in salario diretto ma in “salario indiretto sotto forma di servizi di welfare”. In questo modo, l’ambito passa dall’essere un beneficio erogato unilateralmente dall’impresa a divenire un “servizio corrisposto su base contrattuale”. In altre parole, “da benefit a salario”.

In merito al fenomeno della concertazione a livello locale, Bavaro evidenzia come la progressiva crisi del welfare pubblico e il rovesciamento delle responsabilità dal livello centrale a quello territoriale, spingano proporzionalmente le autonomie locali a ricercare soluzioni il più possibili condivise soprattutto nell’ambito delle politiche sul welfare. Il coinvolgimento ricercato di tutti gli stakeholder del territorio da parte degli enti locali dà vita quindi a cosiddetti “partenariati sociali” e ad uno dei terreni più intensi di attività para-contrattuale. È il fenomeno della cosiddetta “contrattazione sociale” (dalle organizzazioni sindacali svolta prevalentemente dal sindacato dei pensionati e dalle strutture confederali territoriali) che travalica i confini del lavoro.

In conclusione, Bavaro afferma come “le relazioni industriali decentrate sembrano mostrare vitalità sia sotto il profilo della contrattazione sia sotto il profilo della concertazione”. Si apre infatti, in un contesto di post democrazia industriale, la necessità per il territorio di divenire l’ambito in cui “si regola la dimensione sociale funzionale alla dimensione economica dell’impresa”. La politica dell’economia produttiva (politica

industriale/occupazione) e la politica sociale (welfare) si incrociano infatti a livello territoriale e aziendale. Il rischio, tuttavia, è che se il processo di decentramento in corso non viene gestito dalla rappresentanza associativa a dovere, esso tende a modificarne la natura evolvendola in una dimensione di tipo lobbistico. In altre parole, le organizzazioni collettive rischiano, in questo ambito, di divenire strumenti di pressione sul pubblico potere e non più luoghi di rivendicazione nei confronti della controparte, una tendenza che sarebbe in linea con la natura prevalente delle relazioni industriali europee.

Sempre Vincenzo Bavaro, in un interessante ulteriore contributo curato insieme a Stella La Forgia e dal titolo *“Contrattazione collettiva e prossimità delle imprese - La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d’imprese”* affronta il tema della contrattazione legata al concetto di “prossimità organizzativa” come nuovo ambito di regolazione dell’organizzazione del lavoro, affrontandone i due problemi cruciali: la titolarità della contrattazione e il rapporto tra questo “nuovo livello” e la contrattazione nazionale e aziendale/territoriale.

Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia prendono le mosse da una analisi dei diffusi processi di destrutturazione/delocalizzazione (e di ricomposizione) che la frammentazione globale della produzione sta producendo nel sistema manifatturiero globale. La perdita progressiva di unitarietà ha inevitabilmente effetti sull’organizzazione del lavoro. Alla “de-costruzione” dell’Impresa infatti corrisponde anche la scomparsa dell’Impresa come “persona giuridica” e la comparsa del concetto giuridico di “codatorialità” sulla base del principio che i “gruppi d’impresa” sono riconducibili a “unità d’impresa” in funzione di una comune unitarietà organizzativa del processo produttivo (riscontrabile ad esempio nel modello Gereffly di global value chain, ndr): “imprese del tutto separate dal punto di vista proprietario sono interconnesse nel processo produttivo”.

Posto questo contesto, Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia evidenziano come la contrattazione collettiva nasca proprio con il ruolo naturale di ricondurre in una trama unificante una pluralità di imprese. Non è un caso che già nel 2008 Cgil Cisl e Uil parlassero della possibilità che il secondo livello territoriale si potesse “dispiegare in una molteplicità di forme: regionale, provinciale, settoriale, di filiera, di comparto, di distretto, di sito”. L’obiettivo di Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia è quindi quello di delineare il più possibile la struttura di un eventuale livello contrattuale riferito ad una pluralità di imprese “organizzativamente unite”.

Ma a quale tipo di “collegamento” fra imprese ci si riferisce in questo caso? In merito ai classici riferimenti “gruppi, filiere, distretti o reti”, Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia evidenziano come nell’ambito di questa frammentazione globale della produzione (all’interno – aggiungiamo - di Catene globali del valore, *ndr*) l’interconnessione tra soggetti economici non sia garantito da un collegamento proprietario (come il gruppo d’impresa tradizionalmente inteso) ma dalla condivisione di un unico processo produttivo in cui ciascuna azienda si dedica ad una specifica fase. La filiera è quindi piuttosto un “ambito” dove molteplici rapporti di lavoro insistono e condividono tra loro.

Inoltre, mentre il “distretto produttivo” si caratterizza con l’appartenenza ad un medesimo bacino, nel caso in esame l’interconnessione organizzativa non è regolata con un sistema di appalti o di subfornitura né si sviluppa nello stesso ambito produttivo o territoriale. In merito alla rete di imprese, anche qui la nuova tipologia di frammentazione globale della produzione si distingue nuovamente perché - per quanto concetto tra i più “elastici” di coordinamento tra imprese – esso comunque costituisce un ambito stabile o occasionale in cui vi sono interferenze di

attività e rapporti funzionali di lavoro che sono invece assenti nella tipologia di “collegamento” fra imprese in esame.

All'interno dei gruppi, dei distretti produttivi e delle reti d'impresa si manifesta comunque “una pluralità di soggetti connotati da contiguità territoriale, tecnologica o organizzativa”.

Si tratta di una declinazione fattuale del concetto di “prossimità organizzativa” vero oggetto di analisi da parte di Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia ma ancora troppo istituzionalizzato (nel sistema della Catene globali del valore il concetto di “prossimità organizzativa” è significativamente accentuato perché reale unico elemento di connessione tra le varie aziende coinvolte, *ndr*).

La “interrelazione organizzativo-funzionale” fra diverse imprese costituisce infatti “un ambito per sé (non in sé)” e pertanto non riconducibile ad una nozione legale di gruppo, rete, distretto, filiera. La “prossimità organizzativa delle imprese” in questi ambiti conosciuti (gruppo, distretto, rete) è solamente “evocata” ma non è definitiva perché si manifesta realmente solo in un “ambito meta-territoriale” e “meta-aziendale” (non essendo possibile ricondurla né ad un criterio geografico né ad un criterio di “persona giuridica” dell'azienda).

Secondo Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, questa “prossimità organizzativa-funzionale” legittima e richiede una organizzazione comune del lavoro attraverso una nuova tipologia di contrattazione collettiva. Viene respinto il concetto di “contratto di gruppo” (stipulato cioè con l'azienda madre che vincola in subordine tutte le imprese del gruppo all'applicazione della regola comune) perché questa forma di contrattazione aziendale presuppone ad esempio una RSU di gruppo che non è strutturalmente organizzabile in questo caso. L'intercategorialità produttiva – strutturale in questi ambiti di “prossimità organizzativa-funzionale” - inoltre sconvolge il normale perimetro di una contrattazione di gruppo standard che dovrebbe

quindi “raccordarsi oggettivamente ad una pluralità di contratti nazionali di categoria”.

In definitiva quindi, è chiaro come questa prossimità organizzativa richieda un aggiornamento dell’assetto contrattuale attuale con la creazione di una sorta di “terzo livello” della contrattazione, di cui in particolare occorrerebbe definire i soggetti titolari della negoziazione e il rapporto gerarchico con la contrattazione nazionale e con le altre tipologie di contrattazione decentrata.

Con riferimento ai soggetti a cui sarebbe imputata la titolarità negoziale di questa “contrattazione di prossimità organizzativa”, Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia propongono due scelte possibili.

La prima scelta riguarda la possibilità di un “contratto interconfederale” per rispondere alla natura “strutturalmente diversificata delle rappresentanze sindacali operanti nelle imprese” coinvolte all’interno dello stesso ambito organizzativo-funzionale. L’accordo interconfederale, tuttavia, per le sue caratteristiche proprie, risulta vincolante solo se mutuato all’interno della contrattazione collettiva di categoria e risulterebbe quindi condizionato all’esistenza di una contrattazione aziendale in ogni impresa coinvolta. Inoltre, questa possibilità potrebbe creare un “problema endosindacale di allineamento dell’azione negoziale delle rappresentanze sindacali alla struttura confederale territoriale”.

La seconda scelta riguarda invece la possibilità di una “contrattazione di prossimità intercategoriale”. Il contratto di prossimità verrebbe in questo caso sottoscritto dalle organizzazioni categoriali territoriali coinvolte dallo stesso ambito organizzativo-funzionale. L’ipotesi risulta particolarmente problematica nel caso in cui ci si riferisca fattualmente ad una filiera produttiva che coinvolge aziende dislocate in territori diversi e lontani (come è il caso di una Catena globale del valore, *ndr*). In questo caso il tema più complicato riguarderebbe il coinvolgimento

e il coordinamento di tutte le associazioni di categoria territoriali di ogni territorio in cui insiste una delle aziende coinvolte: un passaggio necessario per rispettare i criteri procedurali di rappresentanza effettiva e maggioritaria richiesti non solo dalla contrattazione collettiva ma anche dall'art. 8, l.n. 148/2011.

In merito al secondo ordine di problemi (e cioè al rapporto gerarchico tra questo nuovo livello di contrattazione e quelli nazionale e aziendale/territoriale), anche qui Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia propongono due scelte possibili.

La prima scelta consiste nel concepire questo “eventuale” terzo livello di contrattazione come “aggiuntivo” ai due livelli decentrati tradizionali (aziendale e territoriale). La seconda scelta invece consiste nel concepirlo come “alternativo” a questi due.

Un eventuale “contratto di prossimità” richiederebbe inoltre di essere raccordato con tutti i contratti collettivi nazionali applicati nei confronti di ogni azienda coinvolta nell'ambito organizzativo-funzionale. Il quadro ulteriormente si complicherebbe nel momento in cui si scoprisse che questa stessa “contrattazione di prossimità” viene, dai contratti nazionali coinvolti, in un caso delegata, in un altro caso ignorata, in un altro caso ancora disciplinata interamente.

Emerge quindi la necessità, secondo Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, di “autonomizzare” questo terzo ambito di contrattazione decentrata, assegnandogli una capacità normativa pari a quella territoriale classica o aziendale. Il rapporto fra questo livello e il livello decentrato aziendale/territoriale rimane – sottolineano Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia – una scelta politico-sindacale. Una condizione che ripropone con ancora maggiore forza la necessità primaria di sciogliere innanzitutto il nodo relativo alla titolarità negoziale in questo nuovo ambito di contrattazione collettiva.

Il contributo di Giorgio Grappi, *La governance delle Catene del valore e le sfide per l'organizzazione dei lavoratori: una prospettiva globale*, evidenzia come il problema della Governance delle Catene globali riguardi anche il modo con cui si articolano le condizioni “ambientali” intorno alle Catene globali del valore perché sono poi queste stesse condizioni ad incidere sulla capacità di comando endogena della Catena.

Ciò avviene inevitabilmente visto che le Catene globali (proprio perché “globali”) fanno leva sulla “mobilitazione di differenze (razza, genere, nazionalità) che non possono essere interamente disciplinate dagli standard di governance interna”. Ad esempio, le politiche sul permesso di soggiorno, sulla segmentazione del mercato del lavoro o sulla libertà delle donne variano di nazione in nazione attraversando orizzontalmente la Catena e condizionandone la governance. Gli Stati infatti intervengono non solo sulle condizioni soggettive dei propri lavoratori ma anche sul contesto generale all'interno del quale le Catene del valore si organizzano. Le Catene del valore “emergono mentre le aziende affrontano in modo dinamico regimi giuridici locali, nazionali, regionali e transnazionali, ordini normativi di soft law e meccanismi di ordinamento privato multipli, sovrapposti e spesso confliggenti” a cui ulteriormente si aggiungono i propri regolamenti interni aziendali.

Al netto di questo ragionamento, si può quindi dire che la dimensione “globale” delle Catene globali del valore ha un doppio significato: da un lato il “globale” è da intendersi in maniera “estensiva” essendo la produzione organizzata internazionalmente su un mercato mondiale. Dall'altro, tale parola ha anche un significato “intensivo” con riguardo alla “rilevanza delle condizioni che attraversano e contribuiscono a strutturare l'economia politica dei processi produttivi”.

All'interno delle Catene globali del valore questa situazione si articola in due paradossi. Il primo è il “paradosso politico”, il secondo è il “paradosso geoeconomico” della logistica.

Il “paradosso politico” riguarda l'apparente contraddizione in essere tra un comando centralizzato della Catena ed una “dinamica di potere mobile” che deve adattarsi a condizioni diverse e a parametri diversi.

Il “paradosso geoeconomico” concerne invece il rapporto tra spazi politici e reti globali: i processi di de-territorializzazione e di connessione transnazionali hanno comportato la nascita di “zone” e di “corridoi” che non possono più essere considerati eccezioni ma veri e propri spazi che impongono una nuova riorganizzazione normativa, territoriale e sociale.

La dimensione del conflitto e dell'organizzazione politica dei lavoratori prende quindi le mosse da questa premessa. Non si tratta solo – secondo Grappi – di un problema di scala. Di fronte alla frammentazione, internazionalismo e movimentismo sono due opzioni differenti: una riconosce la dimensione globale dello sfruttamento, la seconda il bisogno di ampie alleanze sociali per la mobilitazione. Entrambe tuttavia hanno limiti interni.

Seguendo il filo del ragionamento che Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia e Giorgio Grappi nei loro contributi propongono, proviamo quindi ad analizzare un interessante caso di azione sindacale in ottica di filiera: il Protocollo d'Intesa Rovagnati relativo al sito produttivo di Rovagnati a Biassono (Monza Brianza). Occorre innanzitutto precisare e meglio approfondire la premessa fondamentale del ragionamento di Bavaro e La Forgia: l'interconnessione produttiva che genera una Catena globale del Valore può essere in effetti slegata dall'appartenenza al medesimo bacino territoriale e profilarsi quindi nella forma più comune della frammentazione globale della produzione. Tuttavia, tale interconnessione produttiva non deve necessariamente essere globale (nel senso geografico del termine) per

l'appunto, ma può verificarsi anche all'interno di contesti territoriali più definiti e circoscritti ma al cui interno le dinamiche di rapporto tra imprese riflettono quelle precedentemente riassunte come Catene globali del valore. Proprio l'aggettivo "globale" in questo ambito andrebbe inteso quindi più come sinonimo di "interconnesso".

In questo senso, merita approfondire un caso come quello del Protocollo d'Intesa Rovagnati che, per quanto riferito nel suo baricentro ad un limitato contesto locale, rappresenta un interessante caso di quella "contrattazione di prossimità organizzativa" che Bavaro e La Forgia declinano nel loro contributo e la cui dimensione emerge innanzitutto dai firmatari del Protocollo, come vedremo. D'altra parte, risulta utile in questa sede ricordare l'ulteriore caso di Catena globale già illustrato e citato da Danielle Berman in *When Global Value CHains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry*: questo esempio di Catena globale del valore inerente a un unico paese, evidenzia ancora una volta come tale realtà oggetto di studio sia molto complessa e variegata. Se è quindi vero che tutte le Catene globali del valore sono effettivamente "globali" (e cioè determinate dalla loro interconnessione organizzativa e produttiva secondo modelli di governance variamente impegnativi) non è altrettanto vero che tutte le Catene sono internazionali. In questo ambito si colloca l'interessante caso del Protocollo Rovagnati.

Il protocollo è l'attivazione preliminare di un sistema di Relazioni Industriali sulla cui base verrà delineata in un secondo momento una vera e propria contrattazione di sito, intendendo con "sito" il complesso produttivo costituito dagli stabilimenti produttivi Rovagnati di Biassono, Arcore e Villasanta, tutti situati in Provincia di Monza e Brianza e dalle aziende ad essi appaltatrici/subappaltatrici.

La futura contrattazione di sito sarà volta a migliorare la gestione dei rapporti sindacali tra i soggetti coinvolti nella "Comunità di Sito", a

proteggere (se non estendere) i livelli occupazionali e a migliorare le condizioni di lavoro attuali.

L'adesione al Protocollo è condizione pregiudiziale per la partecipazione al sistema di relazioni industriali interno al Sito.

Le parti firmatarie sono Rovagnati Spa e le società/cooperative in appalto Consorzio M.P.F. e Leader Consorzio Soc. Coop. per la parte aziendale. Per la parte sindacale, firmano: CGIL Monza Brianza, CISL Monza Brianza Lecco, FAI Cisl Monza Brianza Lecco (agroalimentare), FIT Cisl Monza Brianza Lecco (trasporti), FELSA Cisl Monza Brianza Lecco (somministrati), FISASCAT Cisl Monza Brianza Lecco (terziario), FLAI Cgil Monza Brianza (agroalimentare), FILT Cgil Monza Brianza (trasporti), NIDIL Cgil Monza Brianza (somministrati) e FILCAMS Cgil Monza Brianza (terziario).

Il Protocollo ha validità triennale dalla data di sottoscrizione (6 febbraio 2020) e gode di una clausola di ultrattività in caso di mancata disdetta.

Il Protocollo apre un triplice livello di contrattazione tra Rovagnati, le Società operanti nel sito e le rappresentanze sindacali firmatarie.

Il primo livello è denominato "Comitato di Indirizzo" (costituito da due rappresentanti per Rovagnati e 2 rappresentanti per ogni Confederazione) e attiene al dialogo tra Rovagnati e le Confederazioni firmatarie (CGIL e CISL territoriali). Il compito di questo livello di contrattazione è definire linee guida e principi che indirizzino il confronto dei livelli sottostanti tramite riunioni semestrali.

Il secondo livello è denominato "Comitato di Sito" (costituito da massimo 16 componenti al 50% di emanazione datoriale in proporzione al numero di dipendenti delle aziende e al 50% in rappresentanza dei lavoratori in proporzione alla rappresentatività elettorale delle OOSS) e attiene al dialogo tra Rovagnati, le imprese appaltatrici e le Organizzazioni di categoria firmatarie (FAI, FIT, FELSA e FISASCAT per la CISL e FLAI, FILT, NIDIL, FILCAMS per la CGIL). Il compito di questo livello di

contrattazione è stipulare il “Contratto di Sito” e gli accordi mirati, uniformemente al Protocollo e alle indicazioni del Comitato di Indirizzo. In particolare, il Protocollo assegna al “Contratto di Sito” l’ambito di competenza contrattuale relativo all’organizzazione del lavoro e all’inquadramento professionale, alla sicurezza del lavoro, ai programmi di formazione e di riqualificazione professionale, al tema della Responsabilità Sociale dell’impresa e della qualità e sicurezza alimentare (su quest’ultimo punto il Protocollo specifica la possibilità del Comitato di Sito di effettuare opportuni interventi formativi on the job). Il Comitato di Sito ha anche il compito di monitorare l’andamento e gli appalti e delle terziarizzazioni tramite la redazione annuale di un report di verifica quantitativa e qualitativa del personale impiegato nel Sito.

Il terzo livello è denominato “Contrattazione aziendale” e attiene al dialogo tra ogni Società operante all’interno del sito (Rovagnati, Consorzio M.P.F. e Leader Consorzio) e le rappresentanze dei lavoratori ad esse dipendenti, sempre uniformemente ai livelli superiori.

Il Protocollo stabilisce che massimo 4 componenti tra le RSU/RSA delle aziende aderenti al Protocollo siano individuati come RSU/RSA di Sito (per la loro agibilità si considerano i permessi compresi nel monte ore annuale già previsto, salvo verifica successiva di eventuali ulteriori esigenze).

Il Protocollo istituisce inoltre un Coordinamento dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (un RLS per ciascuna azienda operante nel sito).

Con il Protocollo, Rovagnati si impegna a continuare a garantire l’applicazione ai lavoratori delle imprese appaltatrici/subappaltatrici del CCNL sottoscritto dalle OOSS maggiormente rappresentative, con facoltà di recedere dal contratto di appalto in caso di violazioni manifeste. In caso di cambio di gestione nell’appalto, Rovagnati si impegna ad applicare una clausola sociale individuata dal Comitato di Sito per promuovere la stabilità occupazionale del personale impiegato.

Il Protocollo nasce dall'esigenza dell'azienda – data l'elevata competitività del settore dei salumi – di “mantenere un controllo che assicuri la responsabilità ultima in capo a Rovagnati della qualità di processo e di prodotto dell'intera filiera”. All'interno, infatti, di quella che viene definita dal Protocollo una “Comunità di Sito” svolgono la propria attività sia Lavoratori alle dirette dipendenze di Rovagnati sia imprese terze che operano in regime di appalto e/o subappalto nell'ambito di altri settori produttivi e che hanno la gestione di specifiche attività in funzione delle loro migliori competenze tecnico professionali.

Il Protocollo si muove nell'ambito più ampio degli accordi interconfederali in vigore (Patto della Fabbrica, Testo Unico sulla Rappresentanza) e dei tre CCNL impiegati nel sito (Industria Alimentare, Trasporto e Spedizione, Agenzie di Somministrazione di Lavoro), oltre che della contrattazione di secondo livello in vigore.

Il Protocollo d'intesa Rovagnati promuove quindi un nuovo perimetro della contrattazione sindacale, definito non geograficamente (come la contrattazione nazionale, provinciale e aziendale) ma secondo il principio funzionale della filiera. Non si tratta infatti solo di un Protocollo “di gruppo” (che riunisce cioè stabilimenti produttivi dislocati diversamente ma afferenti alla stessa realtà aziendale) perché esso ricomprende al suo interno anche le aziende che con gli stabilimenti hanno un rapporto funzionale (di appalto o subappalto) all'interno di quella che potremmo definire una piccola Catena globale del valore. Le parti riescono con esso a ricondurre ad unità una situazione lavorativa particolarmente frammentata, superando i perimetri tradizionali aziendali e di categoria e adattando le relazioni industriali ai moderni e fluidi contesti organizzativi.

Particolarmente utile e significativa è stata per l'analisi di questo caso di studio la possibilità di sviluppare una metodologia di osservazione partecipante grazie al percorso di internship svolto all'interno della struttura

sindacale FAI Cisl nazionale, nel dipartimento Industria Alimentare per tutta la durata del ciclo di dottorato. L'analisi di caso fin qui espressa infatti si basa non solo sulla conoscenza degli approfondimenti scientifici di cui è stato oggetto nel periodo seguente alla stipula del Protocollo ma anche sul rapporto federale e confederale che chi scrive ha potuto stabilire con gli altri rappresentanti del mondo sindacale CISL appartenenti alle federazioni FAI, FeLSA, FIT, Fisascat e CISL. L'esperienza sviluppata attraverso la permanenza attiva in una organizzazione sindacale consente quindi una riflessione basata sull'analisi di una realtà osservata direttamente e attraverso le lenti dei suoi protagonisti principali e non solo sulla razionalizzazione (comunque doverosa) della letteratura analizzata. La categorizzazione autoriale che qui si riassume nasce anche da questo insieme di prospettive e di metodologie di analisi utili alla definizione di un nuovo approccio sistemico alle sfide che le Catene globali del valore impongono al sistema delle relazioni industriali.

A fronte delle difficoltà che la diffusione delle Catene globali del valore comporta per la contrattazione e la rappresentanza collettiva, Andrew Cumbert, Robert McMaster, Susana Cabaço e Michael J White in *“Reconfiguring Economy Democracy: Generating New Forms of Collective Agency, Individual Economic Freedom and Public Participation”* cercano di far avanzare il dibattito sulla democrazia economica. A fronte delle sfide che il capitalismo contemporaneo e la diffusione delle Catene globali del valore comportano, Cumbert, McMaster, Cabaço e White enfatizzano l'importanza dei diritti economici individuali a causa della difficoltà che incontra in questi contesti la contrattazione collettiva, intendendo con essi ad esempio il diritto all'autogoverno del proprio lavoro o a partecipare al processo decisionale economico. Solo attraverso una nuova definizione di “democrazia economica” (e l'articolazione quindi di una visione alternativa del mondo del lavoro) e solo attraverso lo “empowerment” dell'individuo si

possono riformare le istituzioni economiche in una direzione “più democratica ed egualitaria”. La rappresentanza collettiva rimane centrale ma la maggiore precarietà del mondo del lavoro e la marginalizzazione dei sindacati invitando ad allargare il campo estendendo il dibattito anche all’ambito dei “diritti individuali” come quello “all’autogoverno del proprio lavoro” e alla “partecipazione ai processi decisionali dell’economia”. Una rinnovata definizione che avrà bisogno di una mobilitazione collettiva. La complessità di un modello articolato secondo Catene globali del valore rende difficilmente plausibile la prescrittività di simili “diritti di proprietà sul luogo di lavoro”. Tuttavia, tale nuova impostazione porterebbe i movimenti sindacali a spostarsi da una auto-coscienza corporativista ad una organizzazione maggiormente pluralistica. Da ciò discende anche il diritto di partecipare al processo decisionale economico: non si tratta solo di attribuire diritti di proprietà a coloro che lavorano nell’economia capitalistica formale (perché questo equivarrebbe solo a rafforzare le divisioni tra una minoranza relativamente privilegiata nel lavoro retribuito e altre forme di lavoro) ma piuttosto riconoscere come diritto di tutti i cittadini ad avere voce nella proprietà dei servizi e delle risorse essenziali. A ciò occorre aggiungere una forte sfera pubblica deliberativa: il processo decisionale economico dovrebbe essere incorporato nel dibattito dell’opinione pubblica.

3.1.7 Il “Sindacalismo regolatorio”: il modello svedese di “Memorandum d’Intesa” (MoU)

- Il 24 agosto 2017 l’azienda Systembolaget e l’organizzazione sindacale IUF-UITA-IUL, alla presenza di Unionen come testimone, hanno sottoscritto un Memorandum d’Intesa (MoU) con il tentativo di introdurre un elemento regolatorio molto innovativo all’interno della propria Catena

globale del valore agroalimentare perché basato sulla diffusione simmetrica di informazioni lungo la Catena globale del valore grazie al supporto indispensabile delle parti sociali coinvolte. L'obiettivo di questo Memorandum d'Intesa è quello di stabilire un'alleanza tra l'organizzazione sindacale internazionale, le organizzazioni sindacali dei rispettivi paesi e l'azienda leader (supportata da un sistema legislativo favorevole) col fine di sanzionare comportamenti lesivi dei diritti dei lavoratori. Grazie a questo complesso sistema di "alleanze" (che consiste fondamentalmente come vedremo in un protocollo che facilita le comunicazioni tra organizzazioni sindacali e aziendali) prende forma uno strumento regolatorio indiretto della Catena globale.

Systembolaget è un'azienda pubblica di proprietà del governo svedese che detiene in Svezia il monopolio per la vendita di tutte le bevande alcoliche che superino i 3,5% di gradazione alcolica. L'azienda gestisce una Catena di distribuzione con circa 440 negozi e più di 5.800 dipendenti, insieme ad una rete commerciale di circa 500 agenti che coprono un territorio vastissimo e scarsamente popolato. Il monopolio di Systembolaget si esprime solo per quanto riguarda la vendita al dettaglio e non il diritto di importare bevande alcoliche, comunque liberamente somministrate nei ristoranti e nel canale HoReCa.

IUF-UITA-IUL (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Association) è l'organizzazione globale che rappresenta i lavoratori addetti ai settori dell'alimentazione, dell'agricoltura, del turismo, del tabacco e delle industrie connesse. Si tratta di una federazione sindacale (a sua volta aderente alla ITUC, la confederazione sindacale globale) che raggruppa i sindacati continentali, nazionali o regionali che rappresentano i lavoratori dell'alimentazione, dell'agricoltura, degli hotel, dei ristoranti, della ristorazione e del tabacco.

Il memorandum d'intesa è inoltre sottoscritto da SPF Unionen, il più grande sindacato svedese nel settore del lavoro privato. Il Sindacato rappresenta in particolare il settore impiegatizio: l'organizzazione si dichiara infatti come "il più grande sindacato dei colletti bianchi al mondo", rappresentando 700.000 lavoratori iscritti, di cui 30.000 svolgono attività di delegati aziendali presso oltre 86.000 aziende. In questo caso, è coinvolto solo Unionen e non anche LO (organizzazione sindacale più concentrata nella rappresentanza dei blue-collars) perché l'azienda è fondamentalmente una società di servizi. Il sindacato Unionen firma circa 100 accordi collettivi e conta all'interno di Systembolaget oltre il 70% dei lavoratori iscritti (percentuale in media con il tasso di sindacalizzazione nazionale).

Il Memorandum d'Intesa firmato da Systembolaget e IUF intende attivare una procedura standardizzata per la segnalazione degli "incidenti" lungo la Catena di fornitura dell'azienda, in modo da garantire una circolazione efficace delle informazioni. Tali "incidenti" sono ad esempio l'avvenuta o potenziale violazione della legislazione nazionale e delle norme internazionali del lavoro.

In particolare, la procedura prevede che il sindacato locale venga inizialmente attivato, segnalando tali "incidenti" al referente locale per la IUF che si mobiliterà avvertendo il coordinatore IUF a Ginevra in qualità di Responsabile globale per "Agricoltura e piantagioni". Sarà quest'ultimo a contattare Systembolaget perché metta in campo azioni correttive adeguate.

Lo scopo dell'attivazione del sindacato locale è quello di garantire il coinvolgimento della rappresentanza aziendale e territoriale, per favorirne la responsabilità nel processo. Per questo motivo la procedura viene avviata dal sindacato locale affiliato alla IUF che redige la segnalazione sulla potenziale violazione e la invia al referente IUF che ha sede a Ginevra. I rappresentanti sindacali eletti a livello regionale o nazionale garantiscono da parte loro che la segnalazione presentata abbia già svolto tutte le azioni

disponibili localmente tramite il negoziato, le azioni giudiziarie e il confronto con il governo locale.

Il referente locale della IUF (denominato con la sigla LCP – Local Contact Person) garantisce che vengano raccolte dai lavoratori coinvolti, ovviamente nella forma che più li tuteli nel rapporto col datore di lavoro, informazioni sufficienti a motivare una segnalazione secondo il Memorandum d’Intesa. In questa fase della procedura, il referente locale IUF (o LCP) non dovrà sostituirsi alla procedura territoriale che si svolge tra il sindacato locale e il datore di lavoro, ma piuttosto garantirne il rispetto e il regolare svolgimento. In particolare, quando riceve una segnalazione d’incidente da parte di un affiliato, il referente locale IUF deve assicurarsi che la segnalazione contenga tutte le informazioni richieste: la descrizione dell’incidente o della potenziale violazione della legislazione nazionale e delle norme internazionali; l’indicazione dell’azienda o del produttore in cui si è verificata la violazione; il momento in cui si è verificata la potenziale violazione; le prove a sostegno della violazione, ad esempio foto, documenti, testimoni dell’incidente. Il referente locale IUF dovrà inoltre indicare se la direzione dell’azienda è stata informata della avvenuta segnalazione e se le sigle sindacali nazionali affiliate a IUF e sottoscrittrici del Memorandum siano state informate dell’effettuazione della segnalazione. Una volta esaurito questo passaggio, la segnalazione viene resa anonima, per garantire la tutela dei lavoratori, e si procede alla fase successiva della procedura.

La fase seguente prevede il coinvolgimento del Responsabile globale per “Agricoltura e Piantagioni” (IO-AP, International Officer – Agriculture and Plantations). L’obiettivo di questa fase della procedura è quello di garantire la trasparenza nelle comunicazioni secondo il Memorandum tra IUF, Unione e Systembolaget. Una volta ricevuta la segnalazione dal referente locale IUF, il Responsabile globale IUF per l’Agricoltura la invia per conoscenza ad Unionen per un eventuale riscontro. In caso di alcun

riscontro entro cinque giorni lavorativi, l'IO-AP procede con l'inoltro della segnalazione al Responsabile per la sostenibilità di Systembolaget.

Il responsabile per la sostenibilità di Systembolaget svolge il ruolo cruciale all'interno dell'intero processo. Lo scopo del memorandum è infatti quello di informare tutte le parti coinvolte nella Catena di fornitura (dagli importatori fino ai produttori, in questo caso le aziende agricole) dell'incidente e di avviare un'indagine in merito per poi formulare proposte di azioni correttive. Una volta ricevuta la segnalazione da parte della IUF, Systembolaget seguirà la normale procedura in caso di incidente. Se il produttore segnalato all'interno della contestazione è collegato in qualche modo alla Catena globale del valore di Systembolaget, la segnalazione sarà inoltre condivisa con l'importatore svedese, responsabile nel mantenere i rapporti con tutti gli attori presenti sulla Catena globale del valore, inclusi i produttori e le aziende agricole inserite. A seconda della gravità dell'incidente segnalato e/o del numero di casi indicati, l'importatore ha 48 ore di tempo per partecipare ad un incontro con Systembolaget al fine di discutere ulteriormente il caso oppure ha sette giorni di calendario per fornire a Systembolaget una prima dichiarazione scritta sul punto di vista del produttore in merito alla segnalazione. Sarà sulla base delle informazioni fornite dall'importatore svedese a Systembolaget che quest'ultima valuterà se avviare un follow-up da parte di terzi sulle questioni specifiche o considerare le informazioni fornite sufficienti per non intraprendere ulteriori azioni. Ad esempio, ciò potrebbe avvenire nel caso in cui il produttore possa fornire un piano correttivo con documentazione di supporto che dimostri il miglioramento relativo alla violazione e/o presentando un rapporto di audit derivante da un'altra certificazione e/o effettuando una visita del produttore da parte di Systembolaget.

Il punto essenziale è che qualsiasi procedura correttiva – sancita in un apposito piano – debba fornire un rimedio che sia trasparente, accessibile ed efficace. È pertanto fondamentale, all'interno del Memorandum, che il

riscontro su un caso in corso sia condiviso e portato a conoscenza dei tre diversi livelli della Catena: sindacato locale, referente locale della IUF, Responsabile globale IUF Ginevra. Tale aspetto è garantito da un sistema di riscontro continuo tra il responsabile globale IUF e il sindacato segnalante o tra Systembolaget e il referente globale e locale IUF, in merito alle segnalazioni pervenute, alle prossime azioni da intraprendere e alla loro effettiva attuazione. Per garantire inoltre una corretta e totale trasparenza tra le parti, il Memorandum invita il referente locale IUF e il Responsabile per la sostenibilità di Systembolaget a comunicare sempre via e-mail, coinvolgendo tutte le altre parti firmatarie e sempre con risposte entro i tre giorni lavorativi. Indipendentemente, inoltre, dalla eventuale decisione in merito, Systembolaget si impegna a rendicontare ogni segnalazione ricevuta negli incontri periodici che tiene con IUF e Unionen.

In conformità alle proprie Condizioni Generali di Acquisto, da ultimo, Systembolaget si riserva il diritto di poter intraprendere azioni legali verso produttori che non dimostrino un miglioramento continuo a fronte di segnalazioni comprovate nei loro riguardi.

Il caso del Memorandum d'intesa Systembolaget-IUF-Unionen è significativo perché costituisce un inedito e innovativo metodo partecipato di governance della Catena globale di approvvigionamento dell'azienda. Systembolaget, forte della posizione di monopolio che riveste per legge nel mercato della distribuzione di bevande alcoliche in Svezia, sceglie di investire nella sostenibilità sociale della propria Catena globale. Tuttavia, ciò non avviene attraverso PSS (Private Social Standards) – cioè, come abbiamo visto in precedenza, la decisione unilaterale da parte di un'azienda di imporre standard minimi di qualità e di sostenibilità sociale alle proprie aziende fornitrici – o tramite l'introduzione di una legislazione globale ad hoc. La governance sostenibile della Catena globale del valore viene assicurata da un accordo che coinvolge il sindacato globale mondiale di settore e il sindacato nazionale di riferimento, nella prospettiva di un

protagonismo diretto dei corpi intermedi lungo la Catena globale. È proprio a questi ultimi che l'azienda leader della Catena globale chiede di segnalare autonomamente casi di violazione dei diritti contrattuali o della legislazione nazionale del lavoro. Tale segnalazione avviene attraverso un canale di comunicazione privilegiato, fortemente vincolato a scadenze temporali, e che vede un pieno coinvolgimento del sindacato globale come coordinatore globale del processo.

L'esempio svedese è sicuramente estremamente interessante perché rivela una nuova prospettiva di indagine in merito al problema della rappresentanza globale degli interessi collettivi lungo una Catena globale del valore. Sembra esistere quindi una terza via, rispetto ai Private Social Standards e alla legislazione globale.

CAPITOLO IV

Conclusioni

“Se il mercato del lavoro non esiste, qualcuno deve costruirlo. Lo può costruire la legge - ma poi quel mercato rimane sulla carta – o lo possono costruire nella quotidianità gli attori delle relazioni industriali. Nelle federazioni, nei settori, nei territori, andando a definire i perimetri della categoria sindacale, poi della categoria contrattuale. Se io parlo con i miei studenti di Economia ma anche con studenti di Giurisprudenza non sanno neanche che cos’è la categoria nelle sue diverse articolazioni, non sanno come accordare logiche di federazione di categoria con dinamiche economiche che oggi si sviluppano lungo catene globali del valore che nascono nei territori, che si sviluppano oltre il confine e la sovranità. [...] Marco Biagi riconosceva i limiti del contratto nazionale a governare dinamiche che si sviluppano su economie globali, dove il contratto nazionale non arriva nell’intercettare la costruzione dei mestieri e il valore economico di scambio dei mestieri⁸⁰”

Il metodo stesso delle relazioni industriali e del dialogo sociale - per come è stato tracciato da Marco Biagi e dalla scuola di pensiero da lui fondata - insegna che di fronte a problemi complessi del mondo del lavoro è dall’analisi delle migliori prassi e dalla loro comparazione (attraverso una classificazione anche innovativa) che può nascere la valorizzazione di soluzioni realmente innovative. Solo dall’analisi e dalla valutazione delle migliori esperienze in campo si può puntare a sperimentare forme nuove di rappresentanza e di organizzazione collettiva, adeguate a rispondere alle sfide che le nuove dimensioni internazionali della produzione pongono.

⁸⁰ Cfr. Michele Tiraboschi, intervento in *L’attualità del pensiero di Marco Biagi a 20 anni dalla scomparsa*, convegno a cura della Fondazione Tarantelli e del Centro Studi Cisl, 19 marzo 2022

Da questa convinzione - e dal proposito di applicare tale metodo al problema relativo alla sfida che le Catene globali del valore pongono alla rappresentanza collettiva - prende le mosse il presente contributo.

Il ruolo per le relazioni industriali - in particolare nel settore agroalimentare - viene chiamato a ridefinirsi con urgenza a fronte di cambiamenti epocali dell'organizzazione d'impresa. Per la prima volta vengono messi in connessione lavoratori non solo appartenenti a sistemi nazionali di diritto del lavoro diversi (e quindi riferibili anche a sistemi di relazioni industriali e di rappresentanza collettiva assolutamente disomogenei tra di loro) ma formalmente anche dipendenti di aziende diverse. Aziende "travolte da un insolito destino" (per usare un'espressione della compianta Lina Wertmüller): quello di dipendere organizzativamente in tutto e per tutto dalla medesima multinazionale. Un legame organizzativo che non si rivela in maniera meramente "societaria" ma che inerisce alla organizzazione stessa del modello produttivo. Si tratta infatti, come analizzato, di un legame strutturato funzionalmente intorno al risultato finale del processo produttivo, la cui proprietà intellettuale, il cui know how ed – in ultima analisi – il cui valore reale rimane sempre saldamente nelle mani della multinazionale che ordina intorno a sé la Catena globale. Questa dipendenza non è omogenea, ma si sfuma secondo categorie identificabili in base alla mutua connessione che si stabilisce tra la "impresa leader" e i fornitori della filiera. Governance modulare, relazionale e "captive" ("prigioniero") sono quindi tipologie diverse di rapporti di potere e di subordinazione. È inevitabile che tali rapporti di dipendenza e di subordinazione che si sviluppano tra le imprese abbiano poi conseguenze sui lavoratori impiegati nelle rispettive aziende risultando a volte ingombranti variabili di costo nei bilanci di aziende ostaggio di dinamiche globali di competitività.

Le organizzazioni di rappresentanza collettiva si trovano così di fronte al problema di dover ripensare forme e strumenti, modificare linguaggi e obiettivi ed inserirsi all'interno di una prospettiva globale innovativa rispetto al tradizionale panorama nazionale della contrattazione. Sono chiamati a questo salto di qualità dalla necessaria prospettiva globale che i problemi complessi a cui la controparte aziendale viene sottoposta impongono. La dimensione globale in cui l'azienda si inserisce, ovvero la propria Catena globale del valore, è il vero insieme di coordinate entro cui le decisioni strategiche aziendali vanno prese e comprese.

Non si tratta tuttavia solo di un problema di mera comprensione delle scelte organizzative della controparte aziendale. Contemporaneamente, il sistema della rappresentanza degli interessi collettivi si trova nella situazione di dover imparare a conciliare il legittimo localismo delle esigenze dei siti produttivi dove si esprime la propria rappresentatività con – ancora una volta – la necessaria prospettiva globale e di “filiera”. Anche in questo caso, la prospettiva globale si rivela esiziale non solo per la comprensione dei fenomeni in corso nella stessa dimensione locale (la cui dimensione e le cui origini si rivelano compiutamente solo in un'analisi appunto prospettica e internazionale) ma anche per la progettazione stessa di forme di lotta più compiutamente efficaci. Non sembra possibile per un modello di organizzazione sociale sindacale che voglia dirsi in grado di tenere il passo con il mondo del lavoro e con le nuove frontiere dell'organizzazione produttiva derogare a questa funzione globale di rappresentanza di filiera. Il sistema economico stesso sembra inevitabilmente chiamare le forme di rappresentanza a prendere coscienza del fatto che il contesto in cui si muovevano prima è inevitabilmente mutato.

Detto ulteriormente in altri termini, il problema di un sito produttivo e della comunità aziendale che in esso vi risiede (dalla retribuzione, alla salute e sicurezza, fino all'organizzazione del lavoro) non è più

riconducibile unicamente alla dimensione locale di quello stesso sito produttivo ma deve piuttosto venir efficacemente inserito all'interno di quel quadro più ampio di relazioni industriali che si sviluppa in una Catena globale di fornitori, sub-fornitori e appaltatori.

In questo contesto, chiave di volta si rivela il tema cruciale della base associativa e della capacità della forma di organizzazione sindacale di sviluppare la sua rappresentatività (e conseguentemente l'efficacia della sua azione sindacale) “*in and along*” le Catene globali del valore (per usare una adeguata espressione di Michael Fichter).

Ogni tentativo viene chiaramente ostacolato innanzitutto dalla definizione stessa di dimensione “globale” della Catena, che non per forza, tuttavia, si sviluppa secondo una dimensione internazionale. La “globalità” a cui si riferisce la definizione può infatti essere circoscritta al medesimo territorio ed incontrare comunque resistenze e difficoltà ugualmente persistenti a causa della disomogeneità settoriale del mondo del lavoro coinvolto. Si pensi ad esempio ad una realtà dal territorio più definito e territorialmente omogeneo come quello del “distretto industriale”: la “prossimità organizzativo-funzionale” (per usare un termine di Vincenzo Bavaro e di Stella La Forgia) che unisce in una unica interrelazione aziende di settori diversi ma accomunati dallo stesso prodotto finito, irrompe nel tradizionale perimetro categoriale della contrattazione collettiva anche senza un ambito internazionale. Diventa prioritario in merito definire quindi i soggetti titolari della negoziazione e il rapporto gerarchico con la contrattazione nazionale e con le altre tipologie di contrattazione decentrata. Che sia “aggiuntivo” ai livelli tradizionali o “sostitutivo” ad uno di essi, già oggi molte organizzazioni di rappresentanza collettiva degli interessi si ritrovano a dover affrontare sfaccettati perimetri possibili della rappresentanza.

Nei casi in cui invece il carattere “globale” della Catena si sviluppi in una proiezione internazionale, all’eventuale disomogeneità settoriale si somma un modello economico che fa delle asimmetrie tra modelli geografici di regolazione dei mercati del lavoro e delle relazioni industriali la ragione stessa del proprio agire e l’architettura della propria governance interna. Quando assumono infatti anche una proiezione internazionale, le Catene globali iniziano a fare leva su un insieme di differenze (razza, genere, nazionalità) che esulano dal quadro normalmente disciplinato dalla governance interna. I differenziali tra le leggi sul mercato del lavoro, o sul lavoro femminile o sulle politiche sul permesso di soggiorno – variando di nazione in nazione – attraversano e condizionano la Catena globale internazionalmente proiettata.

La presente ricerca, svolta all’interno e nell’ambito di un percorso di apprendistato di alta formazione e ricerca presso la FAI Cisl (Federazione nazionale agricola, alimentare, ambientale e industriale del sistema di rappresentanza cislino), vuole essere quindi un’opportunità di apprendimento collettivo e individuale per la comunità sindacale a cui fa riferimento. FAI Cisl è una federazione nata dalla fusione tra FAT (federazione dell’industria alimentare) e FISBA (federazione dei braccianti agricoli) nel corso del Congresso di Lignano dell’8 maggio 1997 e rappresenta 219.524 lavoratori (tesseramento 2021, Ufficio Tesseramento Confederale CISL) appartenenti ai settori dell’agricoltura e attività connesse, dell’industria alimentare, delle foreste, della pesca e del tabacco.

Il percorso di ricerca qui presentato e i suoi risultati possono e vogliono essere per l’organizzazione sindacale Fai Cisl e per la comune pratica dell’agire sindacale l’occasione di prendere coscienza dell’esistenza di una dimensione problematica ma anche affascinante del proprio ambito di rappresentanza. La condivisione di migliori pratiche ed esperienze che in

questo contributo si sviluppa secondo un'originale e novativa classificazione è per Fai Cisl e per il sindacato tutto un'opportunità di apprendimento collettivo che si spera possa divenire patrimonio comune di azione. La corale declinazione di questi elementi innovativi in una dimensione socialmente organizzata anche nel proprio ambito associativo costituisce una missione affidata alle persone del sindacato prima ancora che alle organizzazioni di categoria. Questo contributo quindi, oltre a portare con sé elementi innovativi di dibattito all'interno della letteratura scientifica sul sistema delle relazioni industriali nelle Catene globali del valore, può essere uno strumento di utile originalità alla rappresentanza collettiva stessa che ne è coinvolta come Fai Cisl.

Ciò potrà avvenire tuttavia solo a patto che l'azione sindacale che ne può nascere accetti di sottomettere il proprio metodo sindacale alle peculiarità del contesto empirico cui lo si vuole applicare e che qui sono descritte. Torna qui ancora una volta il metodo stesso dell'indagine svolta e che si fa "compagno di viaggio" dell'azione sindacale che da questo contributo di ricerca può partire. Il metodo di ricerca che ha determinato il contenuto dell'apprendimento deve farsi anche metodo dell'azione che da tale apprendimento può conseguire. All'inverso, ogni tentativo successivo finirà non solo per fallire ma anche per compromettere il percorso di apprendimento collettivo svolto. In altre parole, se è dall'analisi della realtà complessa e frammentata della produzione globale che il percorso di ricerca è partito, è verso questa stessa realtà che l'azione sindacale conseguente deve rivolgersi. È in questa realtà che l'organizzazione sindacale deve immergersi e lungo cui è chiamata a svilupparsi per poter evolvere e diffondersi.

L'innovativa classificazione che viene proposta in questo percorso di ricerca si riferisce alle esperienze di rappresentanza sindacale intercettate

nel corso dell'approfondita literature review che si è sviluppata negli anni nei confronti delle Catene globali del valore del settore agroalimentare. Lo schema di classificazione nasce quindi dal tentativo di far coincidere un elenco di pratiche di relazioni industriali con una rispettiva definizione teorica che non solo la sintetizzi ma che la ordini anche teoricamente all'interno di e rispetto alla teoria generale delle Catene globali e della loro governance. La classificazione che viene svolta non può quindi essere in alcun modo esaustiva perché nasce e si sviluppa sempre posteriormente all'emergere nella realtà concreta del dialogo sociale e delle relazioni industriali di pratiche vissute di contrattazione e/o di organizzazione collettiva che coscientemente o inconsciamente si inseriscono nel "fiume carsico" del tema in oggetto. Qualora emergessero, come sicuramente esistono o esisteranno, nuove esperienze in questo ambito dalle caratteristiche sufficientemente originali, va da sé che, per la sottomissione a quello stesso metodo empirico richiamato in precedenza, tale classificazione dovrebbe essere ulteriormente aggiornata ed integrata di una ulteriore definizione teorica che inglobi l'esperienza emersa. Il "cantiere aperto" di questo sistema di classificazione vuole quindi contribuire sinceramente ed originalmente a quel tentativo collettivo che da Gereffi in avanti attraversa il panorama della riflessione sindacale attiva sul tema della rappresentanza collettiva del mondo del Lavoro lungo le Catene globali del valore.

"Sindacalismo internazionale", "internazionalismo", "sindacalismo legislativo", "sindacalismo contrattualista a rete" e "di filiera", "sindacalismo regolatorio" sono le categorie in cui vengono idealmente inseriti alcuni dei più interessanti tentativi concreti che l'esperienza pratica delle relazioni industriali a livello mondiale ha sviluppato. Per quanto riguarda il "sindacalismo internazionale", questo tentativo organizzato di risposta è stato tra i primi ad affacciarsi sulla scena, innanzitutto in un comparto specifico delle Catene globali, soprattutto agroalimentari: la

logistica. A fronte dei limiti burocratici e autoreferenziali di questa esperienza, il fenomeno dello “internazionalismo” (o di “movimentismo” come sembra che abbia preso veste in Italia nel settore agroalimentare) costituisce un’opzione differente che si svela però ultimamente come un blando coordinamento di attività di mobilitazione già autonomamente svolte. Il “sindacalismo legislativo” si basa sulla prospettiva (o più propriamente sulla speranza) di una legislazione globale di supporto che aiuti a regolare i rapporti di filiera ma risulta debole e frammentario sia che abbia origine dai governi nazionali sia che abbia origine dalle stesse aziende leader (con i cosiddetti “Private Social Standards”). A fronte di questa oggettiva difficoltà organizzativa di un modello di rappresentanza, il modello del “sindacalismo contrattualista a rete” dal canto suo ha scommesso su un salto di qualità nella contrattazione. Tuttavia, gli esempi citati tendono a ripetere il modello consolidato della “coalizione sociale” più che essere un esempio vero e proprio di contrattazione. Il “sindacalismo contrattualista di filiera” si sviluppa lungo questa traccia pur riferendosi ad un contesto territorialmente limitato e quindi non internazionale (ma pur sempre “globale” perché costituito da aziende diverse connesse da una fortissima “prossimità organizzativa”. Da ultimo, il caso del “sindacalismo regolatorio” è un ultimo e significativo caso e molto innovativo, perché unisce da una parte un sistema organizzativo di rappresentanza nazionale e internazionale (con il coordinamento costante del sindacato globale IUF-UITA-IUL e la coalizione dei rispettivi sindacati nazionali coinvolti) e dall’altro si sviluppa secondo un memorandum d’intesa di ambito contrattualista con l’azienda leader della catena globale. Si tratta sicuramente di una nuova prospettiva di indagine in merito al problema della rappresentanza globale degli interessi collettivi “in and along” una Catena globale del valore.

Al lettore interessato e al ricercatore non resta che entrare nel merito di queste prime possibili risposte storicamente fondate nella pragmaticità del dialogo sociale e nel comune tentativo di ovviare ad una divisione a compartimenti degli ambiti di azione politica e sindacale. Vi troverà all'interno esperienze di pratiche di relazioni industriali a volte di successo a volte meno. Leggerà di sistemi di organizzazione della rappresentanza efficaci solo in riferimento all'ambito in cui sono nate e in cui trovano applicazione o viceversa sistemi organizzativi potenzialmente universali. Coghierà le complesse sfumature che sottostanno ai processi di de-territorializzazione dei fenomeni produttivi e alla loro rappresentanza.

Ma soprattutto, inizierà a porre il baricentro della propria riflessione in tema di relazioni industriali non più secondo lo schema canonico dei confini nazionali o delle categorie produttive ma lungo i fili invisibili e le linee rosse che il sistema produttivo globale si è dato nel XXI secolo.

A lui e a chi vorrà, il compito di proseguire in questo affascinante sentiero.

BIBLIOGRAFIA

Andrea Zaghi e Bono Paolo, *La distribuzione del valore nella Filiera agroalimentare italiana*, Agriregionieuropa, anno 7 n. 27, 2011

Andrew Cumbers, Robert McMaster, Susana Cabaço, Michael J White, *Reconfiguring Economy Democracy: Generating New Forms of Collective Agency, Individual Economic Freedom and Public Participation*, Work, Employment and Society, 1– 18, 2019

Anna Mori, Lisa Dorigatti (2016), *L'impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle disuguaglianze: disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti*, Rivista Sociologia del Lavoro 144/2016

Annalisa Magone e Tatiana Mazali (a cura di), *INDUSTRIA 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e associati, 2016 e Piva M, Vivarelli M, *Innovation, jobs, skills and tasks: A multifaceted relationship*, Giornale Di Diritto Del Lavoro E Di Relazioni Industriali, 2018, Pp. 599-619

Antonio Albanese, *I contratti della filiera agroalimentare tra efficienza del mercato e giustizia dello scambio*, Giappichelli, Torino, 2016

Antonio Iannarelli, *Il mercato agro-alimentare europeo, Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

Bart Los, Marcel Timmer, *How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation*, Journal of Regional Science, 2015

Celine Louche, Lotte Staelens, Marijike D'Haese, *When workplace unionism in Global Value Chains does not function well: Exploring the impediments*, Journal of Business Ethics, 2018

Chiara Benassi, Lisa Dorigatti, *Out of Sight, Out of Mind: The Challenge of External Work Arrangements for Industrial Manufacturing Unions in Germany and Italy*, Work Employment & Society, 2020, Vol. 34(6).

Dani Rodrik, *New Technologies, Global Value Chains and Developing Economies*, NBER National Bureau of Economic Research, 2018

Danielle Berman, *When Global Value Chains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry*, Competition and Change, Vol. 15, n. 4, November, 2011, 274-95

Enrico Pugliese, *Metamorfosi della questione agraria. La terra e il cibo nel Nord e nel Sud del Mondo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

FAO, *The State of Agricultural Commodity Markets 2020. Agricultural markets and sustainable development: Global value chains, smallholder farmers and digital innovations – Trends in agricultural and food markets*, Roma, 2020

Gabriella Autorino, *Catene e mercati agro-alimentari. Considerazioni introduttive*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione italiana di diritto comparato, a cura di

Lucia Scaffardi e Vincenzo Zeno-Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

Gary Gereffi (2014), *Global value chains in a post-Washington Consensus world*, Review of International Political Economy

Gary Gereffi, John Humphrey, Timothy Sturgeon, *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, Vol. 12, N. 1, February 2005

Gary Gereffi, Karina Fernandez-Stark, *Global value chain analysis: a primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness Duke University, July 2006

Giorgio Grappi, *La governance delle Catene del valore e le sfide per l'organizzazione dei lavoratori: una prospettiva globale*, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III*, luglio-settembre 2020

Goedele Van den Broeck, Johan Swinnen, Miet Maertens, *Global value chains, large-scale farming and poverty: Long-term effects in Senegal*, Food Policy 66 (2017)

Iacopo Senatori, *Filiera agroalimentare, tutela del lavoro agricolo e modelli contrattuali di regolazione collettiva: una geografia negoziale dello sviluppo sostenibile*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 164, 2019.

Irene Canfora, *Raggiungere un equilibrio nella filiera agroalimentare. Strumenti di governo del mercato e regole contrattuali*, *Cibo e Diritto - Una prospettiva comparata*, Atti del XXV colloquio biennale Associazione

italiana di diritto comparato, a cura di Lucia Scaffardi e Vincenzo Zencovich, Volume I, Parma, 23-25 maggio 2019

Jan Douwe van der Ploeg, *L'agricoltura contadina: la principale produttrice di cibo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

Jason Konefal, Michael Mascarenhas e Maki Hatanaka, *Governance in the global afro-good system: Backlighting the role of transnational supermarket chains*, *Agriculture and Human Values*, 2005

Jean Balié, Davide Del Prete, Emiliano Magrini, Pierluigi Montalbano e Silvia Nenci, *Food and Agriculture Global Value Chains: New evidence from Sub-Saharan Africa*, Governance for structural transformation in Africa, 2019

Jeffrey Neilson, Bill Pritchard, Henry Wai-chung Yeung, *Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction*, Review of International Political Economy, 2014

Johan Swinnen e Miet Maertens, *Globalization, privatization and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries*, *Agricultural Economics*, Dicembre 2007, pp. 89-102

Jonathan Morris, Jean Jenkins e Jimmi Donaghey, *Uneven development, uneven response: the relentless search for meaningful regulation of GVCs*, *British Journal of Industrial Relations*, October 2020, pp. 1-22

Joonkoo Lee, Gary Gereffi, Janet Beauvais, *Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in*

developing countries, Prabhu Pingali, Bill and Melinda Gates Foundation, October 12, 2010

Katy Fox-Hodess, *Building Labour Internationalism "from Below": Lessons from the International Dockworkers Council's European Working Group*, *Work, Employment and Society*, 2020, Vol. 34 (1), pp. 91-108

Liena Kano, *Global value chain governance: A relational perspective*, *Journal of International Business Studies*, 2017

Lidia Greco, *Produzione globale, lavoro e strategia sindacale: alcune riflessioni a partire dalla teoria delle Catene globali del valore*, *Sociologia del Lavoro*, n. 1, 2011

Lisa Dorigatti, *Ridotte all'osso. Disintegrazione verticale e condizioni di lavoro nella filiera della carne*, *Agricoltura e cibo*, "Meridiana" n.93, 2018

Lisa Dorigatti, *Strategie di rappresentanza del lavoro nelle Catene del valore: al di là della distinzione fra datore di lavoro formale e sostanziale*, *Stato e mercato*, Fascicolo 2, agosto 2015

Lisa Dorigatti, Anna Mori, *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nelle Catene del valore della logistica*, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale / III*, luglio-settembre 2020

Lone Riisagr, Nikolaus Hammer, *Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries*, *British Journal of Industrial Relations*, 2011

Lucio Pisacane, Serena Tagliacozzo e Majella Kilkey, *The interplay between structural and systemic vulnerability during the COVID-19 pandemic: migrant agricultural workers in informal settlements in Southern Italy*, *Journal Of Ethnic And Migration Studies*, 2020, 1-19

(A cura di) Maria Carmela Macrì, *Investimento in capitale umano e competitività dell'impresa agricola. Dalla teoria all'indagine empirica*, in “Competitività dell'impresa e tutela dei lavoratori: obiettivi compatibili in Agricoltura”, Atti del seminario di studi organizzato da INEA, Roma, 8 maggio 2013

Mark Anner, Matthew Fischer-Daly e Michael Maffie, *Fissured employment and network bargaining: emerging employment relations dynamics in a contingent world of work*, *ILR Review*, 74(3), 2021, pp. 689-714

Mario Cardano, *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna, 2011

Mario Grandi, *In difesa della rappresentanza sindacale*, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali* n.104/2004

Michael Fichter, *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions?*, Friederich Ebert Stiftung, Agosto 2015

Mimmo Perrotta, *Nuovi contadini e nuovi braccianti: i movimenti dei lavoratori della terra in Italia tra mutualismo e resistenza*, *Parolechiave*, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

Niccolo Durazzi, *Inclusive unions in a dualized labour market? The challenge of organizing Labour Market policy and social protection for*

labour market outsiders, Social Policy & Administration, Vol. 51, n. 2, Marzo 2017

Nora McKeon, *Cibo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

Olivier De Schutter, *Una politica del cibo per l'Europa*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

Pedron Mendonca, Dragos Adascalitei (2020), *Trade Union Power Resources within the Supply Chain: Marketisation, Marginalisation, Mobilisation*, WES Work, Employment and Society, 1-17

Pierluigi Montalbano, *The effects of global value chain (GVC) participation on the economic growth of the agricultural and food sectors - Background paper for The State of Agricultural Commodity Markets (SOCO) 2020*, Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2020

Pol Andràs, Alonso de Gortari, *On the Geography of Global Value Chains*, Econometrica Journal of the Econometric Society, 2020

Pol Antràs e Davin Chor, *Global Value Chains*, NBER National Bureau of Economic Research, 2021

Robert C. Johnson, *Measuring Global Value Chains*, Annual Review of Economics, 2018, pp 207-236

Ronaldo Munck, *Globalisation and trade unions: towards a multi-level strategy?*, Work Organisation, Labour & Globalisation, Vol. 2, No. 1 (Spring 2008), pp. 11-23

Tiziano Treu, *Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n.2.

Tomaso Ferrando, *Il sistema alimentare come investimento: note introduttive sulla finanziarizzazione di ciò che mangiamo*, Parolechiave, Fascicolo 2, luglio-dicembre 2017

Tony Heron, Patricia Prado e Chris West, *Global value chains and the governance of “Embedded” Food Commodities: The Case of Soy*, *Global Policy*, Volume 9, Supplement 2, October 2018

Ursula Huws, *Break or weld? Trade union responses to global value chain restructuring*, *Work organization, labour & globalization*, Volume 2, Number 1, Spring 2008

Vincenzo Bavaro, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un’indagine territoriale)*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, N. 1/XXVII – 2017

Vincenzo Bavaro e Stella La Forgia, *Contrattazione collettiva e “prossimità delle imprese”*. *La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d’imprese*, a cura di M.T. Carinci, Milano, Giuffrè, 2015, p. 107

