

Il lavoro portuale europeo
nel contesto delle Global Supply Chains.
Evidenze empiriche dal Porto di Genova

**Il presente saggio è stato selezionato nell'ambito
del "Premio Rassegna Economica 2016" e pubblicato sul numero 2 - 2016
della rivista internazionale "Rassegna Economica" in qualità di
secondo classificato nel filone "Le caratteristiche competitive e le dinamiche
evolutive della Maritime Economy in Italia e nel Mezzogiorno"**

Lo studio è stato realizzato da
Andrea BOTTALICO

Le analisi contenute nella ricerca non impegnano né rappresentano in alcun modo
il pensiero e l'opinione dei Soci fondatori ed ordinari di SRM.

Lo studio ha finalità esclusivamente conoscitiva ed informativa, e non costituisce,
ad alcun effetto, un parere, un suggerimento di investimento, un giudizio su
aziende o persone citate.

Non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato o utilizzato
in alcun modo ad eccezione di quanto è stato specificatamente autorizzato da
SRM, ai termini e alle condizioni a cui è stato acquistato. Qualsiasi distribuzione o
fruizione non autorizzata di questo testo, così come l'alterazione delle informazioni
elettroniche costituisce una violazione dei diritti dell'autore.

Non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita,
acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso di SRM. In caso
di consenso, lo studio non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera
è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte
anche al fruitore successivo.

La riproduzione del testo anche parziale, non può quindi essere effettuata senza
l'autorizzazione di SRM.

È consentito il riferimento ai dati, purché se ne citi la fonte.

Cover design e progetto grafico: Marina RIPOLI

**Osservatorio Permanente di SRM
sull'Economia dei Trasporti marittimi e della Logistica
www.srm-maritimeconomy.com**

INDICE

Introduzione 4

Il quadro teorico di riferimento 6

Il ruolo dei porti nel contesto delle Global Supply Chains 7

Lavoro portuale e Global Supply Chains 10

Metodo della ricerca 12

Il porto di Genova: ritorno del lavoro occasionale? 13

Conclusioni 19

Bibliografia 21

Introduzione

Questo paper fornisce i primi risultati di una ricerca comparata in corso sulle dinamiche della trasformazione del lavoro portuale in Europa. L'oggetto d'indagine empirica sono i processi attraverso i quali le catene globali del valore influenzano il modo in cui il lavoro viene organizzato. L'idea è di esplorare in che misura le catene della fornitura incidono sul lavoro nei rispettivi porti di Genova e Anversa, e se le istituzioni sociali mediano questi processi (Streeck 1992). Dopo aver approfondito il quadro teorico di riferimento, l'articolo focalizza l'attenzione sui primi risultati emersi dal porto di Genova, partendo dall'analisi delle esigenze della *global supply chain* e il suo impatto sulle dinamiche di lavoro (Gereffi 2005).

Gli studiosi condividono l'idea che la containerizzazione ha assunto le forme e la dimensione dimostrate negli anni recenti, quando ha fornito un supporto indispensabile alla globalizzazione (Levinson 2013; Notteboom & Rodrigue 2005; Bologna 2010a). In questo processo, i porti hanno svolto un ruolo cruciale. Radicati all'interno di mercati in continuo mutamento, i porti sono diventati nel tempo zone economiche (talvolta speciali), strutture di servizio che operano su molteplici scale spaziali, nodi all'interno delle *supply chains* (Robinson 2002).

Come sostengono Bonacich e Wilson (2008), i mutamenti dettati dalla "rivoluzione logistica" hanno inciso sulle condizioni della forza lavoro impiegata lungo la *supply chain* in termini di aumento della contingenza, indebolimento dei margini di negoziazione, razionalizzazione e deterioramento degli standard lavorativi. In particolare, i modelli organizzativi nei porti sono profondamente cambiati, a causa di una complessa pluralità di processi intrecciati tra loro. Ciononostante, tali cambiamenti non sono avvenuti in egual maniera (Notteboom 2010).

Una vasta letteratura ha dedicato attenzione allo studio delle *Global Value Chains* rispetto agli intrecci con l'economia globale (Gereffi 2005; Sturgeon 2001), ma il ruolo dei flussi fisici nel contesto della globalizzazione non è stato approfondito in maniera accurata (Hesse & Rodrigue 2006). C'è chi ha posto l'accento sulle interazioni tra la città e il porto (Hesse 2010; Jacobs, Ducruet, De Langen 2010) o sulle condizioni di lavoro nella catena logistica e all'interno delle reti di produzione globale (Gutelius 2015; Barrientos 2013). Tuttavia, indagini empiriche comparate sul lavoro nei porti, sul comportamento delle imprese portuali e sul ruolo delle istituzioni sociali rispetto ai mutamenti in corso sono pressoché assenti. La letteratura è per lo più dominata dalle discipline giuridiche. Turnbull si è concentrato sul potere di contrattazione dei portuali in Europa e su scala globale da una prospettiva politica (Turnbull 2006); Della Corte (2002) ha mostrato alcune peculiarità organizzative del lavoro portuale attraverso un'analisi comparata tra i porti di Gioia Tauro, Felixtowe e Southampton.

Di fatto i problemi relativi alla gestione del lavoro portuale sono quasi assenti nei Port studies (Pallis et al. 2011), nonostante alcune analisi di carattere legale (Verhoeven 2011). Le questioni del lavoro portuale sono state segnalate negli studi condotti da organizzazioni come la Commissione Europea (Portius 2013) e la European Sea Ports Organization. Un'utile mappatura sull'organizzazione del lavoro portuale la fornisce Notteboom (2010). Sottolineando la varietà dell'organizzazione e dei sistemi di lavoro portuale in Europa, l'autore concentra l'attenzione sulle pressioni di mercato esercitate dai principali attori portuali. Nel suo schema concettuale, gli attori del mercato richiedono ai lavoratori portuali una massimizzazione della performance in termini di produttività e flessibilità, e una minimizzazione dei costi indiretti. La risposta a queste esigenze mutevoli del mercato si configura all'interno di uno spazio organizzativo determinato da precise condizioni sociali e legali (*ibidem*). Quasi del tutto inesistenti sono gli studi che riguardano gli aspetti sociologici ed economici del lavoro portuale, inteso come lavoro di banchina, di sbarco e imbarco delle merci (Bologna 2010). La relazione tra le dinamiche delle catene del valore globale e il ruolo di quella pluralità di attori che controllano ampi segmenti delle catene della fornitura, le cui strategie incidono sull'organizzazione e la struttura del lavoro portuale, non ha ancora ricevuto l'attenzione che le spetta.

Il contesto e la finalità di questo studio passano in prima istanza per le idee alla base della teoria della strutturazione di Anthony Giddens (1984). L'autore dedica attenzione all'analisi empirica del vincolo strutturale, alla stessa nozione di vincolo nell'analisi sociale e agli aspetti vincolanti delle proprietà strutturali dei sistemi sociali. In questo articolo verrà effettuata una rassegna della letteratura e del quadro teorico necessario per interpretare la condotta degli attori portuali, che agiscono all'interno di cornici istituzionali e spaziali specifiche, vincolanti e abilitanti allo stesso tempo (Giddens 1984; Jacobs & Hall 2007). La natura e gli effetti dei vincoli strutturali e normativi all'azione sociale, rispetto alla performance dei porti e ai sistemi di lavoro portuale, andrebbero indagati a partire dall'intuizione suggerita da Streeck (1992, 1994) secondo cui i mercati e l'azione economica razionale sono radicati (*embedded*) in vincoli e opportunità istituzionali, non generati dal mercato stesso, alcuni dei quali favoriscono performance economiche in determinate condizioni tecnologiche e di mercato rispetto ad altri. Un approccio del genere aiuta a porre l'accento sul ruolo delle istituzioni sociali, intrinsecamente presenti e precedenti all'azione economica (*ibidem*). I vincoli strutturali e normativi all'azione sociale possono avere effetti "benefici" sugli attori (*beneficial constraints*), sulle performance dei porti e nel sistema contrattuale del lavoro portuale.

Attraverso l'analisi comparata tra due casi di studio – i porti di Genova e Anversa –, questo itinerario metodologico qualifica il profilo di due porti selezionati attraverso

il criterio della comparazione dei casi più distanti, utile per rilevare uniformità nelle differenze, traiettorie comuni in condizioni diverse (Cardano 2011).

In altri termini, questa ricerca vuole cercare di rispondere in generale ai seguenti interrogativi: Perché in settori dell'economia uguali persistono forme organizzative diverse nei vari paesi Europei? Perché le strategie delle imprese portuali per massimizzare la performance del lavoro portuale in termini di produttività e flessibilità oscillano tra l'internalizzazione di certe attività e servizi e l'utilizzo di forme complesse, ibride, di collaborazione forzata e di cooperazione?

Inserendosi all'interno di uno studio comparato più ampio, l'articolo qui proposto restituisce, nella prima sezione, la cornice teorica della ricerca. Nella seconda sezione sarà analizzata la letteratura scientifica internazionale sul ruolo dei porti nel contesto delle *Global Supply Chains*, con particolare attenzione al lavoro portuale. Dopo una breve esposizione delle procedure metodologiche adottate, verrà esposta la documentazione empirica emersa dopo sei mesi di lavoro di ricerca sul campo al porto di Genova.

Infine, nelle conclusioni si cercheranno di delineare alcune implicazioni teoriche della ricerca in corso, nella prospettiva di una comparazione futura con il porto di Anversa.

Il quadro teorico di riferimento

Al fine di sviluppare una comprensione teorica dei fattori che condizionano le strategie degli attori portuali all'interno delle *supply chains* (Jacobs & Hall 2007), è necessario concettualizzare la nozione di "vincolo". Questo itinerario partirà quindi dal modello elaborato da Giddens, entro il quale s'inserisce il concetto dei vincoli benefici di Streeck (1994); dopodiché si passerà all'approccio delle *Global value chains* (Gereffi 2005) e *Supply Chains*, applicabili alla dimensione logistico-portuale; infine sarà presentato in sintesi il modello di Notteboom, specifico per il lavoro portuale (Notteboom 2010).

In uno dei suoi testi fondamentali, Giddens (1984) spiega in modo dettagliato i diversi significati da attribuire alla nozione di "vincolo" (*constraints*). Com'è noto, una delle tesi principali della teoria della strutturazione è la dualità della struttura: le regole e le risorse alle quali si attinge nella produzione e riproduzione dell'azione sociale sono al contempo i mezzi di riproduzione del sistema (*Ibidem*).

In uno schema esemplificativo l'autore esamina i tratti distintivi dei vincoli materiali, delle sanzioni e dei vincoli strutturali. I primi riguardano i limiti imposti dalle capa-

cità fisiche del corpo e gli aspetti dell'ambiente fisico. Le sanzioni sono ascrivibili ai vincoli che derivano da risposte punitive di alcuni agenti nei confronti di altri. I vincoli strutturali infine derivano dalla contestualità dell'azione, vale a dire dal carattere "dato" delle proprietà strutturali rispetto agli attori in situazione. L'autore usa l'esempio degli obblighi contrattuali di lavoro per mostrare come ogni spiegazione comporta un riferimento, almeno implicito, sia al comportamento volontario e ragionato degli agenti sia alla sua intersezione con gli aspetti vincolanti e abilitanti del contesto sociale e materiale (*ibidem*).

Streeck (1994) afferma che i vincoli socialmente istituzionalizzati, strutturali e normativi all'azione sociale, possono avere effetti "benefici" dal punto di vista economico, nel nostro caso in particolare sugli attori portuali, sulle performance dei porti e nel sistema contrattuale del lavoro portuale. La nozione di vincolo benefico (*beneficial constraints*) presuppone una visione del radicamento dell'economia nella società diversa dai modelli sociologici correnti (Granovetter 1985). Il contributo fondamentale della struttura sociale all'azione economica è quello di imporre a essa dei limiti (Streeck 1994).

Vincolo benefico dunque è un concetto dialettico che pone l'accento sulla "cooperazione conflittuale" tra l'economico e il sociale, che esclude qualunque armonia duratura tra le due dimensioni, e che accetta un possibile decadimento in entrambi. Secondo Streeck è sempre possibile la rimozione dei vincoli per fini economici (*deregulation*) per quanto tale pratica, se eccessiva, sia controproducente.

Il ruolo dei porti nel contesto delle Global Supply Chains

I porti si configurano su molteplici scale spaziali all'interno dell'economia globale, intesa come quel complesso intreccio di reti organizzative declinabili nella forma di circuiti e reti di produzione, e di reti geografiche declinabili nella forma di cluster localizzati e ragionate di attività economiche (Dicken 2007). La chiave di lettura utile a interpretare le dinamiche delle trasformazioni specifiche del lavoro portuale in Europa conduce quindi verso una prospettiva di ricerca che mette in luce l'interazione tra i meccanismi economici e istituzionali all'interno delle reti di produzione globale e il ruolo degli attori sociali investiti da questi fenomeni (Gereffi 2005).

L'analisi dei processi relativi alla globalizzazione dei mercati dalla prospettiva delle catene del valore è stata condotta a partire dagli anni Novanta, periodo in cui l'ap-

proccio analitico delle *Global Commodity Chains* (GCC) legò il concetto di catena del valore all'organizzazione globale dell'economia (*Ibidem*).

Tra la varietà di termini sovrapposti utilizzati per descrivere la complessa rete di relazioni che formano le catene del valore nell'economia globale, Gereffi (*Ibidem*) sottolinea i principali concetti, strettamente connessi, di *Supply Chains* (analisi della struttura delle attività economiche, dalle materie prime al prodotto finito); di *Global Commodity Chains* (enfasi sulla struttura della governance interna alle *supply chains* e sul ruolo delle imprese nell'impostare reti di produzione e di approvvigionamento globali); e di *Global Value Chains* (focus sul valore relativo di quelle attività economiche necessarie per condurre un bene o servizio dalla sua concezione, attraverso fasi diverse di produzione, alla consegna ai consumatori finali e smaltimento dopo l'uso).

L'approccio delle catene globali del valore (GVC) fornisce quegli strumenti necessari per comprendere la natura e le conseguenze della frammentazione organizzativa, e le relazioni tra le imprese legate tra loro nello spazio economico, senza sottovalutare il contesto istituzionale di queste connessioni. Un'altra distinzione all'interno di quest'approccio, come suggerisce Sturgeon (2001), è quella tra catene del valore (*value chains*) e reti di produzione (*production networks*). Se le prime mappano la sequenza verticale degli eventi economici che creano valore, le reti di produzione si concentrano sulla natura e la misura delle relazioni tra imprese legate a insiemi di altre imprese in gruppi economici più grandi (Sturgeon 2001).

Lo studio dell'economia globale è stato declinato attraverso livelli e unità di analisi diverse (Gereffi 2005). A livello macro abbiamo la presenza di organizzazioni e attori sovranazionali (come per esempio l'Unione Europea) che stabiliscono regole e norme per l'economia globale (*Ibidem*). A livello micro, molte teorie connesse alla sociologia economica inscrivono l'economia globale nella loro cornice (Borghi & Magatti 2002), ma differiscono a seconda di come questa viene definita (come sistema che modella il comportamento e la motivazione degli attori al suo interno, o come un'arena in cui determinati attori nazionali s'incontrano, interagiscono e s'influenzano reciprocamente).

Inoltre, vale la pena menzionare una crescente letteratura sulla resistenza ai processi di globalizzazione e una serie di ricerche che sottolineano le connessioni tra livello micro e macro, come gli studi di caso sulle condizioni di lavoro in relazione ai mutamenti istituzionali (Doellgast 2010, Doellgast & Greer 2007).

A livello meso, gli studiosi che osservano gli Stati come principali unità analitiche sono ascrivibili alla letteratura sulla Varietà dei capitalismi (Hall e Soskice 2001). Il noto approccio della *Varieties school* ha fornito nel tempo più di una risposta piena di implicazioni teoriche e politiche. Partendo da una serie di studi empirici

sull'evoluzione storica dei diversi capitalismi nazionali, questo approccio ha rappresentato una delle più prominenti analisi contrapposte alle tesi ortodosse sulla globalizzazione, in un clima incline a teorizzare processi di convergenza neoliberista a livello globale. Peck e Theodore hanno sollevato alcune questioni sull'appropriatezza di questo approccio rispetto allo studio e alla comprensione delle economie "variegate", criticandone la visione bipolare, il nazionalismo metodologico e la tendenza a una comparazione statica tra i capitalismi delle economie avanzate (2007). In contrapposizione all'impostazione della *Varieties school*, Streeck suggerisce un approccio storico longitudinale all'oggetto di analisi, capace di concentrare l'attenzione sui punti in comune (*commonalities*) delle versioni nazionali del capitalismo piuttosto che sulle sue varietà (Streeck 2012). Al riguardo Peck e Theodore (2007) propongono un terreno di discussione comune, a partire dalla prospettiva della differenziazione spaziale del capitalismo contemporaneo.

A tal proposito gli autori coniano il concetto di *Variegated capitalism*, ponendo l'accento sui processi di convergenza, con l'idea di contribuire a identificare zone di esplorazione capaci di comunicare con l'approccio consolidato della *Varieties school*.

Al contrario della prospettiva istituzionale, quella organizzativa tende a osservare il comportamento delle imprese nel contesto dell'economia globale. Questa divisione di paradigma suggerita da Gereffi (2005) è visibile osservando le due ampie letterature delle *Varieties of Capitalism* e dei *Global Production Networks*. Entrambi gli approcci tendono a focalizzarsi sulle strutture della governance nell'economia globale, ma le finalità e i contenuti su ciò che viene governato differiscono. Attraverso l'uso della comparazione, l'approccio della *Variety school* guarda in particolare alle complementarità istituzionali nelle economie dei paesi avanzati. In contrasto, la prospettiva delle reti di produzione globale pone l'accento sulle connessioni tra paesi sviluppati e in via di sviluppo create dalle multinazionali e dalle reti tra imprese. Qui la governance è esercitata dalle imprese leader nella produzione globale (*Ibidem*).

Nel dibattito inerente l'impatto della globalizzazione sulla varietà dei capitalismi nazionali, le questioni da affrontare riguardano il modo in cui la globalizzazione economica influenza la capacità di adattamento dei capitalismi e le conseguenze sui diversi modelli (Borghi & Magatti 2002). La sociologia economica al riguardo è stata prudente nell'assumere acriticamente l'ipotesi di una progressiva convergenza istituzionale, sottolineando il ruolo indipendente delle istituzioni sociali nel modellare l'azione economica (*Ibidem*).

Lavoro portuale e Global Supply Chains

Secondo Jacobs e Hall (Jacobs & Hall 2007; Hall & Robbins 2007), gli operatori portuali mirano a **inserirsi** all'interno delle *supply chains*, possono **integrare** le attività per ridurre l'insieme dei costi di transazione e fornire servizi più efficienti, e puntano al predominio (Notteboom & Winkelmans 2001). Una strategia di predominio è, per esempio, lo sfruttamento delle economie di scala (*Ibidem*).

Nel processo di concentrazione dei traffici, la logica delle compagnie marittime si è orientata verso una maggiore integrazione tra gli attori della catena di fornitura (Bologna 2010). Tuttavia, se è vero che il porto si definisce in funzione di un mercato, il problema è individuarne le dimensioni in termini geografico-territoriali. Il ruolo degli hinterland portuali è diventato nel tempo un elemento importante per lo sviluppo della rete dei trasporti europea, favorendo inoltre la riflessione accademica sul processo di regionalizzazione portuale (Perulli 1998; Notteboom & Rodrigue 2005).

Anche se la letteratura accademica ha dedicato poca attenzione al lavoro portuale, alcuni studiosi hanno studiato degli aspetti in particolare (Turnbull 2006; Della Corte 2002). Nella sua ricerca, Bologna (2010) ha realizzato un'analisi dei bilanci delle società terminalistiche. Il primo dato che emerge è la differenza nella struttura dei costi tra terminal di varia specializzazione merceologica (*Ibidem*). I terminal container, malgrado la forte meccanizzazione del ciclo, appaiono ancora relativamente labour intensive, con un'incidenza del costo del lavoro intorno al 33%. Anche se non in tutti i bilanci vengono riportati i dati relativi all'acquisto di servizi esterni di manodopera distinti da altri tipi di servizi esterni, in linea generale, i costi esterni sono aumentati più del costo del lavoro, e ciò potrebbe essere indizio di un ricorso maggiore alla manodopera flessibile.

Una possibile mappatura dell'organizzazione del lavoro portuale la fornisce Notteboom (2010). Le compagnie di Shipping, le imprese logistiche e di handling, gli operatori dei trasporti e gli spedizionieri impongono alcune esigenze logistiche ai porti e ai terminal in relazione ai bisogni delle diverse *supply chains*. I terminal portuali devono soddisfare queste esigenze se vogliono acquisire carichi in maniera sostenibile e stimolare la crescita economica all'interno del porto e nell'immediato hinterland.

In linea di massima, le esigenze degli operatori del mercato inducono una massimizzazione della performance dei lavoratori portuali (con un'ottimizzazione dei costi diretti come prerequisito) e una minimizzazione dei costi indiretti del lavoro portuale. Questa organizzazione interna ha luogo in un'ampia varietà di condizioni legali e sociali. Notteboom afferma che i vincoli legali sono radicati nell'appropriata regolazione sul lavoro portuale. Inoltre, il tema delle condizioni sociali, incluse le relazioni di lavoro, è complesso, difficile da delineare e da misurare (*Ibidem*).

Infine, la competizione tra i porti europei e le condizioni tecniche di movimentazione delle merci provoca somiglianze tra i porti; la natura generale del lavoro portuale e delle relazioni di lavoro sono simili ma, al momento, l'organizzazione e il relativo sistema di lavoro portuale variano considerabilmente tra i vari paesi.

Perché, dunque, nonostante le similitudini tra le condizioni tecniche e la natura generale del lavoro portuale, si assiste a una considerevole varietà nell'organizzazione del lavoro nei porti Europei? Perché le imprese portuali preferiscono internalizzare alcune attività come il lavoro – disponendo di lavoro dipendente – e altre volte adottano il ricorso alla fornitura di lavoro flessibile temporaneo dei pool di manodopera? È sempre meno utile disporre di lavoro proprio o di lavoro flessibile nei terminal container?

La mappa concettuale di Notteboom parte dall'origine del processo e dalle relazioni tra gli attori coinvolti lungo la *supply chain*. Al centro troviamo la performance del sistema di lavoro portuale, la cui struttura dovrebbe essere impostata in modo tale da consentire ai lavoratori portuali di adempiere alle esigenze di mercato in termini di produttività del lavoro, flessibilità e valore aggiunto creato. In definitiva, i porti Europei differiscono nel modo in cui il sistema del lavoro portuale cerca di fornire una risposta ai bisogni del mercato in termini di flessibilità, produttività, qualità ed efficienza dei costi dei lavoratori portuali.

I porti possono dipendere da uno schema di lavoro basato su un pool gestito centralmente di lavoratori portuali registrati, il cui utilizzo, reclutamento e avviamento può essere obbligatorio o meno, a seconda delle norme nazionali. Se è vero che il ritmo del cambiamento differisce tra i porti Europei, Notteboom sostiene che c'è un trend generale verso sistemi di pool aperti e autonomi, con la riserva di agenzie dell'impiego temporaneo e la tendenza generale o la pressione dal lato delle imprese portuali verso il lavoro continuo, tempi d'inizio flessibili e lunghezze di turni variabili (*Ibidem*).

La domanda di lavoro dell'impresa portuale dunque si basa sul livello medio dei traffici attesi che, nei momenti dei picchi di lavoro improvvisi, ricorre all'utilizzo del lavoro temporaneo. Tale impostazione tuttavia è stata messa seriamente in discussione dal fenomeno del gigantismo navale. L'aumento della flessibilizzazione del lavoro è una delle conseguenze del modo in cui le strategie degli operatori delle *supply chains* globali incidono sulle dinamiche del lavoro portuale.

Metodo della ricerca

La documentazione empirica per questo articolo è stata raccolta attraverso metodi qualitativi, nel corso della ricerca sul campo svolta a Genova dal gennaio al giugno 2016, all'interno e all'esterno del perimetro portuale. In questo periodo di *fieldwork* sono state condotte quaranta interviste di profondità agli attori principali del porto di Genova.

Le prime interviste sono state di natura esplorativa, al fine di comprendere nei dettagli le principali caratteristiche dell'universo logistico-portuale, gli attori coinvolti, i meccanismi strutturali del lavoro nel porto, il processo di riforma in atto e il corpus di norme che regolano i porti in Italia. In una seconda fase sono state condotte interviste di carattere esplicativo. Gli intervistati sono stati identificati e selezionati attraverso un campionamento a valanga (*snowball sampling*). Quasi sempre è stato utilizzato il registratore, escluse quelle rare volte in cui la volontà dell'intervistato non era incline alla registrazione – in quei casi sono stati presi appunti accurati. Rispetto all'identità degli intervistati, è stato garantito l'anonimato. Sono stati ascoltati lavoratori portuali, dipendenti del terminal container VTE (Voltri Terminal Europe), dirigenti e soci lavoratori della Compagnia Unica "Paride Batini", dirigenti dell'agenzia per il lavoro "Intempo", rappresentanti sindacali della Filt Cgil di Genova, dell'Ancip (Associazione Nazionale Compagnie e Imprese Portuali), dirigenti della Compagnia "Pietro Chiesa" e funzionari dell'Autorità Portuale di Genova.

A partire dalle prime informazioni empiriche tratte sul campo, un'ulteriore fase di interviste è stata condotta attraverso un criterio di selezione finalizzato ad ascoltare attori portuali con punti di vista differenti: in questa fase sono stati intervistati i terminalisti del porto di Genova, ma l'attenzione è stata rivolta ai dirigenti del terminal container VTE. Sono stati inoltre intervistati agenti marittimi, ex funzionari del CAP (Consorzio Autonomo Portuale) e membri delle associazioni di categoria Assagenti e Assiterminal. Le interviste, durate tutte tra i sessanta minuti e le tre ore, sono state convertite in documenti di testo e trascritte¹ cercando di rispettare la voce degli intervistati. I dati raccolti per questo articolo sono stati codificati usando in particolare la matrice proposta da Giddens in merito all'analisi empirica del vincolo strutturale (Giddens 1984).

Nei mesi di *fieldwork* a Genova, alle interviste, ai momenti di osservazione partecipante – in particolare le varie visite all'interno del Terminal VTE –, sono stati associati momenti di conversazione informale con operatori portuali, la partecipazione

¹ Il processo di trascrizione e codificazione delle quaranta interviste è tuttora in atto. Le interviste saranno analizzate attraverso il software Atlas.ti

a una serie di convegni e la raccolta di dati secondari forniti dall'Autorità Portuale, dalla Compagnia "P.Batini", dai dirigenti del terminal VTE e dalla Camera di Commercio di Genova.

Il porto di Genova: ritorno del lavoro occasionale?

Per mostrare in che modo le esigenze degli operatori lungo le catene della fornitura condizionano il lavoro nel porto di Genova, l'analisi empirica è rivolta al Terminal Container PSA Voltri Prà (noto come VTE, Voltri Terminal Europa, appartenente al gruppo PSA International di Singapore dal 1998), una delle società terminalistiche concessionarie di banchine comprese nell'ambito portuale, il primo terminal container del porto di Genova in termini di volumi movimentati². Con i suoi ventisei terminal portuali presenti in quindici paesi nel mondo e una movimentazione di 64,10 milioni di Teu nel 2015³, PSA International è tra i Terminal Operator leader a livello globale. Il terminal di Voltri nel 2015 ha movimentato 1 milione e duecentocinquantamila Teu, mentre il trend a budget per l'anno corrente è di 1 milione e quattrocentotrentamila Teu, secondo la direzione operativa⁴.

Nel porto di Genova il pool di manodopera per la fornitura di lavoro temporaneo alle società terminalistiche è rappresentato dalla Compagnia Unica "Paride Batini". La moderna Compagnia svolge il ruolo di fornitura del lavoro temporaneo all'interno del porto secondo l'articolo 17 della legge 84/94. Oggi la Compagnia produce circa il 50% del lavoro operativo nel porto, è formata da novecentotrentacinque soci, di cui ottocentottantotto operativi; il resto comprende il personale amministrativo. Il consiglio di amministrazione, rieletto ogni tre anni dall'assemblea dei soci, è composto da un Console, due vice Consoli e quattro consiglieri.

La Compagnia è un'organizzazione cooperativistica di lavoro che svolge lo sbarco e l'imbarco di tutte le merci varie, in tutti i terminal in cui viene chiamata (escluso il ciclo di sbarco e imbarco di rinfuse come il carbone, di cui si occupa la Compagnia "Pietro Chiesa").

² Nel 2015 il porto di Genova ha movimentato 2.242.902 Teus

<http://www.informare.it/news/gennews/2016/20160128-porto-Genova-traffico-anno-2015.asp>

³ <https://www.globalpsa.com/assets/uploads/nr160114.pdf>

⁴ Per una corretta analisi dello scenario marittimo odierno, si veda Sergio Bologna, "La tempesta perfetta della logistica" <http://ilmanifesto.info/la-tempesta-perfetta-della-logistica/>

All'interno del porto di Genova non può lavorare nessuno che non sia il dipendente del terminalista o il socio della Compagnia Unica, ma quest'ultima può disporre a sua volta del sostegno esterno dell'agenzia interinale *Intempo*, composta da cinquantasette lavoratori.

È l'articolo 17 che per legge può accedere all'agenzia interinale. Questo è fondamentale, la legge riconosce un ruolo di servizio pubblico dell'articolo 17 al punto tale che è l'unico soggetto che può rivolgersi all'esterno. Poi la battaglia fu quella di far capire alle compagnie portuali che gli conveniva farsi l'agenzia, così almeno chiudevano il ciclo, e infatti nasce Intempo. Perché se facevi un accordo con Manpower poi si rischiava che dopo un certo periodo quello diceva perché devo trattare con te? Tratto direttamente con il terminalista e ho risolto il problema, no? [Intervista, agenzia per il lavoro Intempo, Genova, 24 marzo 2016]

In linea di principio, se i dipendenti del terminal non sono sufficienti per svolgere le operazioni, il terminalista è obbligato a chiamare l'articolo 17 Compagnia Unica di Genova, che in tal modo integra con risorse polivalenti e professionalizzate il ciclo ordinario del lavoro dei dipendenti dei terminalisti nei picchi di richiesta.

Oltre al riferimento nella legge 84/94 e al regolamento dell'Autorità Portuale, il vero ruolo della Compagnia è scritto negli accordi operativi stipulati con i singoli Terminalisti. Sebbene le tariffe per l'avviamento al lavoro dei soci siano fissate per regolamento ogni due anni⁵, la Compagnia stipula un contratto di fornitura di lavoro temporaneo con ciascun singolo terminalista, in cui la tariffa reale media per turno è inferiore a quella deliberata dall'Autorità Portuale, con una differenza dell'8-9% (Studio Deloitte 2014). I servizi forniti dalla Compagnia ai Terminalisti inoltre non hanno alcuna garanzia contrattuale né tutela preventiva sulle tariffe riconosciute. L'Indennità di Mancato Avviamento, erogato a favore del lavoratore portuale, lascia la Compagnia senza alcuna tutela economica di fronte all'oscillazione dei traffici e dei volumi⁶ (*Ibidem*).

Il lavoro portuale del ciclo del container ha bisogno di adattarsi continuamente a un mercato in continua evoluzione, al punto tale che per il terminalista è indispensabile un'organizzazione flessibile del lavoro attraverso l'esternalizzazione di alcune operazioni, cui la Compagnia risponde attraverso sette chiamate quotidiane, che

⁵ L'attuale tariffa è pari a 227 Euro (Uomo/turno).

⁶ Per far fronte a una situazione di disequilibrio economico, l'Autorità Portuale di Genova ha riconosciuto a favore della Compagnia Unica l'opportunità di poter usufruire di un contributo quinquennale pari al 15% degli importi derivanti dalle tasse a carico delle merci. L'erogazione del contributo è condizionata alla messa in opera azioni correttive, come la riduzione della manodopera impiegata di almeno il 5% all'anno.

possono diventare anche dieci o dodici con i turni spezzati o sovrapposti. A partire dalle tariffe stabilite dall'Autorità Portuale e negoziate nel corso delle trattative con ogni singolo terminalista, il meccanismo retributivo del socio lavoratore è disciplinato da un regolamento interno alla Compagnia.

*Il nostro contratto interno prevede una parte fissa di giornata lavorata base, diversificata per gli orari e i giorni perché una giornata di sei ore della mattina o del pomeriggio non è uguale alle sei ore serali o notturne, e non sono uguali alle sei ore lavorate di domenica o in un festivo; e poi abbiamo una parte di voce che è frutto di un dibattito storico antico, che è legato alla produzione della squadra nel singolo turno. Quindi una produttività che è reale. Da questo punto di vista il nostro sistema è molto più simile a quello di Marchionne, solo che è autogestito. La squadra che è più produttiva guadagna di più (...) In porto siamo noi i Marchionne di noi stessi. Ci descrivono come gli ultimi rossi sulla faccia della terra. Delle volte guardiamo quello che facciamo a noi stessi, le regole che ci diamo. E io dico: "Ma senti un po', ma se questo lavoro fosse sotto padrone, questa disponibilità, questa flessibilità, questa professionalità gliela daresti così?". Sotto padrone? Evidentemente no. **[Intervista a un delegato sindacale della Compagnia Unica "P.Batini", Genova, marzo 2016]***

Il personale del ciclo operativo del Terminal VTE è composto da trecentosessanta dipendenti, organizzati in dodici squadre da trenta persone ciascuna che girano su un *roster*. Un ufficio, il *berth resource allocation*, si occupa delle risorse da impiegare durante la giornata operativa attraverso tre riunioni giornaliere. È nel corso di queste riunioni che vengono chieste al pool di manodopera le risorse necessarie da integrare ai dipendenti del terminal.

Agli ispettori della Compagnia vengono dati anche i piani di stivaggio affinché sia chiamato il numero appropriato di personale. Tuttavia, al terminal VTE è distaccato un pool dedicato di circa duecentocinquanta soci della Compagnia – chiamato MOE, Modulo Operativo Elementare – impiegati in maniera "fissa", integrati nel ciclo operativo secondo una gerarchia interna, sancita dagli accordi, che prevedono l'occupazione di mansioni specializzate da parte dei dipendenti diretti, e una scaletta di chiamata verso le operazioni via via meno professionalizzate ricoperte dai soci della Compagnia.

Per semplificare l'operatività abbiamo distaccati qui due capiscalo della Compagnia e i vari caporali che gestiscono i soci, con i quali i nostri Superintendent o i capiturno interloquiscono. Noi andiamo a coprire le mansioni più alte, quindi quando abbiamo necessità di manodopera la prima in ordine di chiamata è il rizzatore, poi il rallista, poi il semoventista... La compagnia cosa fa? La scaletta di chiamata della Compagnia è prima di tutto il rizzatore, e sposto i miei dalla ralla in su; se non ho nemmeno il rizzatore chiamo anche la Compagnia di ralla, e i miei di conseguenza li sposto da semovente a gruista in su. La figura più qualificata del ciclo operativo è il gruista di Paceco, ed è nostro dipendente (...) Da noi hai il mezzo semplice e il mezzo composto, quindi la gru è il gradino più alto dell'operatività in banchina e piazzale.

Poi ci sono le Transtainer gommate in piazzale e ferrate in ferrovia, e poi a scalare ci sono le semoventi e la ralla. [Intervista al direttore operativo VTE, Genova, 29 aprile 2016]

All'integrazione gerarchica nel ciclo operativo dei soci della Compagnia è associato un meccanismo d'incentivazione delle rese produttive in base agli indicatori delle performance assegnati ogni anno dal terminalista (Kpi).

Noi definiamo a inizio anno 26 di resa di Gross Crane Rate, per esempio, vuol dire che su media annuale ogni gru mi dovrà fare 26 di resa per ora. Questo numero si porta dietro una serie di calcoli e di considerazioni, vuol dire che io devo lavorare con una gru di nave, dietro la gru dovrò metterci un x numero di mezzi per far sì che possa ottenere quella performance. Durante le riunioni operative c'è tutto un discorso di quante mani andranno a lavorare su una determinata nave, vengono tenuti in considerazione gli accordi contrattuali con l'armatore. La nave è prevista arrivare domani mattina alle ore sei, per esempio, termina 48 ore dopo, e in queste 48 ore io devo avviare un numero di mani congrue affinché possa finire la nave nel tempo previsto contrattualmente. Una volta stabilite le mani che mi servono per fare quella nave arriva la chiamata. Il Berth Resource Allocation fa una spalmatura delle squadre a piazzale, a ferrovia e alla nave. A questo punto il sistema copre le figure dalla mansione più alta a quella più bassa, poi tutta la parte che rimane scoperta è la chiamata di Compagnia Unica, però questo è fatto preventivamente durante gli incontri operativi perché si deve dare anche un ritorno all'armatore dei tempi di attesa o i tempi di fine operazione. [Intervista al direttore operativo VTE, Genova, 29 aprile 2016]

Il fenomeno del gigantismo navale ha generato un eccesso dell'offerta di stiva e un calo dei noli (Bologna 2015). Gli operatori portuali a loro volta hanno dovuto perseguire necessariamente livelli maggiori di efficienza nei servizi di handling. Ciò ha avuto conseguenze di varia natura sul porto e sul lavoro portuale nel terminal container VTE.

Il tempo è l'elemento predominante anche perché l'armatore ti chiede performance sempre più elevate, perché a una performance elevata risponde un risparmio da parte dell'armatore, perché succede che prima di tutto può anticipare l'arrivo, può risparmiare nel bunker, e se io riesco a dargli una performance maggiore, nella tratta che va da Genova a Fos, ipotizzo, anziché andare a 22 nodi ci va a 18 e quindi c'è un risparmio di carburante.

Se questo lo si considera per tutto l'anno per tutta la vita alla fine sono milioni, quindi è normale che l'armatore cerchi di chiedere il più possibile al terminal, è normale che il terminal cerchi di matchare le esigenze dell'armatore con le proprie esigenze. È un agreement fra le parti, però la pressione principale nei confronti del terminalista proviene dalla parte armatoriale. Noi il rapporto contrattuale ce l'abbiamo con l'armatore. [Intervista al direttore operativo VTE, Genova, 29 aprile 2016]

L'aumento delle dimensioni delle navi ha influenzato anche le strategie d'investimento del terminalista, costretto ad aggiornare il terminal per poterle accogliere, per poter reggere la competizione con gli altri operatori presenti sul mercato, e con

quelli che verranno in futuro (come MSC a calata Bettolo e il terminal Maersk di Vado Ligure).

*Guardando il VTE la meganave ti dà un aggravio di costi, ti aumenta gli investimenti che sono obbligatori altrimenti non sei competitivo e non puoi rispondere alla richiesta di mercato, e poi c'è un discorso di picco di lavoro, che corrisponde a maggior chiamata di risorse esterne. Nel nostro caso maggior chiamata di Compagnia Unica, poi a parità di volumi, se io ho 1 milione e duecento mila teu con navi da 8 mila teu, e 1 milione e duecento cinquantamila con navi da 14 mila, vuol dire che capita il giorno che ho il picco, che devo dare il massimo, e il giorno in cui nonostante abbia dal roster il mio personale avviato, che pago, alla fine posso avere della ridondanza di personale che non mi serve, però ce l'ho a lavorare. Questo è il picco della meganave. **[Intervista al direttore operativo del VTE, 29 aprile 2016]***

Come è stato mostrato in uno studio commissionato dall'International Transport Forum sull'impatto delle mega-navi, il gigantismo navale ha provocato un aumento della concentrazione dei ritmi di lavoro nei terminal; più picchi di lavoro necessitano di maggiore flessibilità, quindi più tempi e pool di manodopera flessibili (Oecd – Itf 2015).

Nel caso del porto di Genova, è stato dimostrato che non esiste una diretta proporzionalità fra i container movimentati e gli avviamenti erogati dalla Compagnia Unica (Studio Deloitte 2014).

Dopo anni di aumento dei traffici, anche a fronte di un aumento importante dei container movimentati nei terminal genovesi (+9% nel 2014), è stato registrato un incremento degli avviamenti al lavoro da parte della Compagnia non altrettanto significativo in percentuale (+4% nel 2014). Questo dato suggerisce un trend verso l'aumento di manodopera flessibile e il ritorno del lavoro occasionale (casualization), generato dal fenomeno del gigantismo navale, ma non sottovaluta il ruolo del pool di manodopera nel suo complesso.

A un aumento dei container movimentati corrisponde una diminuzione degli accosti prodotta dalle meganavi, una diminuzione degli avviamenti dei soci di Compagnia in percentuale rispetto ai volumi, e un aumento degli avviamenti dei lavoratori interinali.

Il gigantismo navale sta imponendo un aumento del volume dei picchi e della flessibilità, che satura l'organico della Compagnia e che, di conseguenza, la costringe a ricorrere maggiormente all'utilizzo di lavoro interinale tramite l'agenzia Intempo pur di coprire i picchi di lavoro.

Se il terminalista chiede dieci persone, e tu Compagnia ne hai a disposizione otto, allora io di Intempo te ne mando due, no? Se invece in quel turno lì al terminalista ne servono ventiquattro, io Compagnia ne ho a disposizione sempre otto, perché sono gli otto disponibili per fare quel turno, perché ci sono tutti gli altri avviamenti nel porto da fare. Chi è che si gonfia? Intempo.

Se quel turno è da dieci persone, otto tuoi e due miei, li distribuisce nell'arco dei quattro turni per sette giorni alla settimana, hai un certo numero di chiamate, ma se quelli li ammucchi tutti in un'unica giornata, io più di quelli non ti posso mandare. Quindi la fisarmonica bisogna modularla, tra il personale fisso del terminal che serve strutturalmente, il polmone della Compagnia e la panchina di Intempo, chiamiamola così. Praticamente non hai la possibilità di distribuire in verticale e in orizzontale la flessibilità. Il problema è che il gigantismo sta aumentando la flessibilità, tutto sta nel capire come gestirla. Il gigantismo sposta il baricentro sul pool rispetto alle figure fisse del terminal e ha ricadute dinamiche anche sulla panchina, perché la panchina a questo punto si dimensiona in base a un livello verticale che oggi non ha. [Intervista, agenzia per il lavoro Intempo, Genova, marzo 2016]

In termini generali, dunque, le pressioni provenienti dalle esigenze delle *supply chains* globali stanno trasformando il meccanismo di funzionamento del pool di manodopera. Questo processo è la conseguenza di un fenomeno in corso su larga scala, che ha implicazioni lungo tutta la catena logistica. Il gigantismo navale ha generato un aumento della produttività e una concentrazione dei ritmi di lavoro. Al fine di sopperire alle esigenze della *supply chain*, il lavoro portuale del pool di manodopera è stato costretto a rispondere attraverso l'aumento della flessibilità, facendo maggiore ricorso al lavoro dell'agenzia interinale.

Si chiama così, cioè una volta si chiamava Occasionalato, ed era gestito con la vecchia normativa del codice della navigazione, ora si chiama agenzia per il lavoro. Cioè noi praticamente siamo gli occasionali moderni, che applicano le normative di legge che ci sono. [Intervista, agenzia per il lavoro Intempo, marzo 2016]

Alla luce di questo trend, appare evidente come le decisioni strategiche delle linee di Shipping e dei Global Terminal Operator possano incidere non solo sui porti, ma sulla stessa configurazione strutturale del lavoro portuale. Controllando ampi segmenti delle catene logistiche gli operatori non hanno guadagnato solo maggiore libertà nel selezionare i porti per le operazioni di handling, aumentando in tal modo la competizione fra porti in prossimità e mettendo in discussione il ruolo delle autorità portuali (Olivier & Slack 2006; Jacobs & Hall 2007). L'integrazione verticale e orizzontale ha provocato l'aumento del controllo sulla catena logistica delle linee di Shipping e dei terminal operator, e un rapporto sbilanciato del potere di contrattazione tra questi operatori e la forza lavoro portuale.

Conclusioni

L'analisi empirica dei risultati emersi finora getta una luce sulla relazione tra il ruolo degli attori che controllano ampi segmenti delle catene della fornitura e la loro capacità di plasmare la struttura del pool di manodopera genovese.

Dai risultati raccolti emerge che il fenomeno del gigantismo navale produce pressioni sul porto di Genova tali da modificare non solo il terminal container VTE in termini di equipaggiamento e condizioni tecniche, ma il meccanismo di funzionamento del pool di manodopera stesso. Le implicazioni rispetto al potere di contrattazione tra operatori delle *supply chains* globali e la struttura del lavoro portuale, oltre alla messa in discussione del ruolo delle autorità portuali, mostrano un forte sbilanciamento dalla parte degli attori del mercato.

L'avvento delle grandi navi ha generato una concentrazione dei ritmi di lavoro; al fine di sopperire ai vincoli delle catene distributive globali, il lavoro portuale del pool di manodopera è quindi costretto all'aumento della flessibilizzazione attraverso un maggiore ricorso all'agenzia interinale.

Tuttavia, alla luce di questi primi risultati e nella prospettiva di una comparazione transnazionale, vale la pena sottolineare tre aspetti fondamentali:

Se i modelli organizzativi nei porti Europei stanno profondamente cambiando, ciò non sta avvenendo in egual misura e allo stesso ritmo (Notteboom 2010). Perché, dunque, nonostante le somiglianze tra le esigenze delle *global supply chains*, le condizioni tecniche dei porti e la natura generale del lavoro portuale, si assiste a una considerevole varietà nell'organizzazione del lavoro nei porti Europei?

Inoltre, se l'organizzazione del lavoro portuale è condizionata dal comportamento strategico di una molteplicità di attori che esigono una massimizzazione della performance in termini di produttività e flessibilità⁷, perché i terminalisti portuali preferiscono internalizzare alcune attività del ciclo operativo – disponendo di lavoro dipendente – e altre volte adottano il ricorso esterno alla fornitura di lavoro temporaneo dei pool di manodopera? È sempre meno utile disporre di lavoro proprio o di lavoro flessibile nei porti Europei?

Infine, se la condotta degli attori portuali si configura all'interno di cornici istituzionali e spaziali specifiche, dipendenti dal percorso, vincolanti e abilitanti allo stesso tempo, quali sono i vincoli strutturali e normativi all'azione sociale che possono avere effetti “benefici” sugli attori, sulle performance dei porti e nel sistema contrattuale del lavoro portuale?

⁷ Nella sua mappa concettuale, Notteboom suggerisce di comparare la produttività del lavoro nei porti in relazione al costo del lavoro (2010).

L'impostazione dell'uso di lavoro flessibile in relazione all'andamento incerto dei traffici, e la relativa domanda di lavoro dei terminalisti basata sul livello medio dei volumi previsti per il ricorso al lavoro temporaneo, è stata messa in discussione dai processi di concentrazione dei traffici stessi. Il processo di flessibilizzazione è solo una delle conseguenze del modo in cui le esigenze delle *global supply chains* incidono sulle dinamiche del lavoro. Il fenomeno del gigantismo navale sancisce un passaggio, che coinvolge il ruolo dei vincoli (e delle opportunità) istituzionali rispetto alla performance dei porti e ai sistemi di lavoro portuale Europei.

L'interpretazione dei primi risultati empirici raccolti nel porto di Genova induce a ipotizzare un processo di erosione dall'interno delle variabili istituzionali. L'indagine empirica comparata dimostrerà in quale misura le risposte alle esigenze delle catene di fornitura globali presentano aspetti di similitudine tra due porti Europei in circostanze diverse.

Bibliografia

BARRIENTOS S. W. (2013), Labour chains: analysing the role of labour contractors in Global Production Networks, *The journal of development studies*, 49:8.

BETTINI M. (2007), Modernità e nuove precarietà. Il paradigma storico sociale del lavoratore portuale, in TOSCANO M. (a cura di), *Homo instabilis. Sociologia della precarietà*, Jaca Book, Milano, pp. 587 – 640.

BOLOGNA S. (2010), *Le multinazionali del mare*. Egea. Milano.

Bologna S. (2010a), Di camion e di porti, in Cesare Bermanni, a cura di *La rivista Primo Maggio*, 1973 – 1989. Roma.

BOLOGNA S. (2013), *Banche e crisi. Dal petrolio al container*. Deriveapprodi. Roma.

BOLOGNA S. (2015), *Trading Ships Not Cargo*, testo disponibile al sito www.ciscoconsultant.it

BONACICH E., WILSON J.B. (2008), *Getting the goods. Port, labour, and Logistics Revolution*, Cornell University Press, Ithaca, NY.

BORGHI V., MAGATTI M., a cura di (2002), *Mercato e società. Introduzione alla sociologia economica*, Carocci, Roma.

CARDANO M. (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.

DELLA CORTE E. (2002), *Il lavoro sul fronte dei porti*. Rubbettino, Catanzaro.

DICKEN P. (2007), *Global shift*. Fifth Edition, London, Sage.

DOELLGAST V. (2010), Collective voice under decentralized bargaining: A comparative study of work reorganization in US and German call centres, *British Journal of Industrial Relations*, 48: 2, pp. 375 – 399.

DOELLGAST V., GREER I. (2007), Vertical disintegration and the disorganization of German Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, 45: 1, pp. 55 – 76.

GEREFFI G. (2005), The global economy: organization, governance, and development. In SMELSER N. J., SWEDBERG R., *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton Univ. Press, pp. 160-182.

GIDDENS A. (1984), *The Constitution of Society, Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press, Cambridge.

GRANOVETTER M. (1985), Economic action and social structure; the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481–510.

Gutelius B. (2015), Disarticulating distribution: labour segmentation and subcontracting in global logistics. *Elsevier Geoforum*, 60, pp. 53-61.

HALL P. V., ROBBINS, G. (2007), Which link, which chain? Inserting Durban into global automotive supply chains. In J. WANG, D. OLIVIER, T. NOTTEBOOM, B. SLACK (Eds.), *Inserting port-cities in global supply chains*. Aldershot: Ashgate.

HALL P.V., JACOBS W. (2010), Shifting proximities: the maritime ports sector in an era of global supply chains. *Regional Studies* 44: 9, pp. 1103–1115.

HALL P.A., SOSKICE D. (2001), An introduction to varieties of capitalism. In: HALL P.A., SOSKICE D., *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press: Oxford.

HESSE M. (2010), Cities, material flows and the geography of spatial interaction: urban places in the system of chains. *Global Networks* 10: 1, pp. 75-91.

HESSE M., RODRIGUE J.P. (2006), Global production networks and the role of logistics and transportation. *Growth and change*, 37: 4. pp. 499-509.

INFORMARE (2016), Nel 2015 il porto di Genova ha stabilito il proprio nuovo record annuale nel settore dei container". Testo disponibile al sito <http://www.informare.it/news/gennews/2016/20160128-porto-Genova-traffico-anno-2015.asp>

JACOBS W., HALL P.V. (2007), What conditions supply chains strategies of ports? The case of Dubai, *GeoJournal*, 68: 4, pp. 327–342, Springer.

JACOBS W., DUCRUET C., DE LANGEN P. (2010), Integrating world cities into production networks: the case of port cities, *Global Networks* 10: 1, pp. 92-113.

LEVINSON M. (2013), *The Box. La scatola che ha cambiato il mondo*. Egea. Milano.

NOTTEBOOM T. (2009), Path dependency and contingency in the development of multi-port gateway regions and multi-port hub regions. In: NOTTEBOOM T., DUCRUET C., DE LANGEN P., a cura di, *Ports in Proximity: Competition and Coordination among Adjacent Seaports*. Aldershot, Ashgate, pp. 55–74.

NOTTEBOOM T., RODRIGUE J.P. (2005), Port regionalization: towards a new phase in port development, *Maritime Policy and Management*, 32: 3, pp. 297–313.

NOTTEBOOM T., WINKELMANS W. (2001), Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?, *Maritime Policy and Management* 28: 1, pp. 71–89.

NOTTEBOOM T., (2010), *Dock Labour and Port-Related Employment in the European Seaport System: Key Factors to Port Competitiveness and Reform*, Study Commissioned by the European Sea Ports Organisation (ESPO). ITMMA, University of Antwerp, Antwerp, pp. 87.

NOTTEBOOM T., DE LANGEN P., JACOBS W. (2013), Institutional plasticity and path dependence in seaports: interactions between institutions, port governance reforms and port authority routines, *Journal of Transport Geography*, 27, pp. 26–35.

OECD, ITF (2015), *The impact of megaships*, testo disponibile al sito <http://www.itf-oecd.org/>

OLIVIER D., SLACK B. (2006), Rethinking the port, *Environment and Planning A*, 38, 1409 – 1427.

PALLIS A.A., VITSOUNIS T.K., DE LANGEN P.W., NOTTEBOOM T.E. (2011), "Port economics, policy and management – content classification and survey". *Transport Reviews* 31: 4, pp. 445–471.

PECK J., THEODORE N. (2007), Variegated capitalism, *Progress in human geography*, 31: 6.

PERULLI P. (1998), *Neoregionalismo: l'economia-arcipelago*, Bollati Boringhieri, Torino.

- PSA INTERNATIONAL NEWS RELEASE (2016), PSA Container throughput performance for 2015, testo disponibile al sito <https://www.globalpsa.com/assets/uploads/nr160114.pdf>
- ROBINSON R. (2002), Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm, *Maritime Policy and Management*, 29: 3, pp. 241–55.
- STUDIO DELOITTE (2014), Piano di riorganizzazione prodotto in ottemperanza alla delibera del 10 aprile 2014, protocollo 15/03/2014, dell’Autorità Portuale di Genova.
- STURGEON T.J. (2001), How do we define value chains and production networks?, *Ids Bulletin*, Institute of Development Studies, Wiley & Sons, Ltd.
- STREECK W. (1992), *Social institutions and economic performance*, Sage, London.
- STREECK W. (1994), Vincoli benefici: sui limiti economici dell’attore razionale, *Stato e mercato*, 41: 2, pp. 185-213.
- STREECK W. (2012), How to study contemporary capitalism?, *European Journal of Sociology*, 53: 1, pp. 1-28.
- TURNBULL P. (2006), *Social dialogue in the process of structural adjustment and private sector participation in ports: a practical guidance manual*, International Labour Organization (ILO): Geneva.
- VAN HOOYDONK E. (2013), *Legal Study 2013 – Portius Port Labour Regimes in the EU Member States: Fact Finding Exercise*, Study Commissioned by the European Commission, Brussels, Final Report, 8 January 2013.
- VERHOEVEN P. (2011), Dock labour schemes in the context of EU law and policy, *European research studies*, 14: 2.

maritime
economy