

LUCI E OMBRE DEI PROCESSI DI *OUTSOURCING*

di PIETRO ICHINO

Pubblicato su l'Unità - 3 maggio 1999

Il caso recente di un grande Comune del Nord, che ha annunciato il proprio progetto di “esternalizzare” la gestione dei servizi di acquedotto, fognature, depurazione delle acque e pulizia degli uffici municipali mostra come il c.d. *outsourcing* tenda ormai ad affermarsi anche nell'amministrazione pubblica, costituendo la forma principale in cui si realizza la privatizzazione di suoi segmenti importanti. Negli ultimi anni operazioni di esternalizzazione colossali hanno preceduto o accompagnato anche il processo di privatizzazione delle imprese dell'IRI: basti ricordare quella attuata dall'Ansaldo con lo scorporo dei servizi amministrativi, sul quale è in corso una complessa vicenda giudiziaria, quella recentemente annunciata dalla Italtel, con lo scorporo di attività in cui sarebbero impegnati 5.000 dei 15.000 dipendenti dell'impresa, quella annunciata dagli attuali amministratori della Telecom, dove gli scorpori riguarderebbero dai 25.000 ai 30.000 dipendenti. Nel settore delle imprese a capitale interamente privato questa tendenza è in atto da decenni; ultimamente si segnalano, tra le operazioni di *outsourcing* quantitativamente più importanti, quelle annunciate dalla Siemens e dalla Ericsson. Non è certo un fenomeno peculiarmente italiano: in tutto il mondo economicamente sviluppato le imprese detentrici del marchio di un prodotto complesso svolgono sovente il ruolo di *general contractors*, cioè di coordinatrici dell'opera di altre imprese subfornitrici, più che quello di produttrici dirette: ad esempio, le componenti di ciascuna automobile prodotta nel mondo sono fabbricate mediamente per due terzi (in valore) al di fuori dell'azienda di cui l'automobile stessa porta il nome.

Ai processi di decentramento produttivo il movimento sindacale è sempre stato tendenzialmente contrario. È facile comprenderne i motivi: la segmentazione della struttura dell'impresa mira sovente a una riduzione del costo del lavoro attraverso l'elusione degli standard di trattamento imposti alla grande impresa dalla legge o dalla contrattazione collettiva; e anche quando questo non accade, essa rende più difficile il controllo sulle condizioni di lavoro. La possibilità di mutamento della struttura del processo produttivo è tuttavia indispensabile per consentire la specializzazione delle imprese, da cui deriva l'aumento della produttività del lavoro e quindi della ricchezza e del benessere di tutti. E di questo c'è oggi la massima necessità proprio nel settore dei servizi pubblici.

L'impresa tradizionale di medie o grandi dimensioni, capace di trarre profitto dall'integrazione al proprio interno di una grande quantità di funzioni produttive e di figure professionali (c.d. *vertical company*), ha costituito e continuerà presumibilmente a costituire una parte importante del nostro tessuto produttivo; ma una parte soltanto. Un'altra parte è costituita dalla c.d. *lean company*, che sceglie di concentrarsi sul “nocciolo” centrale della propria attività, il *core business*, esternalizzando ogni altra fase del processo produttivo; donde il diffondersi, per un verso, dell'impresa nata da una costola della grande come sua subfornitrice, che rimane dipendente dalla grande, per altro verso dell'impresa che, nata in funzione di un'operazione di *outsourcing*, riesce invece a conquistarsi un ruolo autonomo nel mercato, offrendo il proprio prodotto a una pluralità di nuovi committenti, adattandosi agilmente alle loro esigenze; essa è sovente priva di una struttura gerarchica complessa, essendo composta da lavoratori qualificati e specializzati operanti mediante un coordinamento “orizzontale” fra loro (c.d. *flat company*). Un'altra parte ancora - ben distinta dal pulviscolo delle piccole imprese di distribuzione o servizi, per lo più caratterizzate da bassa produttività e bassa remunerazione del lavoro - è costituita dall'insieme delle imprese appartenenti a uno stesso distretto industriale o “filiera”, dove la produttività e la mobilità del lavoro è elevata e la posizione dei lavoratori nel mercato è rafforzata dal fatto di poter offrire la propria prestazione a una pluralità di possibili datori di lavoro in concorrenza tra loro, senza dispersione della propria professionalità specifica.

Nel nostro sistema economico, dunque, convivono modelli diversi di impresa, dei quali non ha senso stabilire in astratto quale sia il migliore, né dal punto di vista dell'efficienza produttiva, né dal punto di vista della sicurezza e del benessere dei lavoratori. In questo contesto occorre inventare nuove strategie di difesa degli interessi di questi ultimi, che per un verso impediscano l'uso fraudolento del decentramento produttivo, ma per altro verso consentano a tutti i modelli di impresa di cui

si è detto di confrontarsi e competere tra loro, non soltanto nel mercato dei capitali e in quello dei prodotti, ma anche nel mercato del lavoro.