

La regolazione del lavoro nelle piccole imprese

Ida Regalia

Università degli Studi di Milano

Il contributo affronta la regolazione del lavoro nelle piccole imprese (5-49 addetti): tema sottovalutato nel dibattito pubblico e scientifico, ma di notevole rilevanza per il grande peso quantitativo di questa realtà socio-economica e per i risvolti di policy che ne possono derivare. Utilizzando un ampio approccio analitico che allarga lo sguardo alle dinamiche delle relazioni sia all'interno sia all'esterno dell'impresa, vengono individuati quattro diversi modelli di regolazione, la cui logica apre a riflessioni più generali sui modi di concettualizzare oggi le relazioni di impiego.

The contribution addresses the issue of labour regulation in small businesses (5-49 employees): an issue underestimated in the public and scientific debate, but of considerable importance for the great quantitative weight of this socio-economic reality and for the implications of policies that can derive from it. Using a broad analytical approach, that includes dynamics taking place both inside and outside the firm, 4 different ER/IR models are identified, whose logic opens up more general reflections on ways of conceptualizing the employment relations today.

DOI: 10.53223/Sinappsi_2023-01-2

Citazione

Regalia I. (2023), La regolazione del lavoro nelle piccole imprese, *Sinappsi*, XIII, n.1, pp.18-31

Parole chiave

Piccole imprese
Management
Relazioni di lavoro

Key words

Small firms
Management
Labour relations

Premessa

Se vi sono tratti caratteristici nella regolazione del lavoro nel mondo estremamente eterogeneo delle piccole imprese, li si devono ricercare nei tanti modi in cui si può declinare il ricorso a relazioni di lavoro basate sull'informalità. Rispetto ai modi in cui tradizionalmente si era cercato di interpretare le caratteristiche delle relazioni di lavoro nelle imprese minori, David Storey e Nigel Sykes (1996) avevano affrontato il tema in modo nuovo, mostrando come la propensione all'informalità delle relazioni nelle piccole imprese, rispetto alla tendenza alla formalizzazione nelle grandi, fosse da ricondurre ai diversi tipi di incertezza cui le aziende devono far fronte.

Si tratta di un approccio illuminante per più motivi: perché permette di spostare il fuoco dell'attenzione

dalle secche della tradizionale contrapposizione tra due modelli interpretativi diametralmente opposti – di cui diremo a breve – a un più ampio e più utile livello analitico, e perché suggerisce una spiegazione delle logiche della regolazione del lavoro nelle piccole imprese che non presuppone pregiudizialmente la superiorità del modello di regolazione tradizionalmente tipico della grande impresa, in cui la formalizzazione delle relazioni appare positiva e necessaria.

Partendo da alcune considerazioni sull'impostazione di Storey e Sykes, in questo contributo si intende ragionare sui modi possibili di regolare il lavoro nelle piccole imprese e, in particolare, sull'importanza che vi riveste la propensione all'informalità, utilizzando i risultati di una ricerca empirica pubblicata

nel 2020¹. Si noti che il tema della regolazione del lavoro e delle relazioni industriali nelle piccole imprese ha ricevuto attenzione piuttosto limitata nella comunità scientifica, nonostante l'assoluta rilevanza quantitativa, economica e sociale di questa realtà economico-produttiva in tutti i Paesi più sviluppati². Soprattutto, non è diventato centrale nel dibattito sulle caratteristiche e sul futuro del lavoro. Anche in un Paese a incidenza particolarmente elevata di piccole imprese come il nostro, dopo la stagione degli studi sui distretti, e con alcune notevoli eccezioni (Accornero 1997; Bordogna e Pedersini 2001; e oggi Di Federico 2022), nel discorso pubblico e nelle analisi scientifiche ha paradossalmente continuato a predominare la riflessione sulla regolazione del lavoro nelle imprese grandi. Forse un po' inaspettatamente, maggiore è stata l'attenzione altrove, specie nei Paesi di lingua inglese, in cui da tempo si discute sul tema, sottolineandone la complessità e le difficoltà interpretative: si tratta infatti di imprese caratterizzate, al di là degli stereotipi, da notevole eterogeneità e in cui assenti o molto deboli sono i tradizionali istituti (rappresentanza sindacale, contrattazione collettiva) attraverso i quali si è soliti definire le relazioni e le condizioni di lavoro nei luoghi di lavoro (Edwards 2012).

Ma prima è opportuno raccogliere una provocazione di Charles Sabel (2009), che si interroga sulla rilevanza della piccola impresa come oggetto di analisi, poiché ci permette di chiarire meglio la nostra impostazione. Nelle conclusioni, si farà cenno alle prospettive che si possono ricavare dall'analisi empirica, in una riflessione che allarga lo sguardo ai modelli di regolazione del lavoro o alle relazioni industriali più in generale.

1. In che senso parlare di relazioni d'impiego nella piccola impresa

In una provocatoria breve riflessione dal significativo titolo *Is the Small Firm Still a Category of Analysis?*, una quindicina d'anni fa Charles Sabel (2009) sosteneva che prendere in considerazione le

piccole imprese, in quanto tali, come oggetto d'analisi, avesse ormai perso di significato. Non era stato così quando, a partire dai tardi anni Settanta del secolo scorso, con la crisi del modello di produzione fordista si erano creati spazi per lo sviluppo e il successo a livello locale di piccole imprese con una propria logica produttiva diversa da quella delle grandi imprese a produzione di massa. In un periodo in cui nei Paesi industrializzati la logica della produzione su larga scala di beni standardizzati veniva appunto messa in discussione e se ne cercavano delle alternative, Sabel stesso, assieme a Michael Piore del MIT e poi a Marino Regini dell'Università di Milano (Piore e Sabel 1984; Regini e Sabel 1989), era stato tra i promotori del ricco filone di studi sulle piccole imprese, in particolare di quelle dei distretti industriali, di cui si sottolineavano le potenzialità economiche e sociali secondo il paradigma della specializzazione flessibile. Da allora – sempre seguendo Sabel – le cose erano però profondamente cambiate. Con l'evoluzione dei modi produttivi nei nuovi contesti globalizzati, piccole e grandi imprese, da tempo, variamente cooperano e sono dipendenti le une dalle altre. A contare sono piuttosto le connessioni tra le imprese – di diversa dimensione e forma – e anzi il principio stesso della *connectability*, non le caratteristiche proprie delle singole imprese connesse.

La riflessione di Sabel si colloca nell'alveo degli approcci che tendono a non riconoscere particolari caratteristiche alle piccole imprese, al di là della dimensione, o comunque a sottovalutarne l'importanza (Curran 2006). E tuttavia, quanto meno ai nostri fini, riteniamo abbia senso continuare a parlare di specificità delle piccole imprese se, più che sulle caratteristiche economiche e produttive, ci si concentra su quelle delle relazioni sociali al loro interno. Come era già stato osservato tempo fa da Mancur Olson (1965) – che ragionava a proposito della propensione o meno a intraprendere azioni collettive – le dinamiche all'interno dei piccoli gruppi sono diverse da quelle entro i gruppi più grandi. A differenza di questi ultimi, i primi si caratterizzano infat-

1 Si veda Regalia (2020) che riporta i risultati di una ricerca facente parte del Programma finanziato nell'ambito dei Progetti di ricerca di interesse nazionale, intitolato *Vecchi e nuovi modi di regolare il lavoro nelle piccole imprese in Italia e in Europa. Implicazioni per la competitività economica e la sostenibilità sociale – RegSMEs*.

2 Precisiamo che nella terminologia adottata da chi scrive i termini 'relazioni industriali', 'relazioni di lavoro' o 'relazioni d'impiego' e anche 'regolazione del lavoro' sono da considerare oggi sostanzialmente equivalenti. 'Relazioni industriali' originariamente si considerava implicasse l'intermediazione di una rappresentanza collettiva nella regolazione del lavoro: assunto divenuto eccessivamente restrittivo sia nelle comparazioni internazionali, sia nelle comparazioni tra settori entro uno stesso Paese. Per approfondimenti, si rimanda al capitolo introduttivo in Regalia (2020).

ti per una maggiore densità e un maggior peso dei rapporti faccia a faccia e interpersonali; il che provoca non piccole conseguenze sul piano delle logiche di comportamento degli attori e, per quanto qui ci interessa, delle relazioni d'impiego.

Come messo in luce infatti dalla letteratura sul tema³ e confermato dallo studio empirico cui facciamo riferimento, al di là dei condizionamenti che derivano dalle differenze in termini di localizzazione, settore di appartenenza, caratteristiche produttive e di mercato, andamento economico delle imprese, comuni alle piccole imprese sono alcuni tratti delle relazioni sociali al loro interno e, in particolare, l'emergere nei rapporti tra gli attori dell'utilizzo – almeno in parte consapevole da parte del management – di logiche di relazione di tipo fluido e informale. Sia che si osservino i comportamenti delle parti nel mercato del lavoro, sia che si considerino gli stili e i modelli di regolazione di termini e condizioni d'impiego all'interno dell'impresa o che ci si concentri sulle dinamiche dei rapporti con l'esterno, la propensione a ricorrere a pratiche informali di regolazione del lavoro è in effetti elemento ricorrente.

Se a queste considerazioni, che si basano sostanzialmente sulle dinamiche delle relazioni tra gli attori entro lo spazio di piccolo gruppo – qui piccola impresa – aggiungiamo quelle di Storey e Sykes cui abbiamo prima fatto cenno, diviene ancor più evidente perché abbia senso interrogarsi in modo specifico sui modi in cui il lavoro viene regolato nelle piccole imprese rispetto alle grandi. Secondo gli Autori, infatti, alla radice delle opposte propensioni all'informalità o alla formalizzazione delle relazioni, tipiche rispettivamente delle piccole e delle grandi imprese, vi sono differenze strutturali riguardanti la natura dell'incertezza che le une e le altre si trovano a dover fronteggiare e le cui conseguenze si riverberano poi anche sulle caratteristiche delle relazioni d'impiego. Nel primo caso si tratta soprattutto di *incertezza riguardo all'esterno*, che è da collegarsi al basso controllo che le piccole imprese hanno sull'ambiente in cui agiscono. Il loro successo è difatti legato alla capacità di rispondere e adattarsi alla domanda del mercato con tempestività e in un'ottica di breve periodo, più che a cercare di strutturarla; ed è per questo che per esse è fondata-

tale, nella gestione del lavoro (che è la variabile su cui più facilmente possono agire), poter ricorrere a relazioni dirette, poco standardizzate, caratterizzate dall'informalità e da rapporti faccia a faccia, in cui chiedere e negoziare adattamento alle circostanze. Per le grandi aziende, che dispongono di un controllo maggiore dell'ambiente esterno, il problema principale è invece quello dell'*incertezza al proprio interno*, legata alle criticità della comunicazione, della distanza tra chi prende le decisioni e chi le esegue e alle conseguenze in termini di basso coinvolgimento, disaffezione e conflitto latente che ne derivano. È per questo che fondamentale in questo caso è poter disporre al proprio interno di pratiche e procedure codificate, basate su norme e comportamenti formali, ufficiali, ossia noti a tutti, tali da ridurre il più possibile discrezionalità ed equivoci.

Questo approccio ci sembra di particolare rilievo poiché mette in evidenza ragioni di merito, e in positivo, per spiegare la diversa razionalità nella propensione a ricorrere a logiche di tipo informale ovvero di tipo formale nello strutturare le relazioni di impiego nelle imprese di diversa dimensione. Il punto è di notevole interesse soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, perché permette di superare il pregiudizio che in questo caso *manchi* qualcosa rispetto a ciò che ci si aspetterebbe, avendo più o meno consapevolmente interiorizzato a modello (*best practice*) quello tipico della grande impresa – anzi, come riprenderemo nelle conclusioni, quello delle grandi *corporations* della produzione di massa. Si viene implicitamente invece invitati ad osservare non ciò che manca, ma ciò che c'è, alla ricerca di ciò che è più appropriato alle circostanze (*best fit*).

Inoltre, è appunto adottando un approccio di merito e in positivo, volto a ragionare su ciò che effettivamente avviene, che è possibile affrontare la tradizionale alternativa, per interpretare le relazioni d'impiego nelle piccole imprese, tra le opposte metafore del '*piccolo è bello*' (Ingham 1970; Bolton 1971) o della '*bleak house*', ossia del luogo desolato dello sfruttamento (Rainnie 1989; Wilkinson 1999), che ha contraddistinto un po' sterilmente il dibattito scientifico sul tema per lungo tempo. Si noti che, com'è stato messo in evidenza da Paul Edwards (2012), uno degli studiosi più influenti in materia

3 Vedi i classici lavori di Ingham (1970), Goss (1988; 1991), Rainnie (1989; 1991), Ram (1991; 1994; 1999; 2001), Wilkinson (1999), Ram *et al.* (2001), Edwards e Ram (2006), Edwards *et al.* (2006; 2009; 2010), Storey *et al.* (2010), Ram e Edwards (2010), Edwards (2012); e più di recente Ram *et al.* (2020), oltre ai riferimenti citati in Regalia (2020) e Di Federico (2022).

di piccole imprese, la propensione per una logica o l'altra – per quella della piccola impresa come luogo delle relazioni armoniose e *naturalmente* cooperative, o della piccola impresa come luogo della prevaricazione e dello strapotere aziendale – non è solo questione di migliore accuratezza descrittiva e interpretativa: è questione dalle notevoli implicazioni pratiche e opposte di policy delle relazioni di lavoro. Nel caso, infatti, in cui l'informalità delle obbligazioni reciproche venga vista come equivalente funzionale delle regole formali nelle grandi aziende, può apparire opportuno astenersi dall'imporre dall'esterno norme e vincoli che potrebbero ostacolare l'incontro e l'accomodamento positivo di tipo informale tra gli interessi. Nel caso, viceversa, in cui si ritenga che le relazioni interne all'impresa siano dominate dal potere forte e unilaterale dell'imprenditore entro un contesto in cui, per la piccola dimensione, i lavoratori non sono in grado di organizzarsi collettivamente per contrastarlo, può apparire opportuno introdurre dall'esterno regole e forme di controllo per garantire ai lavoratori livelli minimi socialmente indispensabili di protezione.

La questione non si può dirimere in modo deduttivo sulla base di una teoria – e ancor meno di una ideologia – a priori. Come ricorda lo stesso Edwards (2012), non va peraltro dimenticato che, anche nel caso delle piccole imprese in cui siano assenti norme o vincoli formali, i comportamenti degli imprenditori sono meno liberi di quanto astrattamente si potrebbe immaginare: di fatto lavoratori e imprenditori anche qui sono infatti dipendenti gli uni dagli altri, per quanto in modo asimmetrico; anche qui si pone pertanto il problema del consenso del lavoro e gli imprenditori si trovano a dover quanto meno tener conto dei vincoli di fatto derivanti dalla forza di mercato dei loro lavoratori, ovvero dal loro grado di sostituibilità (Goss 1991).

Per andare oltre alle stilizzazioni di maniera occorre dunque ragionare sulla base di osservazioni empiriche, che non si limitino tuttavia a circoscrivere l'analisi a quanto ha luogo entro i confini dell'impre-

sa, ma che, cogliendo le implicazioni dell'approccio proposto da Storey e Sykes, allarghino lo sguardo in modo da considerare ciò che conta e influisce anche al suo esterno, secondo un'ottica integrata, sistemica, di ampio respiro (Harney e Dundon 2006).

2. Un mondo eterogeneo, complesso

Possiamo dare un po' di sostanza a queste considerazioni di tipo generale sulla base dei risultati di uno studio sulla regolazione del lavoro nelle piccole imprese svolto in Italia tra gli ultimi anni della lunga recessione scoppiata nel 2008 e concluso prima della nuova emergenza da Covid-19 nel 2019⁴. In particolare, facciamo qui riferimento agli esiti della survey su un ampio campione casuale di imprenditori o manager di oltre 2.300 piccole imprese – qui definite, secondo gli standard in uso nell'Unione europea e ritoccati ai nostri fini escludendo le imprese individuali e piccolissime, come quelle da 5 a 49 dipendenti – presenti in quattro regioni rappresentative della complessa realtà socio-economica italiana (Bagnasco 1977): Lombardia, Toscana, Abruzzo, Calabria. Ne facciamo in primo luogo una sommaria presentazione⁵, per poi proporre un'interpretazione.

In termini strutturali, è da notare subito che l'80% delle imprese del nostro campione ha meno di 15 addetti; vi si applica quindi solo limitatamente lo Statuto dei lavoratori e le condizioni di impiego sono pertanto ampiamente derivanti dalle convenienze degli attori. Quanto ai settori produttivi, poco più di un terzo è costituito da aziende manifatturiere, il 26% da servizi *low skill* (commercio, ristorazione-alberghiero) e il 19% da servizi *high skill*. Per un quarto abbondante si tratta inoltre di imprese artigiane o di cooperative. Infine, analogamente a quanto rilevato anche altrove (Forth *et al.* 2006), la grande maggioranza di queste imprese costituisce un'organizzazione a sé stante: solo un quinto circa fa parte di un'azienda più ampia.

In termini economico-produttivi, come tipico del caso italiano, il quadro si presenta differenziato su base regionale – le performance migliori sono quelle

4 Si tratta della ricerca *RegSMEs*, citata nella nota 1 di questo contributo. Il riferimento qui è alla survey condotta nel 2014, sotto la supervisione metodologica di Monia Anzivino, mediante questionario telefonico (metodo CATI) agli imprenditori di piccole imprese dei settori privati non finanziari in 4 regioni (Lombardia, Toscana, Abruzzo, Calabria), sulla base di un campione casuale di piccole imprese (5-49 addetti), stratificato per dimensione e localizzazione geografica, estratto casualmente dal database AIDA aggiornato al 2013. La distribuzione del campione finale (2.320 casi) corrisponde in modo molto soddisfacente alle quote originarie così che non è stato necessario apportarvi correttivi.

5 Per un'analisi dettagliata cfr. Anzivino e Regalia (2020).

delle imprese lombarde e toscane – ma è, nell'insieme, dinamico. Quasi il 60% opera non solo localmente, ma su mercati nazionali o internazionali (30% in quest'ultimo caso). Nei due anni precedenti la rilevazione – anni caratterizzati dalla crisi – in un quarto delle imprese è cresciuto il fatturato e in quasi il 30% è aumentata l'occupazione. In poco più della metà delle imprese si realizzano prodotti o prestano servizi altamente personalizzati. Nella maggior parte dei casi (il 62%) si produce per clienti intermedi, ma non molto elevato sembra essere il grado di dipendenza da tali clienti, dal momento che nei due terzi dei casi il cliente più importante incide per meno del 30% del fatturato. Le nostre imprese si differenziano molto anche in base al grado di stabilità e prevedibilità dell'attività: solo il 38% ha un'attività stabile durante l'anno; le altre si dividono tra chi ha un'attività variabile su base stagionale (37%) e chi subisce una variabilità del tutto imprevedibile (26%). Nell'insieme, non irrilevante è il ricorso a formazione del personale oltre al tradizionale training on the job: solo in un terzo dei casi non vi si sarebbe fatto ricorso negli ultimi due-tre anni, nel 38% la si sarebbe fatta alla gran parte dei lavoratori (e si tratta allora soprattutto di quella obbligatoria) e nel 27% solo a lavoratori selezionati (Di Federico e Dorigatti 2020).

Elevato è infine quello che si può definire il grado di dipendenza dell'impresa dai propri lavoratori, vale a dire il grado di difficoltà a sostituirli quando necessario. Esso viene visto infatti come un problema nei due terzi dei casi: in una metà relativamente ad alcuni gruppi di lavoratori più cruciali, nel restante 15% in riferimento a tutto il personale. Il che è indicatore indiretto del livello di qualificazione degli occupati e soprattutto del grado di centralità e importanza del personale nel funzionamento dell'impresa.

Sul terreno delle relazioni di lavoro, si tratta, come prevedibile, di imprese a prevalente gestione familiare (due terzi dei casi). Solo in una metà però la proprietà gestisce da sola anche il personale, nella restante metà ci si affida a esperti e a centri esterni: ciò riflette la complessità del nostro quadro normativo di riferimento, che alimenta l'associazionismo e il terziario di servizi alle imprese. Il 60% delle imprese è associato a un'organizzazione degli imprenditori. Dal lato del lavoro, nel 60% dei casi non vi sono tracce di presenza sindacale, mentre in un terzo si

segnalano iscritti al sindacato e nel 16% l'esistenza di rappresentanti sindacali. Nell'insieme i dati confermano la scarsa presenza del sindacato in queste imprese, ma allo stesso tempo indicano segni di una presenza che è forse un po' maggiore di quanto ci si potrebbe ragionevolmente attendere e che riguarda anche le microimprese.

In questo contesto, nella regolazione del lavoro prevale dunque la decisione unilaterale dell'imprenditore?

Gli indicatori di cui disponiamo sono lo stile delle decisioni manageriali (per quanto riguarda alcuni aspetti di organizzazione del lavoro), il processo di definizione delle retribuzioni, l'esercizio di forme di pressione o protesta da parte dei lavoratori, il ricorso alla contrattazione collettiva. Per quanto riguarda il primo indicatore, nel 35% dei casi lo stile (definito in base a un indice sintetico nel quale si combinano i modi in cui si prendono le decisioni in materia di straordinario, orari, mansioni) si può dire altamente partecipativo: ciò significa che le decisioni sono soggette all'assenso del lavoratore, o del rappresentante sindacale dove c'è; è, al contrario, unilaterale nel 23% dei casi e parzialmente partecipativo nei rimanenti. In materia di determinazione delle retribuzioni, il riferimento a un contratto nazionale (che il 97% delle imprese dichiara di applicare) è considerato la norma dalla grandissima maggioranza dei casi: solo nell'11% si dice che ci si accorda direttamente con gli interessati, mentre in quasi un quarto si fanno anche negoziazioni individuali (in pochissimi casi collettive) per la definizione di elementi aggiuntivi ai minimi contrattuali. I contatti diretti tra lavoratori e azienda sono del resto praticamente la norma: solo in un 6% delle imprese non si verificherebbero, e nella grandissima maggioranza dei casi tali contatti non rimangono circoscritti alle sole tematiche connesse al lavoro, ma toccano anche questioni personali (80%). Al contrario, il ricorso a forme di protesta è estremamente raro (4%), riguarda le imprese più grandi e non necessariamente è sempre una protesta organizzata dal sindacato. La contrattazione collettiva in azienda, nell'insieme, risulta invece non irrilevante. Qualche forma di contrattazione viene infatti segnalata in un terzo dei casi, tra cui anche microimprese: nel 27% si tratta di veri e propri accordi⁶, talvolta integrati da intese informali; in un ulteriore 6% sono

6 Il dato è del tutto in linea con quanto rilevato dall'Istat nel *Rapporto annuale 2015* (p.170).

solo queste ultime modalità, più leggere e meno impegnative, a essere menzionate. Più diffuso però è infine il ricorso a programmi di welfare aziendale e/o di conciliazione vita-lavoro, soprattutto sotto forma di facilitazioni d'orario o altro in un'ottica di conciliazione. Solo nel 43% delle nostre imprese non vi si farebbe ricorso, mentre nel 22% il ricorso sarebbe elevato; e ciò indipendentemente dalla dimensione aziendale.

Fin qui per quanto riguarda le dinamiche entro le imprese. Pur presentata in modo sommario, l'evidenza empirica suggerisce che il quadro appare variegato e non è possibile ricondurlo semplicemente agli stereotipi del 'piccolo è bello' o del 'piccolo come luogo dello sfruttamento', ma neanche all'assunto che è già tutto chiaro e riconducibile ai modi in cui tradizionalmente si guarda al funzionamento delle relazioni di lavoro in Italia. S'è visto che le imprese fanno quasi sistematicamente ricorso al contratto nazionale di lavoro, benché non siano obbligate a farlo; che talvolta (in un terzo dei casi) contrattano formalmente o informalmente in azienda; che d'altro lato possono anche accordarsi o negoziare direttamente con i dipendenti su aspetti che riguardano l'organizzazione del lavoro e l'allocazione di opportunità e vincoli, o su elementi aggiuntivi del salario, secondo stili decisionali di tipo partecipativo. Non è dunque la decisione unilaterale la regola, per quanto sia certamente questa la caratteristica dominante in non pochi casi.

I giochi peraltro non si esauriscono con quanto avviene all'interno delle imprese. In linea con quanto si è prima detto riprendendo le osservazioni di Storey e Sykes (1996), e coerentemente inoltre con le acquisizioni degli studi degli anni Ottanta e Novanta sull'economia diffusa e i distretti e con le ricerche sui beni collettivi locali per la competitività, per comprendere le dinamiche reali delle relazioni di lavoro delle imprese, specie se minori, occorre tener conto dei condizionamenti e dei rapporti che derivano/si hanno con l'esterno.

Si è prima fatto cenno alle relazioni delle piccole imprese con il mercato, all'importanza di una produzione personalizzata, largamente dedicata a clienti intermedi, all'elevata variabilità dell'attività produttiva: tutti ingredienti di quell'incertezza esterna che s'ipotizza condizioni le strategie delle relazioni di lavoro all'interno. Possiamo completare ora il quadro facendo riferimento ai contatti delle piccole imprese

con l'ambiente associativo-istituzionale sul territorio. Gli indicatori di cui disponiamo sono i rapporti con il sindacato esterno, con le istituzioni locali, il ricorso agli enti bilaterali.

Per quanto riguarda il primo aspetto, negli ultimi due anni ha avuto contatti con i sindacati esterni un quinto delle imprese, specie quelle più grandi e in caso di riduzioni occupazionali e crisi aziendali. Poco più di un terzo delle imprese ha invece usufruito di forme di sostegno o servizi da parte delle istituzioni locali. Si tratta soprattutto (20% dei casi) di sostegno al reddito (cassa integrazione), ma anche (10% dei casi) di servizi per lo sviluppo del personale e la competitività dell'impresa: formazione professionale o finanziamenti/servizi per l'innovazione tecnologica, il miglioramento della sicurezza del lavoro, la certificazione della qualità, la partecipazione a esposizioni/eventi. Agli enti bilaterali aderisce infine un quinto delle imprese. Di queste circa i due terzi ne hanno utilizzato le prestazioni, specialmente in materia di formazione professionale e previdenza integrativa.

Si noti che a questi indicatori di uno spazio di interazioni che va al di là dell'impresa, ne andrebbero aggiunti altri, il cui accertamento richiede tuttavia metodi di rilevazione diversi dalle interviste individuali a un campione casuale di titolari/imprenditori. Probabilmente il più importante riguarda il raggiungimento o meno di accordi tra le parti sociali e/o tra parti sociali e istituzioni sul territorio su temi di interesse per le imprese minori. Almeno in via di principio, sono infatti soprattutto queste ultime le potenziali destinatarie di un'attività di negoziazione o concertazione a livello locale che continua a costituire un tratto originale delle relazioni industriali in Italia (Burrone e Regalia 2022).

Ma ritorniamo ora alle considerazioni di partenza per proporre un'interpretazione dei dati della survey che abbiamo sinteticamente presentato.

3. Per un'interpretazione

Adottando dunque, come si diceva, un approccio di merito e in positivo, volto a ragionare su ciò che effettivamente avviene/può avvenire sul terreno della regolazione del lavoro nella realtà delle piccole imprese, si può ipotizzare che ciò che in ultima analisi conta per i lavoratori non è necessariamente il disporre di un sistema di rappresentanza, quanto meno nei termini in cui siamo abituati a immaginarlo e a vederlo realizzato nel mondo della grande impresa.

Figura 1. Modi di relazioni di lavoro nelle piccole imprese (ipotesi)

		Grado di sicurezza e benessere del lavoro	
		Basso	Alto
Rappresentanza del lavoro	No	I 'sweathouse' luogo dello sfruttamento	II Paternalistico 'piccolo è bello'
	Sì	III Rappresentanza rituale	IV Buone RI mediate collettivamente

Fonte: elaborazioni dell'Autrice

Conta invece quali siano le condizioni d'impiego di cui essi possono effettivamente godere. Il primo aspetto riguarda un requisito considerato fondamentale per ottenere buone condizioni di lavoro secondo la tradizione consolidata delle relazioni industriali, il secondo riguarda i risultati per i lavoratori dei modi di regolare il lavoro di fatto adottati dalle imprese.

Combinando le due dimensioni (presenza/assenza di rappresentanza) e grado di benessere lavorativo effettivamente goduto, si ottengono quattro possibili modelli di relazioni di lavoro, come mostrato nella figura 1, in cui trovano collocazione anche le metafore del dibattito tradizionale.

Le situazioni che ricadono nei quadranti IV e I sono quelle previste dal paradigma tradizionale delle relazioni di lavoro: a una buona presenza sindacale tendono a corrispondere buone condizioni d'impiego e viceversa. Si noti che a quest'ultimo caso (quadrante I) si possono ricondurre le tradizionali metafore della *sweathouse* o *bleak house*, o del *black hole* come definito da Lorenzo Bordogna e Roberto Pedersini (2001). Le situazioni degli altri quadranti appaiono invece sconnesse, incoerenti rispetto alle attese del paradigma tradizionale: il caso in cui si hanno buone condizioni pur in assenza di voce e tutela collettive si può ricondurre alla metafora paternalistica del *piccolo è bello*, nel caso opposto si può parlare di rappresentanza inefficace, puramente formale, o *rituale*.

Applicando lo schema alle imprese del nostro campione⁷, risulta che il 34% si colloca nel quadrante

I, il 28% nel II, il 22% nel III e il 16% nel IV.

Date le caratteristiche di tale campione, che la percentuale relativamente più ampia (un terzo) delle imprese si collochi nel primo pattern, caratterizzato da assenza sindacale e modeste condizioni d'impiego, non stupisce. Così come non stupisce che nella situazione opposta (presenza sindacale e buone condizioni di impiego) rientri la percentuale più bassa (il 16%) di imprese. Che una presenza sindacale non sia comunque sufficiente a promuovere condizioni di impiego più positive è suggerito dal più numeroso gruppo di imprese (il 22%) in cui a tale presenza non si associano migliori condizioni di impiego. È infine con una certa sorpresa che si constata che il secondo gruppo più numeroso (il 28%) di imprese è quello, opposto al precedente, in cui buone condizioni d'impiego sono accordate in assenza di un'organizzazione di intermediazione degli interessi.

In base a quali variabili si differenziano i quattro modelli? Coerentemente con la diversità socio-economica e istituzionale del Paese, non stupisce che i dati indichino una chiara differenziazione su base regionale: le imprese del primo modello (*sweathouse*) sono mediamente più tipiche della Calabria e dell'Abruzzo, quelle del secondo (buone condizioni senza rappresentanza) tendono ad essere più presenti in Lombardia, ma anche in Abruzzo, quelle del terzo e quarto (caratterizzate da una più o meno efficace presenza sindacale) sono diffuse soprattutto in Toscana, ma anche in Lombardia. Più interessanti per il nostro discorso sono però le relazioni con le caratteristiche economico-produttive delle

⁷ Le variabili utilizzate per costruire la prima dimensione sono la presenza nell'impresa di iscritti al sindacato e/o rappresentanti dei lavoratori. L'indice è stato dicotomizzato distinguendo tra imprese senza iscritti o rappresentanti e imprese con almeno una di queste forme. Le variabili utilizzate per costruire la seconda dimensione sono quelle di una maggior generosità nella determinazione delle retribuzioni (negoziazioni individuali/collettive di elementi aggiuntivi ai minimi); l'offerta di indennità economiche aggiuntive (quali incentivi di produttività); la predisposizione di programmi di welfare aziendale; la possibilità per i lavoratori di contattare direttamente il management. L'indice di sicurezza e benessere così ottenuto è stato poi dicotomizzato considerando con bassa sicurezza e benessere le imprese con valore uguale o inferiore alla media e con alta sicurezza e benessere quelle con valori sopra la media.

imprese e le logiche di comportamento delle parti.

Il profilo del primo modello è tipico delle microimprese (sotto i 10 addetti), di tipo familiare, non collegate ad altre imprese, spesso di tipo artigianale, gestite direttamente dal proprietario e che mostrano una bassa propensione ad aderire ad associazioni degli imprenditori. Operano prevalentemente su mercati circoscritti, vendendo prodotti o servizi a consumatori locali, utilizzando personale scarsamente qualificato e facilmente sostituibile e ricorrendo a processi produttivi di tipo molto standardizzato. La loro performance economica e occupazionale è modesta. Coerentemente con questo profilo, le relazioni di lavoro tendono ad essere caratterizzate da uno stile decisionale di tipo unilaterale e autoritario, e che non prevede il ricorso a modi formalizzati di formazione del personale. Dal lato dei lavoratori non emergono forme di protesta né di negoziato. Ma molto limitate, quando non inesistenti, sono anche le relazioni delle imprese col mondo esterno e la capacità o l'interesse a ricavarne risorse.

Il profilo dell'altro modello caratterizzato da bassi livelli di welfare, ma in cui è presente una rappresentanza del lavoro, è piuttosto tipico delle piccole imprese più grandi (15-49 addetti), cui pertanto si applicano per intero le disposizioni dello Statuto dei lavoratori. Come nel modello precedente, si tratta per lo più di imprese autonome, gestite direttamente dalla proprietà, operanti prevalentemente a livello locale e che tendono a ricorrere a forza lavoro facilmente sostituibile adibita a mansioni molto standardizzate, e la cui performance economica e occupazionale è modesta. A differenza di quel modello, tuttavia, queste imprese tendono da un lato a produrre anche per clienti intermedi da cui sono altamente dipendenti e, dall'altro, a lasciare una certa autonomia organizzativa ai lavoratori. In questo caso le imprese mostrano un'elevata propensione a iscriversi alle associazioni degli imprenditori e ad adottare uno stile decisionale di tipo meno unilaterale. Sopra la media sono peraltro il ricorso dei lavoratori a forme di protesta, il raggiungimento di accordi formali, i contatti con il sindacato esterno, l'utilizzo di risorse e sostegno forniti da istituzioni. In sintesi, si tratta di un modello conflittuale di relazioni di lavoro di tipo piuttosto tradizionale, ma in un contesto economico-produttivo che non sembra permettere successi significativi: una sorta di ripetizione rituale, come s'è detto, di un modello ereditato dal passato che ha perso in efficacia.

Anche il profilo dell'altro modello con presenza sindacale, ma associato a elevate condizioni d'impiego, risulta più tipico delle piccole imprese più grandi (15-49 addetti) con elevata propensione a iscriversi alle associazioni degli imprenditori, ma nella cui gestione tendono ad essere associati manager e professionisti specializzati delle risorse umane. Si tratta di un modello tipico di situazioni di successo sul piano economico-produttivo, che operano su mercati ampi nazionali e internazionali, soprattutto per clienti intermedi da cui sono altamente dipendenti, utilizzando personale qualificato, di difficile sostituzione, il cui costo incide in modo significativo sui costi totali. Coerentemente con questo profilo, le relazioni di lavoro tendono ad essere caratterizzate da uno stile di tipo partecipativo e dal ricorso a programmi di formazione off the job. Anche qui è significativo il ricorso dei lavoratori a forme di protesta, ma in misura minore che nel caso precedente. E soprattutto sono particolarmente diffusi il raggiungimento di accordi sia formali che informali, i contatti con i sindacati esterni, l'utilizzo di sostegno e misure da parte degli enti bilaterali e in misura minore delle amministrazioni e istituzioni locali. In sintesi, questo è un modello di relazioni di lavoro mediate collettivamente, di tipo fortemente partecipativo, favorito da condizioni economiche di successo ma in cui i lavoratori godono di forte potere di pressione, e in cui intense sono le relazioni con l'esterno e la capacità di ottenerne risorse.

Il profilo dell'ultimo modello infine – quello in cui si combinano buone condizioni d'impiego e assenza di una rappresentanza del lavoro – tende ad essere diffuso soprattutto tra le piccole imprese di dimensione intermedia (10-15 addetti), di tipo industriale e spesso appartenenti a organizzazioni più ampie. Si tratta di imprese non particolarmente interessate ad aderire ad associazioni degli imprenditori e che si caratterizzano piuttosto per un elevato impiego di manager e professionisti nella gestione aziendale e delle risorse umane. Anche più che nel caso precedente, il modello tende ad essere tipico di situazioni di successo, che operano su mercati di ampia dimensione, con produzioni specializzate per clienti intermedi, con ricorso particolarmente elevato a personale molto qualificato, di difficile sostituzione, che lavora su mansioni poco standardizzate con notevole autonomia. Come nel caso precedente, le relazioni di lavoro tendono ad essere improntate a

Figura 2. Modelli di relazioni di lavoro (RdL) nelle piccole imprese

		Grado di sicurezza e benessere del lavoro	
		Basso	Alto
Rappresentanza del lavoro	No	I <i>RdL a gestione unilaterale autoritaria</i>	II <i>RdL a gestione diretta paternalistico/ partecipativa</i>
	Sì	III <i>RdL mediate collettivamente di tipo rituale</i>	IV <i>RdL mediate collettivamente aperte all'esterno</i>

Fonte: elaborazioni dell'Autrice

uno stile decisionale di tipo partecipativo, e ampio ricorso si fa a programmi di formazione off the job. Come atteso, irrilevante è il ricorso alla protesta da parte dei lavoratori e rari i negoziati, benché si segnalino casi di accordi informali. Rari sono anche i contatti con l'esterno, salvo che con gli enti bilaterali di cui si utilizzano sostegno e risorse. Questo è un modello di relazioni di lavoro a elevata partecipazione diretta del personale, reso possibile da condizioni economiche e produttive che rendono le imprese particolarmente dipendenti dalla cooperazione e dal consenso dei lavoratori, anche se non organizzati collettivamente.

I dati mettono in evidenza, dunque, una pluralità di modelli di relazioni d'impiego e una pluralità di risultati, anche all'interno della realtà apparentemente semplice delle imprese minori. I risultati più interessanti per la nostra discussione sono quelli dei due modelli caratterizzati da migliori condizioni d'impiego, sia in presenza sia in assenza di una rappresentanza del lavoro. Il primo caso è quello che più assomiglia a un buon modello tradizionale di relazioni industriali, ma in una situazione in cui la possibilità per le imprese di disporre al proprio interno di risorse adeguate da utilizzare nei rapporti con i lavoratori e i loro rappresentanti può essere insufficiente. Esse sembrano però in grado di ricavarne attraverso i rapporti con l'ambiente esterno, secondo dinamiche che in qualche modo tendono ad allargare il campo di gioco (Wever 1998), ovvero i confini efficienti dell'impresa, modificando i calcoli dei reciproci vantaggi, come riprenderemo tra breve. L'altro modello (benessere senza rappresentanza) è il più intrigante rispetto alle modalità tradizionali di relazioni di lavoro mediate collettivamente. Va in particolare sottolineato che in questo caso non sembra infatti possibile parlare semplicemente di paternalismo e iniziativa unilaterale del management: occorre in-

fatti ricordare che l'indice di benessere in azienda incorpora la propensione delle imprese a ricorrere a negoziati con i lavoratori sui livelli retributivi anziché a determinarli unilateralmente e che il modello è più tipico di situazioni caratterizzate da stile decisionale partecipativo e di coinvolgimento dei dipendenti, talvolta integrato da accordi informali.

Mentre nel primo caso l'aspetto da spiegare è la possibilità di relazioni industriali (mediate collettivamente) di tipo efficiente, ossia in grado di disporre di risorse da distribuire, data la piccola dimensione delle imprese e in cui ha un peso rilevante il costo del lavoro, in questo caso da spiegare è la possibilità di buone relazioni di lavoro in assenza di una sua rappresentanza. In proposito si può rimandare ai risultati di studi di tipo qualitativo in Gran Bretagna sulle condizioni che si immaginava dovessero favorire le decisioni unilaterali del management nelle piccole imprese e che hanno in realtà messo in luce modi in parte inattesi di un *ordine negoziato* (Ram 1994; Edwards 2012), sia pure in modi informali, al di fuori di una rappresentanza e di una contrattazione collettiva mediate dal sindacato.

Sulla base di queste osservazioni è opportuno rinominare i tipi precedentemente individuati (v. figura 1) come nella figura 2.

Per concludere: ancora su informalità e formalizzazione e su interno ed esterno

Per concludere il ragionamento da cui siamo partiti, riprendiamo ancora brevemente la questione dell'informalità e della formalità nelle relazioni di lavoro, nonché quella delle relazioni dell'impresa con l'ambiente esterno. Lo facciamo avendo a mente gli approfondimenti qualitativi svolti nella seconda parte della ricerca citata.

S'è detto che nel caso delle piccole imprese il ricorrere a usi e prassi informali, adeguati alle cir-

costanze (*best fit*), è coerente con le caratteristiche delle relazioni sociali entro gruppi di piccola dimensione e corrisponde alle strategie di imprese esposte a elevata incertezza esterna. I casi considerati lo confermano: che le soluzioni basate su regole formali – scritte, prevedibili – non siano in molti casi quelle più adeguate, e non necessariamente solo per il funzionamento efficiente delle imprese, ma spesso per gli stessi lavoratori che possono ricavarne modi per positivamente ‘sopravvivere’ (Ram 1994; 2001), appare in modo più o meno sistematico in merito a funzioni fondamentali quali la selezione del personale, i modi in cui lo si assume e lo si forma, la gestione degli orari (Di Federico e Dorigatti 2020; Pedaci e Betti 2020).

Ma si può dire di più. Un primo aspetto da sottolineare è che informalità non equivale a orientamento unilaterale, incontrollato, del proprietario/manager, né, d’altro lato, formalità equivale a una sua maggior disponibilità a decidere coinvolgendo il personale. In entrambi i casi si possono avere comportamenti di tipo unilaterale o, viceversa, comportamenti aperti a qualche forma di coinvolgimento dei lavoratori. E rimanendo dal lato dell’informalità, anche nel caso di comportamenti unilaterali – quelli in cui il proprietario/manager decide per proprio conto – non ci sono solo pure imposizioni d’autorità, basate sull’esercizio del potere sui sottoposti. Ci possono essere modi di elargizione, unilaterale, di benefici: possono essere bonus che si aggiungono ai minimi retributivi, o *doni* di altro genere (il tablet di cui ha bisogno il figlio di un dipendente, il pagamento a sorpresa di ore di permesso che non avrebbero dovuto essere retribuite...).

Se si considerano inoltre i modi informali di negoziazione o coinvolgimento dei lavoratori, le alternative possibili non sono solo tra negoziazione/coinvolgimento di tipo individuale o di tipo collettivo mediante rappresentanti sindacali. Vi possono essere coinvolti anche rappresentanti informali, di fatto: figure con lunga tradizione e conoscenza dell’impresa, che godono della fiducia e del proprietario/manager e dei lavoratori.

Queste osservazioni ci conducono alla domanda di fondo sull’informalità nelle relazioni d’impiego, che è quella delle condizioni a cui essa non equivale a puro esercizio del potere impositivo da parte del proprietario/manager. In base ai nostri dati e come sottolineato in letteratura (Goss 1991), la condizione

fondamentale è quella del livello e qualità delle competenze richieste ai lavoratori: quanto più rare e/o cruciali sono tali competenze – e quanto maggiore è quindi la *dipendenza* delle imprese dai lavoratori (di cui occorre ottenere il consenso attivo) – tanto maggiore è la probabilità che le relazioni di tipo informale siano caratterizzate da buona disposizione e/o propensione al coinvolgimento e negoziazione. I nostri casi hanno inoltre messo in evidenza che un altro elemento di cui tenere conto è l’anzianità aziendale combinata alla fiducia: soprattutto in ambienti di piccola dimensione e/o in cui l’organizzazione del lavoro non si basa su una predeterminazione rigida di compiti e funzioni, una lunga permanenza nell’impresa favorisce l’acquisizione di un’esperienza e di una conoscenza dell’organizzazione e lo sviluppo di rapporti di fiducia che tendono a rendere insostituibili i lavoratori anche in assenza di loro skill elevate.

In questi casi, lo sviluppo di relazioni di tipo informale può andare a vantaggio dei lavoratori oltre che dell’impresa, secondo la logica di relazioni di lavoro che abbiamo detto *a gestione diretta paternalistico/partecipativa*, in cui i lavoratori possono godere di condizioni comparativamente migliori di sicurezza e benessere pur in assenza di una rappresentanza collettiva tradizionale. D’altro canto, dove non ricorrano le condizioni che rendono vantaggiosa per l’impresa l’adozione di relazioni di tipo informale caratterizzate da benevolenza e/o propensione al coinvolgimento e negoziazione con i lavoratori, è probabile che, in assenza di una rappresentanza collettiva di tipo sindacale, sia invece il modello di relazioni di lavoro *a gestione unilaterale autoritaria* a prevalere.

Si noti, tuttavia, che vi sono rischi nell’informalità anche per l’impresa. Il principale è che ne possano emergere comportamenti discrezionali, o comunque interpretati come tali, che pregiudichino l’equità complessiva del sistema di cui l’impresa ha bisogno. Ed è appunto per far fronte a questo rischio che, specie nelle organizzazioni più grandi, si può essere indotti a mettere in campo processi di formalizzazione di procedure e regole: essendo basata sulla definizione anticipata e in genere scritta, quindi oggettiva e conoscibile da tutti, dei criteri e delle norme di riferimento, la logica della formalità, dovrebbe scoraggiare favoritismi e decisioni arbitrarie, accrescendo l’equità del sistema. Il limite della formalizzazione sta, d’altro canto, sia nell’impossibilità di tener conto anticipatamente di tutte le evenienze future, sia nel-

la tendenza a ostacolare un adattamento adeguatamente flessibile delle norme di riferimento poi, quando necessario.

Nelle interviste per i nostri casi ricorre in effetti una sorta di ambivalenza riguardo all'utilizzo o meno di procedure preordinate, formalizzate: si osserva che non sono del tutto adeguate alla propria situazione produttiva, ma se ne percepisce la maggiore equità. È entro lo spazio di questa ambivalenza che, non a caso nelle imprese relativamente più grandi, si può scoprire l'utilità del riferimento a un attore collettivo che sia in qualche misura in grado di negoziare un adattamento delle regole a seconda delle circostanze in base a principi non arbitrari. Possiamo immaginare che sia per lo più questo il caso dei modelli che abbiamo prima definito *RdL mediate collettivamente di tipo rituale* e *RdL mediate collettivamente aperte all'esterno*: in entrambi un maggior ricorso alla logica della formalità si combina con la presenza di un attore di rappresentanza collettiva; nel primo caso tuttavia tale presenza non è sufficiente a svolgere un'azione realmente efficace, nel secondo essa riesce invece ad avere successo.

Un altro modo in cui andare oltre ai problemi legati all'alternativa formale/informale è l'allargamento dell'orizzonte verso l'esterno, al di là dei perimetri specifici dell'impresa. I nostri casi hanno indicato che i rapporti con l'esterno possono essere molti e svilupparsi secondo un'ampia varietà di relazioni. Collocandole lungo un asse di vicinanza/lontananza dall'impresa si possono elencare: relazioni con comunità familiari-locali, con altre imprese sul territorio (distretti, reti...), con le proprie associazioni di rappresentanza, con le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori sul territorio, con consulenti e altri soggetti dotati di know-how o altre risorse utili all'impresa, con istituzioni e governi locali, con framework regolativi esterni (contratti collettivi *multi-employer*, leggi, norme internazionali), con altre imprese a livello nazionale e internazionale (Bellini e Fortunato 2020).

Tali relazioni possono costituire opportunità da cui trarre beni e risorse, tangibili o intangibili, per il buon funzionamento dell'impresa e più o meno direttamente per una buona gestione del personale: risorse tanto più utili quanto più difficilmente possono essere disponibili/prodotte all'interno dell'impresa. O, viceversa, possono costituire vincoli al libero comportamento delle imprese: allora possono

essere veri e propri impedimenti che spingono le imprese ad adottare comportamenti subottimali o a uscire di scena, oppure fungere da 'costrizioni benefiche' (Streeck 1997) che le 'obbligano' ad adottare comportamenti che si rivelano poi più vantaggiosi di quelli che liberamente esse avrebbero adottato.

Il punto è importante e richiederebbe di essere ulteriormente approfondito con dati empirici. Ma i nostri casi suggeriscono che le relazioni con l'esterno possono anche essere lette in modo diverso dall'immaginarle solo come fonte *esterna* di vincoli e risorse cui fare riferimento o meno (quando sia possibile scegliere) a seconda delle convenienze e strategie dell'impresa: esse si possono anche leggere come *ambiente* entro cui, consapevolmente o meno, l'impresa si muove, o da cui può almeno in parte ritrarsi. Se le si vede in questo modo, che equivale a un aprire/allargare o chiudere/restringere i propri confini, ne deriva una ridefinizione per così dire della propria dimensione e delle sue logiche di comportamento.

Per quanto riguarda il primo aspetto, quanto più l'impresa è inserita in ampie e molteplici reti di relazioni con altri soggetti, tanto più tenderà ad agire internalizzando risorse e pressioni provenienti esternamente dal proprio perimetro *formale*, finendo per comportandosi *come se fosse più grande*. L'osservazione ricorrente nei nostri dati di una maggiore tendenza al dinamismo e a una gestione più partecipativa nel caso che l'impresa sia inserita in reti aziendali più ampie appare in linea con questa ipotesi. Quanto all'influenza sulle logiche di comportamento dell'impresa, i contatti più o meno stabili con altri soggetti, così come l'influenza di quadri normativi esterni all'impresa e le pressioni che ne derivano, possono anche condurre a una ridefinizione delle dinamiche interne dell'informalità e della formalità: si è già osservato come l'intervento di un attore di rappresentanza collettiva degli interessi del lavoro possa essere rilevante nel combinare e armonizzare, per così dire, i vantaggi adattivi dell'informalità con la ricerca di maggiore equità legata a normative formali più rigide; e si potrebbero fare altri esempi.

In definitiva, il gioco tra interno ed esterno può concretizzarsi in comportamenti di acquisizione di risorse esterne, o in pratiche di adattamento più o meno conformi alle pressioni o prescrizioni provenienti dall'esterno. Ma può anche tradursi in comportamenti di uscita verso l'esterno: in questo caso l'impresa allargherà il proprio raggio d'azione e/o

agirà a più livelli entrando in relazioni più o meno stabili con altri soggetti. In entrambe le situazioni, la tendenza all'informalità, tipica delle piccole imprese, ne verrà tanto o poco trasformata, ridefinita, attenuata, senza peraltro probabilmente giungere ai modelli di gestione formale delle relazioni d'impiego tradizionalmente tipici delle grandi aziende.

Il nostro percorso sollecita, dunque, ulteriori approfondimenti: molto ci sarebbe ancora da capire per quanto riguarda le relazioni di lavoro nelle piccole imprese lungo gli assi informalità/formalità e interno/esterno (vedi anche Ram *et al.* 2020). E molto ci sarebbe da investigare per quanto riguarda l'effettiva possibilità, e opportunità, come sollecitato da più parti (vedi in particolare Camuffo 2016 o anche Signoretti 2022), di introdurre anche nelle piccole imprese modelli maggiormente formalizzati di organizzazione del lavoro, quali quelli ispirati ai principi della produzione snella, le cui virtù si potrebbe peraltro supporre siano già in qualche misura assicurate dagli adattamenti organizzativi flessibili facilitati dall'informalità delle relazioni interne.

Del resto, si potrebbe anche mostrare come, a partire dal caso delle piccole imprese, questo nostro percorso sollevi in realtà domande sui modi di regolare il lavoro anche nelle imprese più grandi e offra spunti, in definitiva, per una riflessione più in generale sui modi di concettualizzare la regolazione del lavoro e l'eventuale ruolo del sindacato in un contesto economico profondamente diverso da quello in cui il paradigma tradizionale delle relazioni industriali si era consolidato. Ma ciò rinvia a un altro discorso.

Occorre tuttavia fare ancora un cenno alla questione sollevata tempo fa da Edwards (2012) relativamente all'opportunità di intervenire o meno dall'esterno sui modi di regolazione del lavoro nelle piccole imprese con misure di policy volte a garanti-

re livelli minimi socialmente accettabili di protezione ai lavoratori e migliorare l'efficienza organizzativa. Nell'approccio dello studioso britannico l'alternativa prendeva le mosse da una visione basata su due modi opposti di interpretare la realtà delle relazioni di lavoro nelle piccole imprese. Il nostro studio ci ha invece condotto a un'interpretazione più complessa, articolata in quattro possibili modelli stilizzati. Difficile, pertanto, rispondere semplicemente con un sì o con un no: forse, è relativamente alle realtà (di microimpresa) che rientrano nel primo modello che, nel caso italiano, può essere conveniente un intervento normativo esterno. In realtà, i contratti collettivi nazionali di lavoro ci sono e, come s'è visto, sostanzialmente tutte le piccole imprese li adottano, o dicono di farlo. È noto però come vi sia una proliferazione di tali contratti dietro a cui può nascondersi un'insufficiente tutela delle situazioni più deboli: pertanto, o, agendo sulla misurazione della rappresentatività delle organizzazioni firmatarie dei contratti, si riesce a ridurre numero e aleatorietà, o potrebbe essere il caso di prendere sul serio in esame l'ipotesi di un salario minimo legale.

Altro aspetto cruciale è quello di una crescente richiesta, anche nel caso delle piccole imprese, di competenze adatte alle caratteristiche ed esigenze attuali del sistema produttivo. I nostri dati hanno peraltro mostrato come, anche in questi casi, non manchi il ricorso a programmi di formazione off the job: si tratta però soprattutto di formazione obbligatoria, insufficiente ad accrescere realmente il livello qualitativo delle competenze, mentre raramente le imprese hanno (o ritengono di avere) la convenienza a fare ulteriori e più efficaci investimenti. In definitiva, è questo un terreno su cui occorrerebbe si intervenisse dall'esterno con misure di policy capaci di agire da vincoli benefici al comportamento spontaneo dell'impresa.

Bibliografia

- Accornero A. (1997), La piccola impresa e le relazioni industriali, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 18, n.4, pp.635-663
- Anzivino M., Regalia I. (2020), Employment Relations in Small Italian Firms: An Overview, in Regalia I. (ed.), *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, London, Palgrave Macmillan, pp.33-93
- Bagnasco A. (1977), *Le Tre Italie. La problematica territoriale nello sviluppo economico*, Bologna, il Mulino
- Bellini A., Fortunato V. (2020), Small Firms and the External Context: Embeddedness Versus Dependency, in Regalia I. (ed.), *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, London, Palgrave Macmillan, pp.165-201
- Bolton J.E. (1971), *Report of the Committee of Enquiry on small firms*, Bolton Report Cmnd. 4811, London, HMSO
- Bordogna L., Pedersini R. (2001), Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 23, n.90, pp.209-232
- Burroni L., Regalia I. (a cura di) (2022), *Regioni e relazioni industriali in Italia. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale*, Bologna, il Mulino
- Camuffo A. (2016), *Lean Transformations for Small and Medium Enterprises. Lessons Learned from Italian Businesses*, Boca Raton, CRC Press
- Curran J. (2006), 'Specificity' and 'Denaturing' the Small Business, *International Small Business Journal*, 24, n.2, pp.205-210
- Di Federico R. (2022), *La gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese in Italia. Lavoro e nuove traiettorie di management del personale dopo il Covid-19*, Milano, Franco Angeli
- Di Federico R., Dorigatti L. (2020), Small Firms and the Labour Market, in Regalia I. (ed.), *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, London, Palgrave Macmillan, pp.95-130
- Edwards P. (2012), Employment Rights in Small Firms, in Dickens L. (ed.), *Making Employment Rights Effective: Issues of Enforcement and Compliance*, Oxford, Hart Publishing, pp.139-158
- Edwards P., Ram M. (2006), Surviving on the Margins of the Economy: Working Relationships in Small Low-wage Firms, *Journal of Management Studies*, 43, n.4, pp.895-916
- Edwards P., Sengupta S., Tsai C-J. (2010), The Context-Dependent Nature of Small Firms' Relations with Support Agencies: A Three-Sector Study in the UK, *International Small Business Journal*, 28, n.6, pp.543-565
- Edwards P., Sengupta S., Tsai C-J. (2009), Managing Low-Skill Workers: A Study of Small UK Food Manufacturing Firms, *Human Resource Management Journal*, 19, n.1, pp.40-58
- Edwards P., Sengupta S., Tsai C-J. (2006), The Structuring of Working Relationships in Small Firms': Towards a Formal Framework, *Organization*, 13, n.5, pp.701-724
- Forth J., Bryson A., Bewley H. (2006), *Small and Medium-Sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London, Department of Trade and Industry
- Goss D. (1991), *Small Business and Society*, London, Routledge
- Goss D. (1988), Social Harmony and the Small Firm: A Reappraisal, *The Sociological Review*, 36, n.1, pp.114-132
- Harney B., Dundon T. (2006), Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs, *Human Resource Management Journal*, 16, n.1, pp.48-73
- Ingham G.K. (1970), *Size of Industrial Organisation and Worker Behaviour*, Cambridge, Cambridge University Press
- Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma, Istat
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge (MA), Harvard University Press
- Pedaci M., Betti M. (2020), The Regulation of Employment Relationships at the Enterprise, in Regalia I. (ed.), *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, London, Palgrave Macmillan, pp.131-163
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books
- Rainnie A. (1991), Just-in-Time, Sub-Contracting and the Small Firm, *Work, Employment and Society*, 5, n.3, pp.353-375

- Rainnie A., (1989), *Industrial Relations in Small Firms: Small Isn't Beautiful*, London, Routledge
- Ram M. (2001), Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study, *Human Relations*, 54, n.4, pp.395-418
- Ram M. (1999), Managing Autonomy: Employment Relations in Small Professional Service Firms, *International Small Business Journal*, 17, n.2, pp.1-13
- Ram M. (1994), *Managing to Survive: Working Lives in Small Firms*, Oxford, Blackwell
- Ram M. (1991), Control and Autonomy in Small Firms: The Case of the West Midlands Clothing Industry, *Work, Employment and Society*, 5, n.4, pp.601-619
- Ram M., Edwards P. (2010), Industrial Relations in Small Firms, in Colling T., Terry M. (eds.), *Industrial Relations: Theory and Practice*, Chichester, Wiley, pp.231-252
- Ram M., Edwards P., Gilman M.W., Arrowsmith J. (2001), The Dynamics of Informality: Employment Relations in Small Firms and the Effect of Regulator Change, *Work, Employment and Society*, 5, n.4, pp.845-861
- Ram M., Edwards P., Meardi G., Jones T., Doldor S. (2020), The Roots of Informal Responses to Regulatory Change: Non-compliant Small Firms and the National Living Wage, *British Journal of Management*, 31, n.4, pp.856-871
- Regalia I. (ed.) (2020), *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, London, Palgrave Macmillan
- Regini M., Sabel C.F. (a cura di) (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, il Mulino
- Sabel C.F. (2009), Is the Small Firm Still a Category of Analysis?, in Lundstrom A. (ed.), *The Role of SMEs and Entrepreneurship in a Globalised Economy*, Expert Report n.34, Stockholm, The Globalisation Council
- Signoretti A. (2022), Introdurre i modelli lean nelle Piccole e medie imprese, *FabbricaFuturo*, 4 febbraio <<https://bit.ly/43uGcd8>>
- Storey D., Sykes N. (1996), Uncertainty, Innovation and Management, in Burns P., Dewhurst J. (eds.), *Small Business and Entrepreneurship*, London, Palgrave, pp.73-93
- Storey D., Saradakis G., Sengupta S., Edwards P., Blackburn R.A. (2010), Linking HR Formality with Employee Job Quality: The Role of Firm and Workplace Size, *Human Resource Management*, 49, n.2, pp.305-329
- Streeck W. (1997), Beneficial Constraints: On the Economic Limits of Rational Voluntarism, in Hollingsworth J.R., Boyer R. (eds.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press
- Wever K. (1998), International Labor Revitalization: Enlarging the Playing Field, *Industrial Relations*, 37, n.3, pp.388-407
- Wilkinson A. (1999), Employment Relations in SMEs, *Employee Relations*, 21, n.3, pp.206-217

Ida Regalia

ida.regalia@unimi.it

Professore ordinario, attualmente in pensione, presso il Dipartimento di Scienze sociali e politiche dell'Università degli Studi di Milano. Ha svolto ricerche sulla rappresentanza e la democrazia sindacale, le politiche del lavoro, le prospettive della concertazione locale in Italia e in Europa, la negoziazione sociale, la regolazione del lavoro nelle piccole imprese. È impegnata nelle attività sociali della Caritas Ambrosiana. Ultimi volumi curati: *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, Palgrave, 2020; con L. Burroni, *Regioni e relazioni industriali in Italia*, il Mulino, 2022.