

# Una nuova «cultura dell'organizzazione» per attirare i lavoratori atipici? Il caso della Germania

*Kurt Vandaele, Janine Leschke*

## 1. Introduzione

A partire dagli anni ottanta quasi tutti i sindacati dei paesi post-industriali hanno costantemente perso iscritti (Visser, 2009). I ricercatori che indagano sul forte e perdurante declino delle iscrizioni al sindacato e sulla divergenza nella densità sindacale tra settori economici e paesi hanno individuato una serie di variabili cicliche, strutturali e istituzionali (Schnabel, 2003). Questo saggio attribuisce particolare importanza all'approccio strutturale, che insiste sui cambiamenti del mercato del lavoro. Si stima che, nel periodo 1970-1992, circa il 40 per cento del declino dei tassi di sindacalizzazione riscontrato nei paesi dell'Europa occidentale<sup>1</sup> sia attribuibile al trasferimento strutturale dell'occupazione dalla manifattura ai servizi nel settore privato e alla privatizzazione di alcuni servizi nel settore pubblico (Ebbinghaus, Visser, 1998). Tuttavia i cambiamenti nella composizione della forza lavoro forniscono solo un contributo parziale alla comprensione del declino sindacale (vedi Blanchflower, Bryson, 2008; Schnabel, Wagner, 2007; Fitzenberger et al., 2006; Machin, 2004, pp. 432-435).

La logica aritmetica del cambiamento inter-settoriale non spiega di per sé il motivo per cui i sindacati non possono incrementare il numero di iscritti in altri settori dell'occupazione. Bisogna quindi tenere conto anche dei cambiamenti intra-settoriali. Il trasferimento dell'occupazione dalle roccaforti dei lavoratori sindacalizzati ai settori emergenti, dove l'occupazione è in cre-

\* Kurt Vandaele e Janine Leschke sono ricercatori senior presso l'Istituto europeo di ricerca sindacale (Etui) di Bruxelles.

Questo articolo si basa sullo studio dell'Etui intitolato *Following the «Organising Model» of British Unions? Organising Non-standard Workers in Germany and the Netherlands*, Bruxelles, Etui.

<sup>1</sup> Questi paesi includono Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Gran Bretagna, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Svezia, Svizzera e Germania Occidentale.

scita e i lavoratori sono tradizionalmente meno inclini alla sindacalizzazione, è correlato anche ad altri cambiamenti nelle configurazioni dell'occupazione (Dølvik, Waddington, 2004, pp. 16-19). Così il settore dei servizi privati è spesso caratterizzato da impieghi in luoghi di lavoro dispersi e in aziende di piccolo taglio che, in molti casi, sono state costituite di recente, da nuovi modelli di governance aziendale e di organizzazione del lavoro e da varie forme di impiego atipico. Questo saggio si concentra su quest'ultima caratteristica, considerato che allo stato attuale è più difficile che i lavoratori con contratti atipici si organizzino nei sindacati rispetto a quelli con contratti standard.

Nonostante la varietà piuttosto ampia di modelli di impiego flessibile, questo saggio privilegia in particolare tre tipi di impiego atipico che si riferiscono alla forma di contratto: impiego part time, impiego temporaneo e auto-impiego<sup>2</sup>. Le forme di impiego atipico comportano una serie di rischi, come il reddito instabile, la minore sicurezza dell'impiego, l'insufficiente copertura della sicurezza sociale, nonché l'accesso ridotto alla formazione e ai piani di apprendimento lungo l'intero arco di vita (vedi Brehmer, Seifert, 2007; Eurofound, 2003; Commissione europea, 2003; Leschke, 2008). Contrastare alcuni di questi rischi può rivelarsi una valida strategia per i sindacati che intendono avvicinare quel gruppo di lavoratori. Considerata l'alta probabilità che l'impiego atipico continui a essere rilevante anche in prospettiva, se non a incrementarsi ulteriormente<sup>3</sup>, l'ipotesi è che il futuro del movimento sindacale possa dipendere in una certa misura dalla sua capacità di organizzare i lavoratori in questione. In caso contrario, i sindacati rischiano di arroccarsi nella rappresentanza di un ristretto gruppo di lavoratori del settore manifatturiero e di alcuni servizi pubblici, una prospettiva che metterebbe ulteriormente in discussione il loro potere nei luoghi di lavoro e la loro influenza nella società.

Questo saggio intende descrivere e valutare le iniziative sviluppate dai sindacati tedeschi, in particolare da Ver.di, per organizzare i lavoratori atipici, e valutare anche se e in che misura i sindacati tedeschi sono influenzati dalle esperienze sindacali britanniche riguardo al reclutamento di nuovi iscritti, so-

<sup>2</sup> L'espressione «auto-impiego» è utilizzata con riferimento ai lavoratori autonomi che non hanno altri lavoratori alle loro dipendenze.

<sup>3</sup> Ciò vale in particolare per l'impiego part time, destinato presumibilmente a crescere in linea con l'aumento dei tassi di occupazione delle donne, a dispetto dell'insufficiente copertura dell'assistenza all'infanzia e della disuguale partecipazione degli uomini e delle donne agli impegni familiari e di cura.

prattutto tra i lavoratori atipici. L'articolo si basa in primo luogo su un esame della letteratura internazionale, con particolare riferimento ai casi di studio sulle strategie di reclutamento dei sindacati in aziende e settori nei quali l'impiego atipico è alto oppure in crescita<sup>4</sup>. Esiste un'ampia letteratura sulle recenti campagne di reclutamento condotte dai sindacati in Germania (vedi Behrens, 2009, p. 275).

Il saggio si sviluppa nel modo seguente. Il prossimo paragrafo fornisce informazioni basilari sullo sviluppo dell'impiego atipico e sullo sviluppo delle differenti regolazioni nei paesi presi in esame. Il terzo paragrafo analizza l'impatto dell'impiego atipico sul livello e la composizione degli iscritti al sindacato, valutandone le potenzialità di reclutamento. Il quarto paragrafo è dedicato al cosiddetto «modello dell'organizzazione», come possibilità di reclutamento e di organizzazione di nuovi gruppi di lavoratori, e ne approfondisce l'utilizzo nel Regno Unito. Il quinto paragrafo, che passa in rassegna i casi di studio, analizza e discute l'ipotesi relativa all'affermarsi di una «cultura dell'organizzazione» per il reclutamento di lavoratori atipici in Germania. Il sesto paragrafo valuta le più importanti strategie di reclutamento e di organizzazione dei lavoratori atipici. La conclusione è affidata al settimo paragrafo.

## **2. Forme atipiche di occupazione: incidenza e sviluppo**

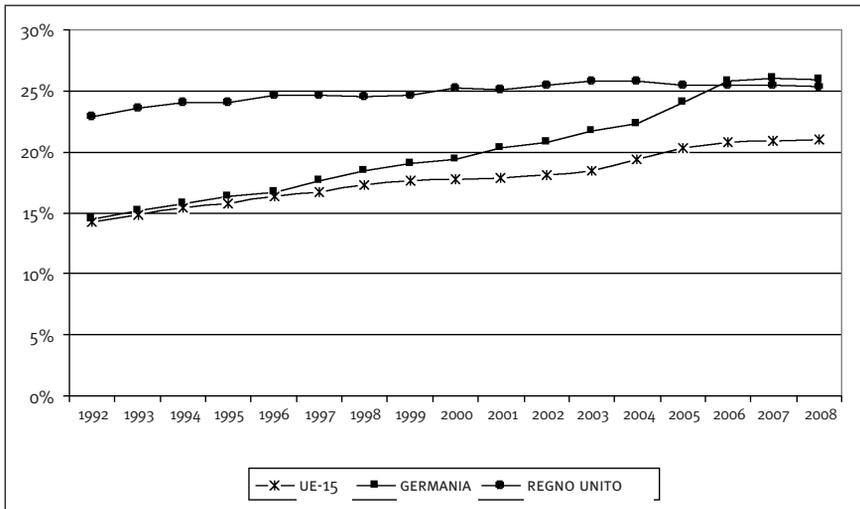
Negli ultimi decenni gli Stati membri dell'Unione Europea hanno conosciuto lo sviluppo di forme atipiche di occupazione, che hanno avuto il sostegno attivo della Strategia europea dell'impiego e dei governi nazionali nell'ambito degli sforzi per ridurre la disoccupazione e accrescere i livelli di occupazione. Le forme atipiche di impiego rappresentano un importante contributo all'espansione dell'occupazione che ha avuto luogo in Europa negli ultimi anni (Commissione europea, 2006, p. 24)<sup>5</sup>. La Germania ha cono-

<sup>4</sup> Poiché questo saggio ha un carattere meramente esplicativo, non abbiamo effettuato interviste con i leader sindacali, né abbiamo condotto studi approfonditi sui documenti di politica sindacale.

<sup>5</sup> Con la crisi economica la quota di lavoratori temporanei, nella media europea, è diminuita in misura sensibile, soprattutto in considerazione del fatto che i lavoratori con contratto a termine e i lavoratori interinali sono stati tra i primi a perdere il loro lavoro. Nel Regno Unito e in Germania, tuttavia, un tale impatto è stato di entità minore o trascurabile. Mediamente l'impiego part time conosce una crescita ulteriore durante le crisi.

sciuto una forte crescita dell'impiego part time, dell'impiego temporaneo e dell'auto-impiego (auto-impiego senza dipendenti), mentre nel Regno Unito tali sviluppi, soprattutto con riferimento all'impiego temporaneo, sono stati meno pronunciati<sup>6</sup>. Queste forme di impiego sono spesso esercitate in maniera non volontaria e sono particolarmente problematiche quando sono tra loro combinate o persistenti, o entrambe le cose.

Graf. 1 – Sviluppo dell'occupazione part time, 1992-2008 (medie annuali)



Fonte: Eurostat, 2008 (serie destagionalizzate).

Nota: età 15-64 anni.

Entrambi i paesi presi in esame registrano quote di impiego part time molto superiori al livello dell'Unione Europea a 15. Nel 2008 circa un quarto dell'occupazione totale in Germania e nel Regno Unito era costituito da impiego part time (Graf. 1). Come è noto, l'impiego part time riguarda nella maggior parte dei casi le donne, spesso per consentire loro di conciliare l'attività professionale, il lavoro di cura e l'impegno domestico, in una situazione nella quale il lavoro non salariato è distribuito in misura disuguale tra uomini e donne (Leschke, Jepsen, 2008), e restano inadeguate la qualità e l'accessibilità dei servizi all'infanzia, soprattutto in caso di figli piccoli (vedi

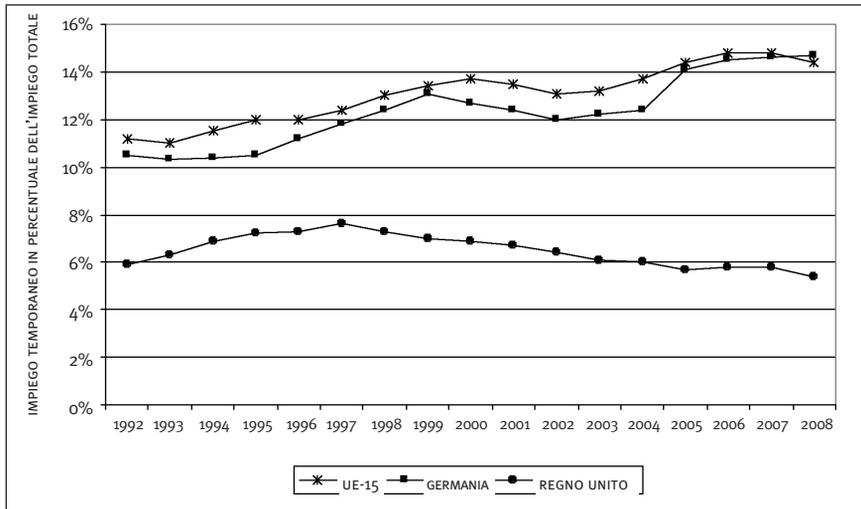
<sup>6</sup> Per le definizioni relative ai grafici 1-4, vedi Commissione europea (2007a, pp. 49-53).

Ocse, 2008). Nei tre paesi la crescita dei tassi di occupazione delle donne è accompagnata da una crescita dell'impiego part time. Nel Regno Unito e in Germania è impiegato part time oltre il 40 per cento delle donne occupate, mentre nei Paesi Bassi questa quota raggiunge i tre quarti (Graf. 4, allegato). L'impiego part time tra gli uomini è ancora piuttosto raro; nella grande maggioranza dei paesi europei circa il 10 per cento degli uomini occupati ha un impiego part time. Anche nel Regno Unito e in Germania le quote si aggirano attorno al 10 per cento.

Negli ultimi decenni, anche per effetto della direttiva Ue sull'impiego part time (direttiva del Consiglio 97/81/Ce), l'impiego regolare part time è stato parificato all'impiego full time in tutti i paesi dell'Unione. Il problema è che le questioni relative alla protezione sociale dei lavoratori part time sono state lasciate alla competenza degli Stati membri, mentre la direttiva Ue consente l'esclusione da questo accordo di certe categorie di lavoratori part time (clausola 2.2). In molti paesi, quindi, il pari trattamento non si applica ai cosiddetti «lavoratori marginali», che sono generalmente definiti in base a una soglia costituita dall'orario di lavoro o dal reddito. Sia in Germania sia nel Regno Unito i lavoratori con bassi guadagni sono esclusi da alcuni benefici. I lavoratori marginali, dunque, dovrebbero essere oggetto di un interesse specifico da parte dei sindacati.

A partire dagli anni novanta l'impiego temporaneo in Germania è sensibilmente cresciuto (Graf. 2). Nel 2008 la quota di impiego temporaneo in questo paese era intorno al 15 per cento, leggermente al di sopra della media dell'Unione Europea a 15. Nel Regno Unito, invece, a partire dalla fine degli anni novanta l'impiego temporaneo è diminuito, oggi la quota non supera il 5,4 per cento. Nella maggior parte dei paesi l'incidenza dell'impiego temporaneo è più pronunciata tra i lavoratori giovani e tra le donne. Mentre in Germania è difficile riscontrare differenze di genere nelle quote di impiego temporaneo, nel Regno Unito le donne hanno qualche probabilità in più degli uomini di avere un impiego temporaneo (Graf. 4, allegato). Secondo i dati i più recenti dell'Indagine europea sulla forza lavoro, circa il 50 per cento dei lavoratori con impiego temporaneo nel Regno Unito e in Germania risultavano occupati con questa forma di impiego perché non riuscivano a trovare un impiego permanente. La quota di lavoratori temporanei che esercitavano volontariamente questa forma di lavoro e che non volevano un impiego permanente era più alta nel Regno Unito, dove raggiungeva circa il 35 per cento, mentre in Germania non superava il 5 per cento (Eurostat, 2008).

Graf. 2 – Sviluppo dell'impiego temporaneo, 1992-2008 (medie annuali)



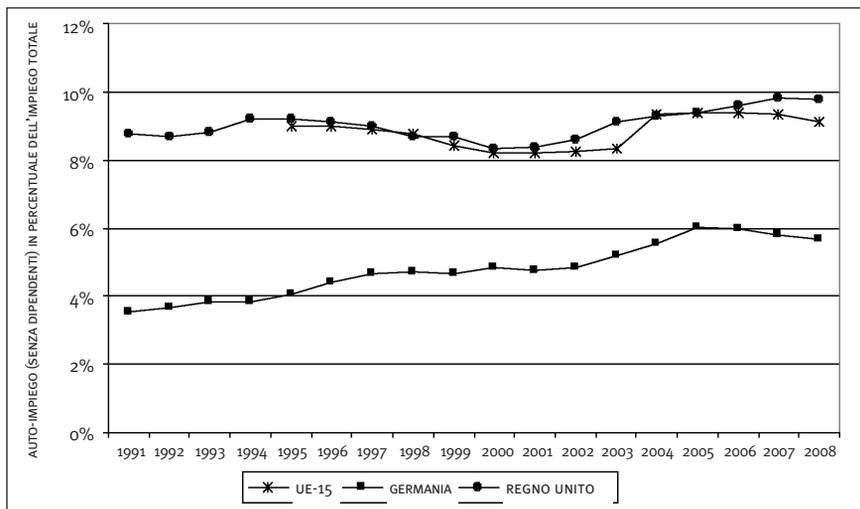
Fonte: Lfs, 2008 (serie destagionalizzate).

Nota: età 15-64 anni.

I differenziali tra i paesi, e anche gli sviluppi in termini di impiego temporaneo, possono essere spiegati almeno in parte con la severità della legislazione sulla protezione dell'impiego (Epl nell'acronimo inglese, *ndt*) per i contratti regolari e con la severità della regolazione per i contratti temporanei (Ocse, 1999, 2004; Venn, 2009). La direttiva Ue sul lavoro a termine (1999/70/Ce) stabilisce il principio della non discriminazione ma, ancora una volta, prevede una quantità di eccezioni e si limita sostanzialmente a fornire una griglia di requisiti minimi. L'impiego temporaneo è seguito da periodi di disoccupazione o di inattività più frequentemente rispetto all'impiego permanente (Commissione europea, 2003), mentre, a causa della natura della relazione di impiego, i datori di lavoro possono essere meno inclini a investire nella qualificazione e nelle carriere dei lavoratori coinvolti (vedi Brehmer, Seifert, 2007).

Al pari di molte altre economie europee, negli ultimi due decenni i paesi qui analizzati hanno visto crescere le quote di lavoratori in proprio, tanto in ragione dello spostamento dell'occupazione settoriale in direzione dei servizi quanto in ragione di programmi specifici del mercato del lavoro, che hanno previsto incentivi a favore dei disoccupati per avviare un'attività in proprio

Graf. 3 – Sviluppo dell'auto-impiego, 1991-2008



Fonte: Lfs, 2008.

Nota: età 15-64 anni.

(Schulze Buschoff, Schmidt, 2005). Con il 5,7 per cento, contro il 9,8 del Regno Unito (Graf. 3), la Germania registra quote più basse di lavoratori in proprio (auto-impiego senza dipendenti). Il principio della libertà dei servizi – che consente alle aziende di offrire i loro servizi in altri paesi Ue e che è stato spesso utilizzato per eludere gli accordi transitori dopo le tappe di allargamento Ue del 2004 e del 2007 – può avere contribuito alla crescita dell'auto-impiego in molti paesi, in particolare quelli che applicavano gli accordi transitori (Galgóczi et al., 2009; Blanpain, 2006). In generale l'auto-impiego (con o senza lavoratori dipendenti) è più diffuso tra gli uomini che tra le donne. La differenza è maggiore nel Regno Unito, dove la quota di lavoratori in proprio maschi è pari al 13 per cento (Graf. 4, allegato). In pratica, risulta spesso difficile distinguere i lavoratori in proprio regolari da quelli in proprio che sono di fatto dipendenti di un singolo datore di lavoro (finto auto-impiego) (per maggiori informazioni il riferimento è Schulze Buschoff, Schmidt, 2007).

Ancora più di altre forme di impiego atipico, l'auto-impiego comporta il rischio di instabilità del reddito e inadeguatezza della copertura della sicurezza sociale nel corso della vita lavorativa e della vecchiaia. In via generale i

lavoratori dipendenti godono in tutti i paesi di una migliore protezione rispetto ai lavoratori autonomi. Vi sono però ampie differenze tra i paesi con riferimento alla protezione dei lavoratori autonomi, compresi i lavoratori in proprio (vedi Commissione europea, 2007b). Secondo Schulze Buschoff e Schmidt (2006), il sistema di sicurezza sociale tedesco (e in particolare il sistema previdenziale) è il più esclusivo, mentre la copertura è migliore nel Regno Unito, dove il sistema sanitario e il sistema di previdenza minima obbligatoria sono entrambi legati alla residenza. Però nel Regno Unito i lavoratori autonomi (e i lavoratori in proprio) hanno lo svantaggio, ad esempio, di essere esclusi dal sistema di previdenza integrativa obbligatoria commisurata al reddito.

### **3. Livello di sindacalizzazione dei lavoratori atipici: basso ma abbastanza stabile**

La Tab. 1 dimostra che i lavoratori con contratti di impiego full time o a tempo indeterminato costituiscono ancora il nocciolo duro degli iscritti al sindacato, ma che la loro adesione è sensibilmente diminuita. In linea generale i lavoratori atipici producono un effetto globalmente negativo sulle iscrizioni al sindacato (Pedersini, 2009). Nella maggior parte dei paesi europei la densità sindacale tra i lavoratori temporanei, part time e lavoratori in proprio è minore rispetto a quella dei lavoratori che rientrano nei tipi «tradizionali» di impiego (Scheele, 2002, pp. 21-22). Le uniche eccezioni sono costituite dai paesi in cui i sindacati svolgono un ruolo statutario nell'amministrazione dei benefici di disoccupazione<sup>7</sup>.

I dati riportati nella Tab. 1 dimostrano che i lavoratori full time presentano in generale tassi di densità più alti rispetto ai lavoratori part time in tutti e tre i paesi analizzati. Il divario fra questi tassi è in diminuzione, ma ciò non è dovuto ad alcun aumento significativo dell'adesione ai sindacati da parte dei lavoratori part time. Con l'eccezione della Germania Occidentale, la proporzione di lavoratori part time che aderiscono ai sindacati si è decisamente alterata a partire dai primi anni novanta; allo stes-

<sup>7</sup> Ciò vale per il Belgio, la Danimarca, la Finlandia e la Svezia, dove i sindacati sono più pervasivi e, dunque, le differenze tra lavoratori atipici e lavoratori standard sono meno pronunciate.

so tempo un numero significativo di lavoratori full time ha lasciato il sindacato, provocando un declino della densità sindacale globale<sup>8</sup>. Basandosi sui dati relativi al Regno Unito, l'organizzazione dei lavoratori temporanei appare ancora più difficile rispetto all'organizzazione dei lavori part time<sup>9</sup>. Nel Regno Unito la densità sindacale tra i lavoratori temporanei è più bassa di quella relativa ai lavoratori part time e il trend della densità sindacale è negativo.

Tab. 1 – Densità sindacale e tipo di impiego (contratto)  
in Germania e nel Regno Unito, 1992-2008 (valori percentuali)

|                        | 1992 | 1994 | 1996 | 1998 | 2000 | 2002 | 2004 | 2006  | 2008  |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| <b>GERMANIA OVEST*</b> |      |      |      |      |      |      |      |       |       |
| PART TIME              | 9    | 14   | 11   | 10   | 14   | 14   | 16   | N. D. | N. D. |
| FULL TIME              | 32   | 26   | 27   | 29   | 27   | 25   | 23   | N. D. | N. D. |
| <b>REGNO UNITO**</b>   |      |      |      |      |      |      |      |       |       |
| PART TIME              | 22   | 21   | 20   | 20   | 21   | 21   | 21   | 21    | 22    |
| FULL TIME              | 40   | 38   | 35   | 33   | 32   | 32   | 32   | 31    | 30    |
| TEMPORANEI             | 23   | 21   | 20   | 19   | 19   | 19   | 17   | 17    | 17    |
| PERMANENTI             | 37   | 35   | 32   | 31   | 30   | 30   | 30   | 29    | 28    |

Fonte: Germania Ovest: Biebler, Lesch (2006); Regno Unito: 1992-96: Ebbinghaus, Waddington (2000); 1998-2008: *Labour Force Survey*, vedi [www.berr.gov.uk](http://www.berr.gov.uk) [ultimo accesso: 18 gennaio 2010].

Note: \* Il dato sulla densità sindacale per i lavoratori part time in Germania Ovest non è disponibile; \*\* 1992-96: Gran Bretagna; 1998-2008: Regno Unito; la condizione di impiego è auto-definita; poiché il reclutamento sindacale ha tradizionalmente trascurato i lavoratori in proprio, non sono disponibili per la Germania dati sulla densità sindacale in serie temporale relativa a questo gruppo; nel caso del Regno Unito il dato è poco attendibile.

<sup>8</sup> Negli anni novanta l'attendibilità dei dati relativi alla Germania Occidentale appare piuttosto incerta. È possibile cogliere in ogni caso una tendenza alla crescita confrontando gli anni novanta con i dati del decennio successivo.

<sup>9</sup> Per quanto è di nostra conoscenza non sono disponibili dati comparativi in serie temporale per la Germania.

Nel 2004 la densità sindacale dei lavoratori part time in Germania era pari a oltre due terzi di quella dei lavoratori full time ed era leggermente cresciuta a partire dagli anni ottanta (Biebeler, Lesch, 2006)<sup>10</sup>. La ricerca empirica dimostra che la probabilità di non aderire mai al sindacato (assieme ad altre caratteristiche personali, professionali e lavorative) è più alta tra i lavoratori part time (Schnabel, Wagner, 2005). Sebbene i sindacati inglesi abbiano tenuto il tesseramento dei lavoratori part time in linea con la crescita degli impieghi part time, questo non è bastato a invertire la tendenza al declino delle iscrizioni globali al sindacato. Nel Regno Unito, inoltre, la correlazione positiva tra adesione al sindacato e impiego full time che si riscontrava negli anni ottanta è scomparsa nel decennio successivo, mentre altre caratteristiche relative al posto e alle condizioni di lavoro non sono variate significativamente nel corso del tempo (Bryson, Gomez, 2005, p. 83). In altre parole, il divario nella sindacalizzazione tra la condizione di lavoro full time e quella part time si è ridotto in misura significativa. Ciò dimostra che, rispetto al passato, l'impiego full time è una condizione che ha perso importanza nel determinare l'iscrizione al sindacato (Machin, 2004, pp. 429-430).

L'ovvia domanda è perché l'adesione al sindacato appare decisamente più bassa tra i lavoratori atipici rispetto ai lavoratori standard. Una prima risposta potrebbe risiedere nel fatto che il cambiamento della composizione dell'occupazione è associato con un cambiamento nell'attitudine dei lavoratori, che li rende meno inclini a iscriversi al sindacato (Gallagher, Sverke, 2005, p. 195). Recenti studi condotti in vari paesi mettono tuttavia in dubbio la componente attitudinale della riluttanza a iscriversi al sindacato da parte dei lavoratori atipici (D'Art, Turner, 2008, p. 179; Fernández Macías, 2003, p. 215; Goslinga, Sverke, 2003; Pollert, Charlwood, 2009, p. 356). Non va dimenticato che alcuni di questi lavoratori potrebbero avere acquisito esperienza di organizzazione collettiva durante l'impiego precedente (basato su un contratto standard) ed essere più predisposti a un orientamento collettivo rispetto ad altri lavoratori privi di una tale esperienza (MacKenzie, 2010).

<sup>10</sup> La densità sindacale longitudinale non è disponibile per i lavoratori part time in Germania. Secondo la ricerca empirica basata su dati del German socio-economic panel (Soep) lavorare part time ha un effetto negativo sulla sindacalizzazione in Germania Occidentale ma un impatto positivo, per quanto irrilevante, in Germania Orientale (Fitzenberger *et al.* 2006). Si può tuttavia considerare che a Est vi sono meno lavoratori part time iscritti al sindacato perché i lavoratori full time e la densità sindacale globale sono inferiori rispetto alla Germania Occidentale.

Si ritiene inoltre che, all'interno dei sindacati, gli interessi siano più eterogenei e segmentati oggi rispetto al periodo in cui i lavoratori standard costituivano il nocciolo degli iscritti al sindacato.

Sostenere che non vi sia nulla al di fuori dell'ordinario per quanto concerne i lavoratori atipici tradisce la mancanza di senso della storia, dal momento che la frammentazione e la segmentazione del mercato del lavoro sono state presenti in tutte le epoche, sin dalla creazione e dalla prima espansione del sindacalismo (Hyman, 1996). Le forme atipiche di impiego, inoltre, non costituiscono un fenomeno del tutto nuovo, ma «potrebbero anche essere più rappresentative di un ritorno alla condizione contrattuale comune sia prima dell'industrializzazione sia nelle sue fasi iniziali» (Gallagher, Sverke, 2005, p. 182). I sindacati hanno sempre avuto il difficile compito di armonizzare e conciliare i vari interessi dei differenti gruppi di lavoratori che discendono dalle loro diverse posizioni nel mercato del lavoro. Oggi la maggior parte dei sindacati ha accettato, seppure in gradi diversi, i bisogni specifici dei lavoratori atipici. Ha anche riconosciuto – con qualche riluttanza – che il lavoro atipico può in certi casi rappresentare non solo un'opportunità di impiego ma anche un trampolino verso l'impiego regolare, soprattutto per i lavoratori più giovani e per le donne.

Con tutta probabilità la sottorappresentazione dei lavoratori atipici nelle file del sindacato riflette in primo luogo i vincoli e le barriere strutturali che i sindacati incontrano nell'organizzazione di questi lavoratori. In linea con questa ipotesi, una recente indagine sui lavoratori temporanei spagnoli rivela che il tipo di contratto non produce di per sé un effetto negativo sulle iscrizioni al sindacato (Sánchez, 2007). Piuttosto la presenza di un sindacato e, in misura inferiore, i risultati che esso produce a livello locale sembrano in grado di limitare l'impatto del tipo di contratto sulla sindacalizzazione. La disponibilità del sindacato nel singolo posto di lavoro significa per i sindacati avere la possibilità di avvicinare direttamente i lavoratori e proporre loro l'iscrizione. La presenza del sindacato può anche aggiungersi alla visibilità dei vantaggi dell'iscrizione, dovuti alla fornitura di supporti e servizi. Come prevede la teoria della *social custom* (la teoria delle consuetudini sociali, *ndt*), tutto ciò potrebbe promuovere o rafforzare una consuetudine sociale di iscrizione al sindacato, in virtù della quale i lavoratori rischiano la perdita di reputazione non iscrivendosi al sindacato (Visser, 2002). Poiché la presenza del sindacato è particolarmente importante per generare e mantenere la sindacalizzazione in quanto norma, il fatto che la disponibilità di un sindacato a

livello locale si aggiunga alla percezione della necessità di forti sindacati non è da considerare una coincidenza (D'Art, Turner, 2008, p. 183).

Probabilmente la pressione sociale dei colleghi per osservare la norma dell'iscrizione al sindacato è più debole tra i lavoratori atipici, che hanno contatti meno costanti e meno frequenti con altri lavoratori e sono più spesso impiegati in settori in cui non vi sono, o vi sono meno, iscritti al sindacato, situazione destinata ad attenuare la perdita di reputazione causata dalla non iscrizione al sindacato. Inoltre i costi per organizzare i lavoratori atipici nel sindacato sono più alti. In primo luogo sono spesso più difficili da contattare direttamente rispetto ai lavoratori standard. Se è vero che le grandi aziende sono dominanti in alcuni settori economici, i lavoratori atipici sono disseminati prevalentemente nei piccoli luoghi di lavoro, con un alto tasso di turn over delle maestranze, come dimostra il settore delle vendite al dettaglio nei paesi presi in esame in questa sede (Dribbush, 2003, pp. 59-79). In secondo luogo i lavoratori atipici sono impiegati soprattutto nei settori economici in cui la resistenza dei datori di lavoro alla presenza del sindacato nel posto di lavoro è più forte e più efficace, a causa della segmentazione del tipo di contratto. La minore probabilità che il sindacato sia presente nei piccoli luoghi di lavoro può spiegare perché la propensione a iscriversi al sindacato sia più bassa tra i lavoratori atipici (Waddington, Whitston, 1997, p. 527). Dunque, i sindacati devono promuovere e sviluppare efficaci strategie per organizzare i lavoratori nei piccoli luoghi di lavoro.

#### 4. Spazio di manovra e «modello dell'organizzazione»

Sin dai tardi anni novanta la letteratura ha iniziato a spostare l'attenzione da un'angolatura piuttosto passiva, deterministica, a una visione più attiva, volontaristica, dei sindacati (Frege, Kelly, 2003). In quanto «organizzazioni che apprendono», i sindacati hanno la capacità di *re-empowerment*, di «rinnovamento», di «rivitalizzazione», attraverso lo sviluppo di strategie nuove e innovative, o la riscoperta di vecchie strategie (Hyman, 2007). Di conseguenza, con riferimento alla militanza sindacale come una delle dimensioni della rivitalizzazione, l'attenzione non si concentra più esclusivamente sui modelli esplicativi della sindacalizzazione ma anche su aspetti interni al sindacato e sul modo in cui i sindacati potrebbero «organizzare i disorganizzati». Le strutture e le identità sindacali, le strategie dei datori di lavoro e dello Stato,

le istituzioni delle relazioni industriali sono considerate le principali variabili esplicative per misurare le differenze nazionali nei progetti di reclutamento e nell'organizzazione. La letteratura, riflettendo un vecchio dibattito interno al movimento sindacale, distingue tra due modelli semplificati – e talvolta intesi come manicheistici – con riferimento alle modalità di organizzazione: il «modello dei servizi» e il «modello dell'organizzazione» (Dølvik, Waddington, 2004, pp. 22-24).

Per difficoltà di tipo concettuale questi modelli non hanno trovato né una giustificazione teorica né sono stati contraffatti empiricamente (Grege, 2000, p. 276). Al contrario, tendono a essere basati sulla pratica sindacale e a fungere da «ideal-tipi». Cionondimeno entrambi i tipi possono essere associati, e parzialmente supportati teoricamente, da una parte, con l'approccio olsoniano della scelta razionale e la sua nozione di «benefici selettivi» (Olson, 1965), dall'altra, con la «teoria della mobilitazione» richiamata da Kelly (1998). Il «modello dei servizi» si basa, ad esempio, su una forma piuttosto passiva di adesione al sindacato, che rende gli iscritti dipendenti dai funzionari sindacali full time. Attraverso la fornitura di servizi e supporti come la formazione, lo sviluppo della carriera e la ricerca di impiego, il «modello dei servizi» dipende in primo luogo dall'attività sindacale (e dalla sua burocrazia) finalizzata ad aiutare gli iscritti e svolta da funzionari full time, esterni al luogo di lavoro. Tuttavia i servizi, in particolare quelli forniti in modo più efficiente nel mercato privato o dallo Stato, potrebbero non essere d'aiuto, in una prospettiva olsoniana, ai fini dell'attrazione di nuovi iscritti. Ciò vale soprattutto per i servizi orientati al cliente su base individuale, come i servizi finanziari (ad esempio, le carte di credito) (Waddington, Whitston, 1997, p. 521).

Come reazione al «modello dei servizi», il «modello dell'organizzazione», il secondo approccio, ha avuto origine negli Stati Uniti e in Australia (per una ricognizione critica, vedi Daniels, 2009, pp. 270-272; Hurd, 2006; de Turberville, 2004). La (ben nota) campagna *Justice for Janitors* a Los Angeles, campagna mirata ai lavoratori con basso salario del settore dei servizi, assunti molto spesso con contratti atipici, condotta dall'American service employees international union, è stata molto importante ai fini della conoscenza del «modello dell'organizzazione» tra i sindacati degli Stati Uniti (Woodruff, 2007; Erickson et al., 2004; Waldinger et al., 1998). Il «modello dell'organizzazione» sposta l'attenzione dalla fornitura di servizi a favore degli iscritti effettivi, al reclutamento, alla partecipazio-

ne e all'*empowerment* di nuovi iscritti (Bronfenbrenner et al., 1998). Il modello ha adottato diversi approcci e diverse tattiche in funzione delle campagne di reclutamento e dell'incoraggiamento all'attività sindacale tra gli iscritti (vedi Waddington, Kerr, 2009, p. 28). Nel corso degli anni il «modello dell'organizzazione» si è alquanto diluito, finendo per «trasformarsi in un contenitore nel quale inserire molte idee e molte pratiche» (Gall, 2009b, p. 5).

Da metà degli anni novanta in poi il «modello dell'organizzazione» è stato utilizzato dai sindacati britannici come strumento per invertire la tendenza al declino delle adesioni e incoraggiare il coinvolgimento e la partecipazione alla vita sindacale degli iscritti appartenenti a gruppi di lavoratori sottorappresentati (Carter, 2003; Heery et al., 2004). Il livello e le modalità di organizzazione nel Regno Unito possono dipendere dalle particolari caratteristiche delle istituzioni di cui fa parte il sistema di relazioni industriali (Heery, Adler, 2004, pp. 57-63). Ad esempio, il decentramento della contrattazione collettiva, con la sua bassa copertura negoziale, costituisce un incentivo a espandere l'adesione al sindacato piuttosto che a concentrarsi sul consolidamento degli iscritti. A loro volta, il fatto che i sindacati debbano dimostrare di avere il sostegno della maggioranza dei lavoratori prima di essere riconosciuti come soggetti contrattuali, e il sistema di rappresentanza dei lavoratori su base individuale che si fonda sul riconoscimento del sindacato, spiegano perché i sindacati britannici hanno dato priorità a una forma di organizzazione caratterizzata da energiche campagne e dall'incoraggiamento all'attivismo sindacale. È sbagliato tuttavia sopravvalutare l'influenza dei sindacati britannici, che pure hanno ripreso alcune pratiche di organizzazione mutate dagli Stati Uniti, e la portata delle loro campagne di reclutamento mirate ai lavoratori atipici.

Il «modello dell'organizzazione» non è adottato in maniera uniforme dai sindacati del Regno Unito; spesso trova un'applicazione parziale o ad hoc e, in alcuni casi, affianca altri sistemi di reclutamento e di organizzazione (Gall, 2003). Il cuore dell'organizzazione sindacale nel Regno Unito è orientato verso il consolidamento e il reclutamento a pieni ranghi, cioè attraverso il reclutamento dei lavoratori che operano nello stesso ambito di lavoro di quelli iscritti e in luoghi di lavoro dove i sindacati sono già riconosciuti dal datore di lavoro, e dove il sindacalismo partecipativo è ancora più lontano (Daniels, 2009, pp. 266-269). Inoltre, l'organizzazione con il sostegno in partnership del datore di lavoro e accordi analoghi, ma meno formali, continua-

no a caratterizzare gran parte del segmento sindacalizzato dell'economia britannica (Daniels, 2009, pp. 255-256; Gregory, 2004)<sup>11</sup>.

L'organizzazione dipendente dal datore di lavoro ricorre anche nel caso dei lavoratori interinali, in particolare negli accordi *sweetheart* (intese sottoscritte da sindacati e datori di lavoro secondo la formula *do ut des, ndi*) firmati con Manpower, Adecco e altre agenzie per l'impiego, al fine di migliorare i termini e le condizioni di impiego presso le agenzie di lavoro temporaneo (Heery, 2005; 2004, pp. 442-444).

Date le differenti strategie di reclutamento, basate sia sull'approccio dell'organizzazione sia su quello della partnership sociale, è difficile misurare l'effetto netto del «modello dell'organizzazione» sul livello aggregato (vedi Daniels, 2009, pp. 274-275). Anche se il livello di sindacalizzazione sembrava essersi stabilizzato (prima della crisi socio-economica), l'incremento degli iscritti non ha tenuto il passo con la crescita dell'occupazione<sup>12</sup>. A prescindere da questo modesto successo del «modello dell'organizzazione», almeno in termini di statistica aggregata, è opinione diffusa che i sindacati del continente europeo debbano apprendere qualche lezione dalle innovazioni apportate dai sindacati anglosassoni in seguito alla crisi ai fini del reclutamento di nuovi iscritti, in particolare per quanto concerne l'enfasi sulla mobilitazione della base (Turner, 2007). Anche se nella pratica vi sono molte varianti del «modello dell'organizzazione», varrebbe senz'altro la pena indagare se il modello stia acquisendo influenza in un contesto istituzionale differente, non anglosassone, come la Germania.

## **5. Germania: i sindacati possono ancora contare sulla sicurezza istituzionale?**

A differenza di quanto è avvenuto in molti altri paesi europei, la densità sindacale in Germania è rimasta pressoché stabile nel corso degli anni ottanta. La riunificazione tedesca nel 1991 ha avuto un forte impatto positivo sulle iscrizioni al sindacato e sulla sindacalizzazione. A quell'epoca un lavoratore

<sup>11</sup> Nel 2001 il Tuc ha lanciato il Partnership Institute.

<sup>12</sup> La densità sindacale, che era pari al 30,7 per cento nel 1997, era scesa al 27,4 per cento 11 anni più tardi. Fonte: [www.berr.gov.uk](http://www.berr.gov.uk) (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

su tre era iscritto al sindacato; in seguito però i sindacati degli Stati occidentali, ma soprattutto quelli degli Stati orientali, hanno iniziato a sperimentare un costante declino nelle iscrizioni che ha ridotto la densità sindacale a circa il 20 per cento, uno dei tassi più bassi tra le economie di mercato coordinate (Visser, 2007, pp. 98-103). Fino a poco tempo fa, nonostante il rapido e sostanzioso declino delle iscrizioni al sindacato e l'associato fenomeno dell'invecchiamento degli iscritti, l'organizzazione dei lavoratori (atipici) nella più importante organizzazione dei lavoratori, la Confederazione dei sindacati tedeschi (Deutscher Gewerkschaftsbund, Dgb), non è stata oggetto di un importante dibattito (Dribbush, 2010). La ragione risiede nel fatto che, per lungo tempo, i sindacati tedeschi affiliati alla Dgb hanno potuto contare su una posizione di monopolio e su un forte radicamento istituzionale nel sistema di relazioni industriali, ideologicamente fondato sul concetto di *sozialpartnerschaft*. Questi fattori, sommati tra loro, hanno prodotto un'insufficiente sensazione di urgenza tra i sindacati (Dribbush, Schulten, 2007; Behrens et al., 2003). In particolare la rappresentanza istituzionale nella contrattazione collettiva (associata con l'occasionale conflitto) e il sistema dei consigli aziendali, indipendente ma fortemente influenzato dai sindacati, ha attenuato la competizione tra organizzazioni sindacali, assicurando la rappresentanza degli interessi nel luogo di lavoro.

La competizione sindacale, che ha conosciuto un nuovo incremento in tempi recenti, ha messo in discussione il monopolio della Dgb e il principio del sindacalismo industriale, in base al quale un sindacato rappresenta un singolo settore (Hoffmann, Schmidt, 2009; Hassel, 2007, pp. 187-190)<sup>13</sup>. La sicurezza del sistema organizzativo, inoltre, è stata intaccata dal decentramento della contrattazione collettiva e dall'erosione della copertura negoziale (Schnabel, 2005). Da una parte, la ridotta copertura negoziale è il risultato del ricorso sempre più frequente alle clausole aperte negli accordi collettivi a livello aziendale, che consente alle imprese di essere esentate dalle condizioni previste dagli accordi collettivi firmati a un livello superiore<sup>14</sup>. Dal-

<sup>13</sup> La competizione sindacale è aumentata in conseguenza del successo – soprattutto – dei sindacati professionali che sono usciti dalla Dgb e del fatto che i tribunali del lavoro li riconoscono sempre più frequentemente come soggetti contrattuali indipendenti.

<sup>14</sup> Costituisce un esempio di questa «tendenza all'esonazione» il cosiddetto «Accordo Pforzheim» del 2004 nell'industria metallurgica, che consente alle imprese di derogare dall'accordo quadro al fine di migliorare la competitività e di consentire l'innovazione e gli investimenti per salvaguardare i posti di lavoro futuri.

l'altra, il perdurante declino dei luoghi di lavoro dotati di consigli aziendali ha contribuito a ridurre la copertura negoziale<sup>15</sup>. La crescente diffusione delle aziende *works-council-free* (libere dai consigli aziendali, *ndt*), in particolare nel settore dei servizi privati e tra le imprese piccole e medie, ha indebolito la presenza dei sindacati nei luoghi di lavoro, dal momento che esiste uno stretto legame istituzionale tra consigli aziendali e sindacati (Jacobi, 2003). Di conseguenza, poiché in Germania i consigli aziendali agiscono (ancora) come strumento per reclutare nuovi iscritti al sindacato, soprattutto nelle aziende più grandi, la loro funzione riproduttiva ai fini dell'adesione al sindacato è stata indebolita da questa tendenza (Behrens, 2009). Allo stesso tempo, tuttavia, il deterioramento della forza istituzionale dei sindacati ha fornito a questi ultimi un incentivo per adattarsi ai cambiamenti strutturali dell'occupazione attraverso la promozione di varie iniziative di reclutamento locale e regionale, e il sostegno a campagne basate sulla mobilitazione della base.

Così, se è vero che i sindacati tedeschi hanno contrastato molte forme di impiego atipico fino alla fine degli anni novanta, oggi il loro atteggiamento nei confronti dei lavoratori atipici è cambiato. Il reclutamento di questi ultimi è ormai riconosciuto come presupposto per rafforzare il loro potere associativo. Non è però del tutto chiaro se i loro interessi specifici siano adeguatamente rappresentati dai sindacati tedeschi (Holst et al., 2008).

### 5.1. Ver.di

Nel 2001, la fusione tra quattro preesistenti organizzazioni nel settore dei servizi privati e pubblici – di per sé una strategia di rivitalizzazione piuttosto «tradizionale», oltre che una reazione difensiva alle crescenti difficoltà finanziarie e organizzative –, che ha prodotto la nascita di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di, Sindacato unito del settore dei servizi), ha aperto nuove opportunità per migliorare l'organizzazione dei lavoratori atipici. Tra i metodi più innovativi, pur nei limiti di una certa passività e di una propensione piuttosto difensiva, vi sono il monitoraggio dei comportamenti degli iscritti e l'utilizzo dei centri polifunzionali situati nel centro delle città per attirare i passanti e convincerli a iscriversi attraverso la fornitura di indicazioni, informazioni e consulenze su materie inerenti all'impiego e ai percor-

<sup>15</sup> La revisione del *Betriebsverfassungsgesetz* (Works constitution Act, Statuto del lavoro) nel 2001 ha però esteso i consigli aziendali e reso più facile la loro elezione.

si di carriera (Annesley, 2006, pp. 171-172). Un'altra iniziativa riguarda l'utilizzo di messaggi di testo in sostituzione del volantinaggio per facilitare la comunicazione immediata tra i lavoratori, e tra i lavoratori e il sindacato, ad esempio nel settore dei servizi di assistenza privati. Molte iniziative, tuttavia, sono ancora approssimative e non del tutto coerenti, mentre Ver.di è ancora fortemente dominato dalle sue federazioni dei servizi pubblici ed è «più debole nello sviluppo di strategie sostenibili nei nuovi settori e nelle nuove regioni» (Annesley, 2006, p. 177).

Le iniziative di Ver.di mirate a organizzare i lavoratori nei nuovi settori dei servizi privati sono in larga misura centrate sui consigli aziendali e sulla contrattazione collettiva. Nel settore dei call centre, ad esempio, è stata data priorità alla negoziazione di accordi collettivi per regolare le condizioni salariali e lavorative (Holst, 2008). Nel 2004 Ver.di ha avviato una campagna triennale sulle cattive condizioni salariali e lavorative alla Lidl, una catena di supermercati<sup>16</sup>. Pur essendo centrata soprattutto sulla creazione dei consigli aziendali, l'offensiva, portata avanti da una coalizione che ha coinvolto gli attori della società civile, ricorda per molti versi le campagne sindacali a vasto raggio contro la «Wal-Mart-izzazione» della vita lavorativa negli Stati Uniti (Rehder, 2008, pp. 443-445; Schreieder, 2007). Malgrado l'attenzione pubblica e la buona risposta dei media alla *Lidl Scharzbuch*, il successo della campagna è stato piuttosto limitato in termini di iscrizioni al sindacato e di creazione di consigli aziendali. Ciò può dipendere in parte dall'aggressiva opposizione delle aziende alla campagna sindacale, ma anche dal debole supporto dell'apparato sindacale e dall'insufficienza delle risorse (Turner, 2009, pp. 301-302). Altre critiche puntano sul peso dell'organizzazione gerarchica della campagna, che ha lasciato meno spazio alla mobilitazione della base e al coinvolgimento del livello locale (Gajewska, Niesyto, 2009).

Nel 2006, in stretta collaborazione con l'American service employees international union, Ver.di ha avviato ad Amburgo una «campagna globale» di 12 mesi nel settore della sicurezza, dove il 23 per cento dei lavoratori sono occupati nei cosiddetti «mini-jobs» (Dribbusch, 2008b). La campagna ha prodotto aumenti salariali, incremento delle iscrizioni, circoli di lavoratori tra le diverse aziende e la creazione di consigli aziendali. Inoltre ha contribuito a cambiare l'immagine di Ver.di in quella di un sindacato attivo, e a

<sup>16</sup> Sulla campagna Lidl, vedi <http://lidl.verdi.de/http://lidl.verdi.de/> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

diffondere la conoscenza del «modello dell'organizzazione» anche se, alla luce della durata limitata della campagna e della scarsità delle risorse finanziarie, restano molti dubbi sull'effetto di lungo periodo. Allo stesso tempo Ver.di sta cercando di allargare la sua base di iscritti ai lavoratori in proprio (Pernicka, 2005), che al momento hanno la loro sezione – la *Bundeskommission Selbständige* – e la loro rappresentanza all'interno della federazione. Grande importanza viene attribuita all'immagine orientata ai servizi, con la fornitura di consulenze legali, la rappresentanza di fronte ai tribunali del lavoro, la formazione, l'istruzione e una varietà di prodotti assicurativi. Il *Mediafon-project* e il suo call centre si concentravano originariamente sui lavoratori in proprio nelle industrie dei media, oltre che sulle professioni artistiche e letterarie, ma oggi i loro servizi alla persona sono offerti a tutti i lavoratori in proprio<sup>17</sup>. L'organizzazione dei lavoratori in proprio è però ostacolata dal fatto che non hanno rappresentanza nei consigli aziendali. Inoltre, una volta reclutati, è difficile mantenere la loro iscrizione nel tempo (Ver.di, 2007).

In generale, malgrado tutti gli sforzi di Ver.di, la distribuzione degli iscritti all'interno della Dgb è cambiata di poco: Ig Metall è ancora il sindacato più importante (Dribbusch, 2008a; Hassel, 2007, p. 183), a dimostrazione del fatto che il maggiore sindacato europeo del settore dei servizi non è stato capace di cogliere in pieno i cambiamenti strutturali dell'occupazione. I dati sul tesseramento del 2008 indicano che Ig Metall è riuscita quasi ad arrestare il declino delle iscrizioni, mentre Ver.di lo ha rallentato (Kraemer, 2009). Globalmente la diminuzione delle iscrizioni alla Dgb ha avuto un ulteriore rallentamento nel 2008, anche se resta da vedere quali effetti produrrà la flessione dell'economia sul tesseramento sindacale. È probabile, tuttavia, che la disoccupazione colpirà maggiormente i lavoratori dell'industria piuttosto che quelli dei servizi.

## 5.2. Altri sindacati tedeschi

Il sindacato industriale Ig Metall si è sforzato di istituire i consigli aziendali nel settore delle agenzie di lavoro temporaneo e di regolare il lavoro interinale attraverso accordi collettivi (Wölfle, 2008). Altre recenti iniziative del-

<sup>17</sup> Su *Mediafon-project* e il suo call centre, vedi <http://mediafon.net> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010). I servizi possono essere utilizzati dietro pagamento anche dai lavoratori non iscritti.

l'Ig Metall tendono invece a ricalcare il «modello dell'organizzazione» sul modello statunitense attraverso l'istituzione di «circoli di lavoratori» a livello locale e di una piattaforma internet<sup>18</sup>, per incrementare e facilitare la partecipazione sindacale dei lavoratori interinali e l'organizzazione di campagne per protestare contro le forme più scandalose di impiego interinale. Sebbene oltre metà di tutti i lavoratori interinali siano occupati nell'industria metallurgica e dell'energia, Ig Metall non è però riuscita finora a ottenere significativi incrementi di adesioni tra questi lavoratori. Ciò nondimeno un recente cambiamento della leadership sindacale nazionale potrebbe significare l'adozione di una nuova strategia che preveda un approccio più formale, pianificato e sistematico al reclutamento. Tale novità, infatti, riguarda in particolare il Nordreno-Westfalia, l'area eminentemente industriale della Germania e il più importante distretto dell'Ig Metall (Turner, 2009, pp. 302-306; Silvia, 2009, p. 85). Proprio a questo scopo Ig Metall ha di recente istituito un piccolo dipartimento incaricato della promozione di campagne di reclutamento. Inoltre il sindacato delle costruzioni Ig Bau, che nel 2004 ha creato un nuovo sindacato – la Federazione dei lavoratori migranti europei – finalizzato alla tutela dei lavoratori temporanei e stagionali, in particolare quelli che lavorano in settori come l'edilizia e l'agricoltura, sta predisponendo una campagna di tesseramento triennale. Traendo ispirazione dai sindacati olandesi, Ig-Bau ha modificato anche il suo statuto nel 2005 per consentire ai lavoratori in proprio di iscriversi al sindacato (Schulze Buschoff, Schmidt, 2007, pp. 110-111).

## 6. Un confronto tra Regno Unito e Germania

È opinione comune che quasi tutti i sindacati dei paesi post-industrializzati stiano affrontando analoghe sfide esterne riguardo all'organizzazione dei lavoratori atipici. Secondo la nostra analisi sull'impiego atipico in Germania e nel Regno Unito, tuttavia, ciò è vero solo in parte. Come dimostra la Tab. 2, l'intensità e il cambiamento dell'impiego atipico variano non solo tra diverse forme all'interno dei due paesi qui esaminati, ma anche tra un

<sup>18</sup> Vedi *Zeitarbeitnehmer ohne Organisation machtlos-project* (Zoom, lavoratore interinale debole e privo di organizzazione), in <http://igmetall-zoom.de> (<http://igmetall-zoom.de> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010)).

paese e l'altro<sup>19</sup>. I livelli di impiego atipico sono fortemente influenzati dalle regolazioni specifiche di ciascun paese. Il recente incremento degli impieghi atipici è stato particolarmente pronunciato in Germania ma lo è stato in misura minore nel Regno Unito, dove l'impiego part time e l'auto-impiego conoscevano già un elevato livello di diffusione all'inizio degli anni novanta. L'impiego part time a prevalenza femminile è la forma più diffusa di impiego atipico nei due paesi – oltre il 40 per cento delle donne nel Regno Unito e in Germania lavorano part time. A questo proposito il fatto che la densità sindacale tra lavoratori part time sia rimasta stabile o – come nel caso della Germania – sia aumentata, mentre la densità dei lavoratori full time nello stesso periodo è diminuita significativamente, dimostra che i sindacati sono stati capaci, almeno in parte, di organizzare i lavoratori part time. L'attività politica di lobbying per influenzare la legislazione, con particolare riferimento alla sicurezza sociale, risponde a una strategia mirata a tutte le forme di impiego atipico, ma vale soprattutto nel caso dei lavoratori part time.

Tab. 2 – Classificazione dei paesi per livello e cambiamento dell'impiego atipico

|                  |       | CAMBIAMENTO DELL'IMPIEGO ATIPICO, 2000-2008 |  |
|------------------|-------|---|--|
|                  |       | DIMINUZIONE O STABILE                       | AUMENTO  |
| IMPIEGO ATIPICO* | BASSO | • IMPIEGO TEMPORANEO REGNO UNITO            | • IMPIEGO IN PROPRIO GERMANIA<br>• IMPIEGO TEMPORANEO GERMANIA   |
|                  | ALTO  | • IMPIEGO PART TIME REGNO UNITO             | • IMPIEGO IN PROPRIO REGNO UNITO<br>• IMPIEGO PART TIME GERMANIA |

Fonte: classificazione degli autori. Vedi Graff. 1, 2, 3.

Nota: \* I dati si riferiscono a un confronto con la media dell'Unione Europea a 15 1992-2008.

Se è vero che i sindacati sono stati capaci di tenere in una certa misura il passo con l'espansione degli impieghi part time, non sono riusciti però a raggiungere il gruppo più vulnerabile dei lavoratori part time, in particolare

<sup>19</sup> I livelli di varie forme di impiego atipico si basano sul confronto con la media dell'Unione Europea a 15 per l'intero periodo (1992-2008). Le tendenze relative a queste forme di impiego atipico sono però calcolate solo per il periodo 2000-2008. Questo diverso calcolo dei periodi serve per valutare meglio nella Tab. 4 la possibile influenza del «modello dell'organizzazione», presente nel Regno Unito ma virtualmente assente nelle pratiche sindacali tedesche negli anni novanta.

quelli con orari di lavoro ridotti. Allo stesso tempo, per i lavoratori temporanei lo scenario appare un po' meno roseo (Tab. 3)<sup>20</sup>. In linea con i tassi più o meno stabili di impiego temporaneo nel Regno Unito, i sindacati britannici hanno visto diminuire la sindacalizzazione dei lavoratori temporanei. Anche se i sindacati tedeschi cercano di reclutare i lavoratori temporanei utilizzando in misura crescente il «modello dell'organizzazione», il loro successo a questo riguardo è stato finora modesto. Una possibile spiegazione può risiedere nel fatto che i lavoratori temporanei tornano nello stato di disoccupati più frequentemente e periodicamente rispetto ai lavoratori permanenti e che le strategie sindacali, nei due paesi considerati, non sono tradizionalmente mirate ai lavoratori disoccupati. Altre ragioni che spiegano la difficoltà a organizzare questo gruppo di lavoratori dipendono dalla natura dei contratti, e quindi delle relazioni di impiego con una singola azienda, che sono generalmente di breve durata, mentre il gruppo stesso di lavoratori è meno chiaramente classificabile rispetto, ad esempio, ai lavoratori part time o ai lavoratori in proprio.

*Tab. 3 – Andamento della densità sindacale secondo il livello, la tendenza e la forma dell'impiego atipico*

| LIVELLO E TENDENZA DELL'IMPIEGO ATIPICO        | FORMA DELL'IMPIEGO ATIPICO |                         |
|--|----------------------------|-------------------------|
|  | IMPIEGO PART TIME          | IMPIEGO TEMPORANEO      |
| BASSI E IN DECLINO O IN VIA DI STABILIZZAZIONE | –                          | DENSITÀ DECLINANTE (UK) |
| ALTI E IN DECLINO O IN VIA DI STABILIZZAZIONE  | DENSITÀ STABILE (UK)       | –                       |
| ALTI E IN AUMENTO                              | DENSITÀ IN AUMENTO (DE)    | –                       |

*Fonte:* classificazione degli autori. Vedere graff. 1 e 2.

*Nota:* nessuna informazione per i lavoratori temporanei in Germania, nessuna informazione attendibile per l'auto-impiego.

Nonostante la mancanza – o la scarsa attendibilità – dei dati sulla densità sindacale dei lavoratori in proprio, diverse iniziative recenti dei sinda-

<sup>20</sup> Informazioni concernenti la densità sindacale in questa categoria sono disponibili solo per il Regno Unito.

cati mirano a creare una situazione favorevole all'organizzazione di questi lavoratori, con buoni risultati. Tuttavia, come nel caso dei lavoratori part time, è difficile reclutare i lavoratori in proprio più vulnerabili. Non avendo base nelle aziende, la maggior parte di loro non possono essere raggiunti per mezzo delle tradizionali strategie sindacali, ed è questa una delle ragioni per cui costituiscono una sfida del tutto speciale. Di conseguenza i sindacati, secondo un'opinione diffusa, farebbero bene a dispiegare la loro rete organizzativa oltre l'impresa (Pernicka, 2009, pp. 475-476). Va anche considerato che i lavoratori in proprio richiedono una maggiore attenzione individuale rispetto ad altri lavoratori, dato che le loro richieste non sono facilmente trattabili su base collettiva. In particolare, la negoziazione di accordi collettivi per i lavoratori in proprio è resa più difficile dalle norme che vietano gli accordi sui prezzi. La fornitura di servizi specializzati individuali, soprattutto quelli orientati verso le assicurazioni, sembra aprire nuove prospettive di reclutamento (vedi Schulze Buschoff, Schmidt, 2007, pp. 114-117). Poiché inoltre i lavoratori in proprio sono fortemente dispersi, i servizi e le informazioni sono spesso offerti tramite piattaforme basate su internet. Se i mezzi per raggiungere questi lavoratori sono innovativi, non costituisce una novità l'organizzazione dei lavoratori in proprio in alcuni settori come le attività artistiche e i media (vedi, Haak, 2008). In sostanza, se è vero che le condizioni di lavoro fortemente individualizzate contribuiscono a dare un'impronta prevalentemente individualistica ai lavoratori in proprio (Pernicka, 2006), questo non sembra rappresentare un vero ostacolo alla sindacalizzazione, almeno per i lavoratori meno vulnerabili di questo gruppo.

Il reclutamento da solo non basta. Le strutture organizzative del sindacato dovrebbero adattarsi anche ai lavoratori atipici. In altre parole, è altrettanto importante che i sindacati costruiscano strutture idonee alla rappresentanza e alla partecipazione dei lavoratori atipici, che potrebbero opportunamente variare secondo la forma del lavoro atipico (Gallagher, Sverke, 2005, pp. 196-197; Dølvik, Waddington, 2004, pp. 19-21). Per influenzare e riformare l'agenda negoziale tali strutture dovrebbero tenere presente e riflettere l'eterogeneità delle preferenze, delle peculiarità e dei bisogni dei lavoratori atipici, che è più accentuata rispetto a quella dei lavoratori standard. I cambiamenti organizzativi introdotti nella struttura sindacale per conformarsi alla presenza dei lavoratori in proprio sono particolarmente pronunciati nel caso tedesco, dove riflettono un approccio al

sindacato più orientato alla rete (vedi Kochan et al., 2004)<sup>21</sup>. Nella misura in cui i lavoratori in proprio formano un gruppo distinto, che si differenzia dagli altri lavoratori dipendenti, i sindacati tedeschi tendono a non integrarli nelle strutture sindacali esistenti, piuttosto a creare specifiche sezioni nei sindacati già esistenti.

## 7. Conclusione

I sindacati hanno a lungo difeso gli interessi dei lavoratori con contratti di impiego standard. In molti casi si sono apertamente opposti alle intese relative all'impiego atipico, considerandole una minaccia alle condizioni salariali e di lavoro di quello che era il nucleo principale dei loro iscritti. Nel momento in cui i tradizionali bastioni del tesseramento sindacale si sono incrinati e sono aumentate le zone *union-free* dell'economia, i sindacati hanno dovuto in gran parte accettare le forme atipiche di impiego per poter consentire ad alcuni gruppi di rimanere, o di rientrare, nel mercato del lavoro, riconoscendo anche la loro potenziale funzione di trampolino. I sindacati, inoltre, hanno dovuto affrontare le situazioni di vulnerabilità con cui il lavoro atipico è spesso associato. Le attitudini dei lavoratori atipici nei confronti del sindacato sembrano in generale positive, ma l'organizzazione di questi gruppi appare più impegnativa in termini di costo. Non sono i vincoli attitudinali, piuttosto quelli strutturali a rivelarsi decisivi per l'organizzazione dei lavoratori atipici. Questi ultimi, con molta maggiore probabilità rispetto ai lavoratori standard, sono occupati in aziende piccole, frammentate e disperse, con elevato turn over e bassa presenza o accettazione dei sindacati nel luogo di lavoro. Questo problema è particolarmente pronunciato tra i lavoratori in proprio, che possono essere raggiunti solo di rado dagli strumenti e dalle strategie tradizionali dei sindacati. I sindacati devono non solo trovare nuove strategie per penetrare in questi luoghi di lavoro, ma anche rafforzare la loro capacità di rispondere agli interessi dei lavoratori atipici, sapendo che questi ultimi saranno probabilmente più eterogenei e, in certi casi, divergenti rispetto a quelli dei lavoratori standard.

<sup>21</sup> In Italia i lavoratori interinali, e in alcuni casi quelli in proprio, sono organizzati e rappresentati (non senza difficoltà) anche da organizzazioni sindacali separate, affiliate alle principali confederazioni (Leopardi, 2008).

Tradizionalmente i sindacati tedeschi si affidano alla partnership sociale per difendere gli interessi dei loro iscritti. Secondo una ricerca del 2004 sulle strategie di reclutamento dei sindacati tedeschi, «il modello dell'organizzazione è indistinto e consiste, tra l'altro, nel reclutare i componenti dei consigli aziendali al momento dell'ingresso nelle aziende sindacalizzate, oppure quando viene minacciata un'azione di sciopero» (Heery, Adler, 2004, p. 54).

Fino ai primi anni del XXI secolo il «modello dell'organizzazione» era tutt'altro che centrale negli sforzi di rivitalizzazione dei sindacati tedeschi. Questi ultimi cercavano di frenare le perdite di iscritti e di incrementare il loro potere organizzativo e la loro capacità finanziaria attraverso le fusioni. Ciò nondimeno alcune recenti iniziative sindacali mirate ai lavoratori precari (quindi a un gruppo più ampio che non i lavoratori atipici) hanno utilizzato le tecniche anglosassoni di organizzazione, anche se resta dominante il tradizionale «modello dei servizi». In una prospettiva strutturale è possibile identificare almeno due importanti cambiamenti istituzionali che offrono incentivi alla rivitalizzazione degli sforzi di reclutamento. In primo luogo, i dibattiti più recenti chiamano in causa la rappresentatività dei sindacati «tradizionali». In secondo luogo, l'indebolimento della favorevole posizione istituzionale dei sindacati «tradizionali» alimenta la spinta all'organizzazione attiva dei lavoratori. Questi due fattori si accordano con l'enfasi che la letteratura pone sul deterioramento del contesto istituzionale per spiegare la necessità, da parte dei sindacati, di incrementare i loro sforzi di reclutamento.

Il dibattito interno e i processi di inquadramento all'interno dei sindacati, la comparsa di leader sindacali lungimiranti e capaci di promuovere la cultura del cambiamento, gli sviluppi della stessa base sindacale e, in generale, l'azione dei sindacati, sono tutti fattori addizionali, in qualche misura sottostimati, che giustificano gli sforzi dei sindacati in direzione dell'organizzazione. Ma, nell'interpretazione che noi diamo della letteratura, appare chiaro come la cultura piuttosto convenzionale dei leader sindacali tedeschi in relazione all'organizzazione si sia modificata e sia più influenzata dagli sforzi di organizzazione anglo-americani, con la loro ideologia della mobilitazione militante (Turner, 2009, pp. 299, 308; Brinkmann et al., 2008; Bremme et al., 2007). Nella comunità accademica sono stati messi a fuoco e dibattuti i problemi connessi all'introduzione e all'uso effettivo del «modello dell'organizzazione» nel contesto tedesco (ad

esempio Dörre, 2008; Frege, 2000)<sup>22</sup>. È opinione diffusa che una buona capacità organizzativa possa consentire il raggiungimento di una «massa critica» di lavoratori sindacalizzati, e che questo sia il presupposto per la costituzione di consigli aziendali dominati dai sindacati. Benché le iniziative di reclutamento ispirate dal «modello dell'organizzazione» siano incoraggiate a livello locale e regionale, resta da vedere se oggi i sindacati tedeschi siano «abbastanza disperati» (Turner, 2003, p. 40) per mettere in atto una strategia che incorpori il «modello dell'organizzazione» a livello nazionale.

Infine, per quanto gli ultimi decenni abbiano visto incrementi significativi dell'impiego atipico, la maggioranza dei lavoratori sono ancora assunti con contratti di impiego standard. I sindacati, tuttavia, hanno difficoltà a mantenere intatto il loro nucleo tradizionalmente sindacalizzato, dato che la sindacalizzazione conosce un declino più accentuato tra i lavoratori full time e tra quelli con impieghi permanenti. È superfluo aggiungere che l'attuale crisi economica è destinata a ostacolare il reclutamento e la fidelizzazione degli iscritti al sindacato. È probabile che i costi di reclutamento si abbasseranno quando i sindacati orienteranno i loro sforzi in primo luogo sul rafforzamento del potere contrattuale dei lavoratori nel luogo di lavoro, incrementando cioè il reclutamento degli iscritti nei nuovi settori economici «dove una caduta del lavoro localizzato può determinare una disgregazione ben più ampia della caduta stessa» (Silver, 2003, p. 13), piuttosto che agevolare un incremento del numero di iscritti. Il successo del «modello dell'organizzazione» nel Regno Unito è stato finora piuttosto limitato. La conclusione che si potrebbe trarre è che vi sono maggiori probabilità di successo con una giusta combinazione tra modello «tradizionale» dei servizi, accompagnata dall'estensione dei servizi a nuove aree, e un approccio sistematico alle tecniche dell'organizzazione (per la Germania vedi Behrens, 2009, p. 288; per il Regno Unito vedi Daniels, 2009, p. 274; Fiorito, 2004, p. 50; Gall, 2003, pp. 232-234). I servizi dovrebbero perciò essere riorientati strategicamente verso, o integrati entro, la prospettiva del «modello dell'organizzazione». Mentre il «modello dell'organizzazione» è sempre più og-

<sup>22</sup> Di recente è stato aperto anche un sito web per alimentare il dibattito sul rinnovamento del sindacato. Vedi <http://unionrenewal.blogspot.com> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010). Per un analogo sito tedesco, vedi [www.labournet.dewww.labournet.de](http://www.labournet.dewww.labournet.de) (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

getto di studio, restano ancora nell'ombra le carenze specifiche e i vantaggi del «modello dei servizi»<sup>23</sup>. Infine, per comprendere meglio il fallimento o il successo del «modello dell'organizzazione» e le modalità con cui può essere fruttuosamente trasferito in altri paesi, occorrerà forse un supplemento di indagine comparativa e l'adozione, da parte dei sindacati, di un approccio di ricerca orientato meno sullo scenario nazionale e più su quello transnazionale.

## Bibliografia

- Annesley C. (2006), *Ver.di and Trade Union Revitalisation in Germany*, in *Industrial Relations Journal*, 37, 2, pp. 164-179.
- D'Art D., Turner T. (2008), *Workers and the Demand for Trade Unions in Europe. Still a Relevant Social Force?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 29, 2, pp. 165-191.
- Bailey J. et al. (2009), *Daggy Shirts, Daggy Slogans? Marketing Unions to Young People*, in *Journal of Industrial Relations*, 51, 1, pp. 43-60.
- Behrens M. (2009), *Still Married after all these Years? Union Organizing and the Role of Works Councils in German Industrial Relations*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 62, 3, pp. 275-292.
- Behrens M., Hamann K., Hurd R. (2004), *Conceptualizing Labour Union Revitalization*, in Frege C.M., Kelly J. (a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 11-29.
- Berr (2008), *Trade Union Membership 2007*, Londra, Berr.
- Biebler H., Lesch H. (2006), *Mitgliederstruktur der Gewerkschaften in Deutschland*, IW-Trends, 33, 4, pp. 1-16.
- Blanchflower D.G., Bryson A. (2008), *Union Decline in Britain*, Iza discussion paper n. 3436, Bonn, Iza.
- Blanpain R. (a cura di), *Freedom of Services in the European Union. Labour and Social Security Law: the Bolkenstein Initiative*, in *Bulletin of Comparative Labour Relations*, The Netherlands, Kluwer Law International.

<sup>23</sup> La ricerca recente sui servizi dei sindacati è spesso influenzata dall'approccio orientato al mercato e si concentra, forse non casualmente, sui giovani lavoratori, che sono frequentemente occupati con contratti atipici (vedi Bailey et al., 2009; Gomez, Gunderson, 2004).

- Brehmer W., Seifert H. (2007), *Wie prekär sind atypische Beschäftigungsverhältnisse? Eine empirische Analyse*, Wsi-Diskussionspapiere, Berlino, Wsi.
- Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di) (2007), *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, Vsa-Verlag.
- Brinkmann U. et al. (2008), *Strategic Unionism: aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden, Vs Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bronfenbrenner K. et al. (a cura di) (1998), *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca, Ilr Press.
- Bryson A., Gomez R. (2005), *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never-Membership in Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 43, 1, pp. 67-92.
- Carter B. et al. (2003), *Made in the USA, Imported into Britain. The Organizing Model and the Limits of Transferability*, in Cornfield D.B., McCammon H.J. (a cura di), *Labor Revitalization. Global Perspectives and New Initiatives*, Amsterdam, Elsevier, pp. 59-78.
- Daniels G. (2009), *In the Field: a Decade of Organizing*, in Daniels G., McIlroy J. (a cura di), *Trade Union in a Neoliberal World. British Trade Unions under New Labour*, Londra, Routledge, pp. 254-282.
- Dølvik J.E., Waddington J. (2004), *Organizing Marketized Services. Are Trade Unions up to the Job?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 25, 1, pp. 9-40.
- Dribbusch H. (2003), *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*, Berlino, Edition Sigma.
- Dribbusch H. (2008a), *Trade Union Membership Decline Arrested in 2007*, EirOnline, in [www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/03/articles/de0803019i.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/03/articles/de0803019i.htm) [ultimo accesso: 18 gennaio 2010]
- Dribbusch H. (2008b), *Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe*, in *Wsi Mitteilungen*, 63, 1, pp. 18-24.
- Dribbusch H. (2010), *Trade Union Strategies to Recruit New Groups of Workers - Germany*, Dublino, EirOnline, in [www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0901028s/de0901029q.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0901028s/de0901029q.htm)
- Dribbusch H., Schulten T. (2008), *German Trade Unions between Neoliberal Restructuring, Social Partnership and Internationalism*, in Bieler A., Lindberg I., Pellay D. (a cura di), *Labour and the Challenges of Globalization. What Prospects for Transnational Solidarity?*, Londra, Pluto Press, pp. 178-198.
- Dörre K. (2008), *Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?*, in *Wsi-Mitteilungen*, 61, 1, pp. 3-10.

- Ebbinghaus B., Visser J. (1998), *When Institutions Matter. Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995*, Mzes working paper n. 30.
- Ebbinghaus B., Waddington J. (2000), *United Kingdom / Great Britain*, in Ebbinghaus B., Visser J. (a cura di), *Trade Unions in Western Europe since 1945*, Londra, Macmillan, pp. 705-756.
- Erickson C.L. et al. (2004), *Justice for Janitors in Los Angeles and Beyond. A New Form of Unionism in the 21st Century?*, in Wunnava P.V. (a cura di), *The Changing Role of Unions. New Forms of Representation*, New York, M.E. Sharpe, pp. 22-58.
- European Community (20.1.1998), *Council Directive 97/81/EC of 15 December 1997 Concerning the Framework Agreement on Part-Time Work Concluded by UNICE, CEEP and the ETUC*, in *Official Journal of the European Communities* (L 14/9).
- European Commission (2003), *Employment in Europe 2003*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2006), *Employment in Europe 2006*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2007a), *EU Labour Force Survey Database: User Guide*, Lussemburgo, Eurostat.
- European Commission (2007b), *Social Protection of the Self-Employed, Situation on 1 January 2007*, in *Mutual Information System on Social Protection (MISSOC)*.
- European Commission (2007c), *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway: Analytical Report*, in *Eurobarometer*, 192, The Gallup Organization.
- Eurofound (2003), *Flexibility and Social Protection: Reconciling Flexible Employment Patterns over the Active Life Cycle with Security for Individuals*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurostat (2008), *EU Labour Force Survey (LFS)*, online database.
- Fernández Macías E. (2003), *Job Instability and Political Attitudes towards Work. Some Lessons from the Spanish Case*, in *European Journal of Industrial Relations*, 9, 2, pp. 205-222.
- Fiorito J. (2004), *Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom*, in *Labor Studies Journal*, 29, 2, pp. 21-53.
- Fitzenberger B., Kohn K., Wang Q. (2006), *The Erosion of Union Membership in Germany: Determinants, Densities, Decompositions*, discussion paper n. 06-066, Mannheim, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

- Fnv (2007), *De dynamische driehoek. Zzp'ers en de Fnv*, Amsterdam, Fnv.
- Fnv Bondgenoten (2009), *Schoon genoeg! Op naar een betere toekomst voor de schoonmaaksector*, Amsterdam, Fnv Bondgenoten.
- Frege C.M. (2000), *Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des Organisationsmodells*, in *Industrielle Beziehungen*, 51, 3, pp. 260-280.
- Frege C.M., Kelly J. (2003), *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, 9, 1, pp. 7-24.
- Galgóczy B., Leschke J., Watt A. (a cura di) (2009), *EU Labour Migration since Enlargement: Trends, Impacts and Policies*, Surrey, Ashgate Publishing Limited.
- Gajewska K., Niesyto J. (2009), *Organising Campaigns as Revitaliser for Trade Unions? The Example of the Lidl Campaign*, in *Industrial Relations Journal*, 40, 2, pp. 156-171.
- Gall G. (2003), *Conclusions. Drawing up a Balance Sheet*, in Gall G. (a cura di), *Union Organizing. Campaigning for Trade Union Recognition*, Londra, Routledge, pp. 228-243.
- Gall G. (2009b), *Union Organising – Past, Present and Future*, in Gall G. (a cura di), *The Future of Union Organising. Building for Tomorrow*, Londra, Palgrave Macmillan, pp. 1-9.
- Gallagher D.G., Sverke M. (2005), *Contingent Employment Contracts. Are Existing Employment Theories Still Relevant?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 26, 2, pp. 181-203.
- Gomez R., Gunderson M. (2004), *The Experience Good Model of Trade Union Membership*, in Wunnava P.V. (a cura di), *The Changing Role of Unions. New Forms of Representation*, New York, M.E. Sharpe, pp. 92-112.
- Gregory D. (2004), *Dancing in the Dark: UK Unions and Strategic Choice*, in Huzzard T., Gregory D., Scott R. (a cura di), *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 69-81.
- Goslinga S. (2005), *Job Insecurity, Union Participation and the Need for (New) Union Services*, in De Witte H. (a cura di), *Job Insecurity, Union Involvement and Union Activism*, Aldershot, Ashgate, pp. 81-96.
- Goslinga S., Sverke M. (2003), *Atypical Work and Trade Union Membership. Union Attitudes and Union Turnover among Traditional vs Atypically Employed Union Members*, in *Economic and Industrial Democracy*, 24, 2, pp. 290-312.
- Haak C. (2008), *Wirtschaftliche und soziale Risiken auf den Arbeitsmärkten von Künstlern*, Wiesbaden, Vs Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hassel A. (2007), *The Curse of Institutional Security. The Erosion of German Trade Unionism*, in *Industrielle Beziehungen*, 14, 2, pp. 176-191.
- Heery E. (2004), *The Trade Union Response to Agency Labour in Britain*, in *Industrial Relations Journal*, 35, 5, pp. 434-450.
- Heery E. et al. (2004), *Trade Union Responses to Non-Standard Work*, in Healy G. et al. (a cura di), *The Future of Worker Representation*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 127-150.
- Heery E., Adler L. (2004), *Organizing the Unorganized*, in Frege C.M., Kelly J. (a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 45-69.
- Heery E. et al. (2005), *Seeking Partnership for the Contingent Workforce*, in Stuart M., Martínez Lucio M. (a cura di), *Partnership and Modernization in Employment Relations*, Londra, Routledge, pp. 171-187.
- Heery E., Kelly J., Waddington J. (2003), *Union Revitalization in Britain*, in *European Journal of Industrial Relations*, 9, 1, pp. 79-97.
- Hm Revenue & Customs (2008), *Paye and Nics Rates and Limits for 2008-09*, UK, Belmont Press.
- Hoffmann J., Schmidt R. (2009), *The Train Drivers Strike in Germany 2007-2008: Warnings for the Future of the German Trade Union Movement*, in *Industrial Relations Journal*, 40, 6, pp. 524-533.
- Holst H. (2008), *The Political Economy of Trade Union Strategies in Austria and Germany. The Case of Call Centres*, in *European Journal of Industrial Relations*, 14, 1, pp. 25-45.
- Holst H., Aust A., Pernicka S. (2008), *Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – Atypische Beschäftigte und die dreifache Krise der Gewerkschaften*, in *Zeitschrift für Soziologie*, 37, 2, pp. 158-176.
- Holst H., Nachtwey O., Dörre K. (2009), *Funktionswandel von Leiharbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen*, Obs-Arbeitsheft 61, Francoforte sul Meno, Otto Brenner Stiftung.
- Hurd R.W. (2006), *The Rise and Fall of the Organizing Model in the US*, in Harcourt M., Wood G. (a cura di), *Trade Unions and Democracy. Strategies and Perspectives*, Manchester, Manchester University Press, pp. 191-210.
- Hyman R. (1996), *Changing Union Identities in Europe*, in Leisink P., Van Leemput J., Vilroks J. (a cura di), *The Challenges to Trade Unions in Europe*, Londra, Edward Elgar, pp. 53-73.

- Hyman R. (2007), *How Can Trade Unions Act Strategically?*, in *Transfer*, 13, 2, pp. 193-210.
- Jacobi O. (2003), *Union Recognition in Germany: A Dual System of Industrial Relations with Two Recognition Problems*, in Gall G. (a cura di), *Union Organizing. Campaigning for Trade Union Recognition*, Londra, Routledge, pp. 211-227.
- James P. (2006), *Trade Unions and Non-Standard Employment*, in Harcourt M., Wood G. (a cura di), *Trade Unions and Democracy. Strategies and Perspectives*, Manchester, Manchester University Press, pp. 82-104.
- Jong de J.P., Schalk R., Goessling T. (2007), *An Institutional Perspective on the Employment Position of Temporary Workers in the Netherlands*, in *Relations Industrielles*, 62, 3, pp. 492-515.
- Kelly J. (1998), *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Londra, Routledge.
- Kochan T.A. et al. (2004), *Extended Networks: a Vision for the Next Generation Unions*, in Verma A., Kochan T.A. (a cura di), *Unions in the 21st Century. An International Perspective*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 30-43.
- Kraemer B. (2009), *Decline in Trade Union Membership Lowest in Recent Years*, EiroOnline, in [www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/04/articles/de0904029i.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/04/articles/de0904029i.htm) [ultimo accesso: 18 gennaio 2010]
- Leonardi S. (2008), *Union Organisation of Employees in Atypical and Precarious Work in Italy*, in *International Journal of Action Research*, 4, 3, pp. 203-224.
- Leschke J. (2008), *Unemployment Insurance and Non-Standard Employment: Four European Countries in Comparison*, Wiesbaden, Vs Research.
- Leschke J., Jepsen M. (2008), *Can Transitional Labour Markets Contribute to a Less Traditional Gender Division of Labour?*, paper presentato alla Conferenza internazionale *Transitional Labour Markets, Past, Present and Future*, 16-17 giugno 2008, La Calanque, Carry-le-Rouet.
- Lind J. (2009), *The End of the Ghent System as Trade Union Recruitment Machinery?*, in *Industrial Relations Journal*, 40, 6, pp. 510-523.
- Machin S. (2004), *Factors of Convergence and Divergence in Union Membership*, in *British Journal of Industrial Relations*, 42, 4, pp. 423-438.
- MacKenzie (2010), *Why Do Contingent Workers Join a Trade Union? Evidence from the Irish Telecommunications Sector?*, in *European Journal of Industrial Relations*, 16, 2, pp. 153-168.
- Oecd (1999), *Employment Protection and Labour Market Performance*, in Oecd, *Employment Outlook*, Parigi, Oecd, pp. 50-132.

- Oecd (2004), *Employment Protection Regulation and Labour Market Performance*, in Oecd, *Employment Outlook*, Parigi, Oecd, pp. 61-125.
- Oecd (2008), *Oecd Family Database*, in [www.oecd.org/els/social/family/database](http://www.oecd.org/els/social/family/database)
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Harvard University Press.
- Pedersini R. (2010), *Trade Union Strategies to Recruit New Groups of Workers*, Dublino, EirOnline, in [www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0901028s/tn0901028s.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0901028s/tn0901028s.pdf)
- Pernicka S. (2005), *The Evolution of Union Politics for Atypical Employees. A Comparison between German and Austrian Trade Unions in the Private Service Sector*, in *Economic and Industrial Democracy*, 26, 2, pp. 205-228.
- Pernicka S. (2006), *Organizing the Self-Employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings*, in *European Journal of Industrial Relations*, 12, 2, pp. 125-142.
- Pernicka S. (2009), *Trade Union Representation of Contingent Workers in Further Education in the UK and Austria*, in *Transfer*, 15, 3-4, pp. 461-480.
- Pollart A., Charlwood A. (2009), *The Vulnerable Worker in Britain and Problems at Work*, in *Work, Employment and Society*, 23, 2, pp. 343-362.
- Rehder B. (2008), *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*, in *Berliner Journal für Soziologie*, 18, 3, pp. 423-456.
- Rudolph H. (2003), *Mini- und Midi-Jobs: Geringfügige Beschäftigung im neuen Outfit*, in *Iab Kurzbericht*, 6, pp. 1-6.
- Sánchez D.L. (2007), *Explaining Union Membership of Temporary Workers in Spain. The Role of Local Representatives and Workers' Participative Potential*, in *Industrial Relations Journal*, 38, 1, pp. 51-69.
- Scheele A. (2002), *Non-Permanent Employment, Quality of Work and Industrial Relations*, EirOnline, in [www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/02/study/tn0202101s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/02/study/tn0202101s.htm) [ultimo accesso: 18 gennaio 2010]
- Schnabel C. (2003), *Determinants of Trade Union Membership*, in Addison J.T., Schnabel C. (a cura di), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 13-43.
- Schnabel C. (2005), *Trade Unions in Germany: on the Road to Perdition?*, in Fernie S., Metcalf D. (a cura di), *Trade Unions. Resurgence or Demise?*, Londra, Routledge, pp. 213-230.
- Schnabel C., Wagner J. (2005), *Who Are the Workers who never Joined a Union? Empirical Evidence from Germany*, discussion paper n. 1658, Bonn, Iza.

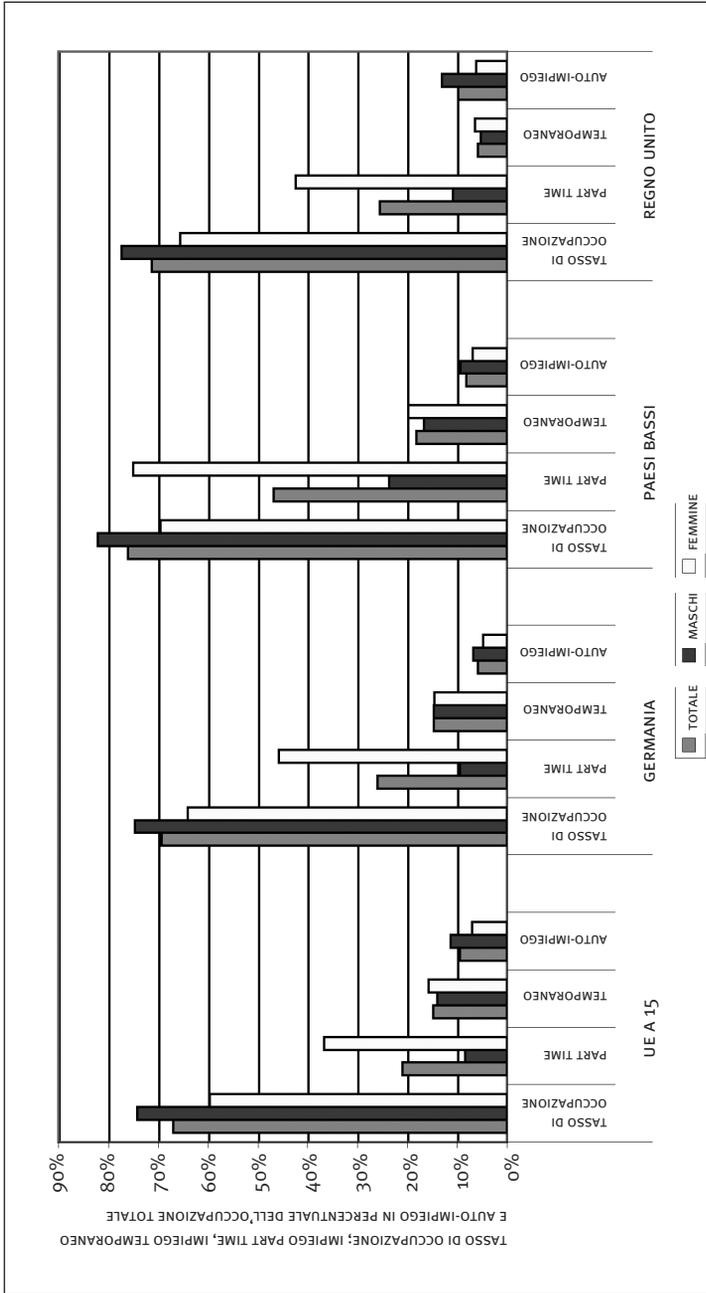
- Schnabel C., Wagner J. (2007), *The Persistent Decline in Unionization in Western and Eastern Germany, 1980-2004. What Can we Learn from a Decomposition Analysis?*, in *Industrielle Beziehungen*, 14, 2, pp. 118-132.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2005), *Die Status-Mobilität der Solo-Selbständigen und ihre soziale Absicherung im europäischen Vergleich*, in *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung Zaf*, 4, pp. 531-553.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2006), *Own-Account Workers in Europe: Flexible, Mobile, and often Inadequately Insured*, Wzb discussion paper SP I 2006-122, Berlino, Wzb.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2007), *Adapting Labour Law and Social Security to the Needs of the New Self-Employed – Comparing European Countries and Initiatives at EU Level*, Wzb discussion paper, Berlino, Wzb.
- Schulze Buschoff K. (2007), *Neue Selbständige im europäischen Vergleich: Struktur, Dynamik und soziale Sicherheit*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Schreieder A. (2007), *Die LIDL-Kampagne – eine Zukunftsmodell der Gewerkschaften?*, in Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di), *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Amburgo, Vsa-Verlag, pp. 153-174.
- Silver B.J. (2003), *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Silvia S.J. (2009), *German Trade Unionism in the Postwar Years: the Third and Fourth Movements*, in Phelan C. (a cura di), *Trade Unionism since 1945. Towards a Global History*, Volume 1: Western Europe, Eastern Europe, Africa and the Middle East, Berna, Peter Lang, pp. 65-95.
- Sverke M. et al. (2004), *Job Insecurity and Union Membership. European Unions in the Wake of Flexible Production*, Berna, Peter Lang.
- de Turberville S.R. (2004), *Does the Organizing Model Represent a Credible Union Renewal Strategy?*, in *Work, Employment and Society*, 18, 4, pp. 775-794.
- Turner L. (2003), *Reviving the Labor Movement. A Comparative Perspective*, in Cornfield D.B., McCammon H.J. (a cura di), *Labor Revitalization. Global Perspectives and New Initiatives*, Amsterdam, Elsevier, pp. 23-58.
- Turner L. (2007), *Advantages of Backwardness – Lessons for Social Europe from the American Labour Movement*, in *SocialEurope*, 2, 4, pp. 147-153.
- Turner L. (2009), *Institutions and Activism. Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 62, 3, pp. 294-312.

- Vanselow A., Weinkopf C. (2009), *Zeitarbeit in europäischen Ländern- Lehren für Deutschland?*, Arbeitspapier 182, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Venn D. (2009), *Legislation, Collective Bargaining and Enforcement. Updating the OECD Employment Protection Indicators*, Oecd Social, Employment and Migration working papers n. 89, Oecd publishing, OECD.doi:10.1787/223334316804
- Ver.Di (2007), *Bericht über die Selbständigenarbeit*, in Ver.di, Berlin: Konferenz der persönlich selbständigen, freiberuflichen oder arbeitnehmerähnlichen Personen.
- Visser J. (2002), *Why Fewer Workers Join Unions in Europe. A Social Custom Explanation of Membership Trends*, in *British Journal of Industrial Relations*, 40, 3, pp. 403-430.
- Visser J. (2007), *Trade Union Decline and what Next. Is Germany a Special Case?*, in *Industrielle Beziehungen*, 14, 2, pp. 97-117.
- Visser J. (2009), *Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (Ictwss), an International Database*, Amsterdam, Institute for Advanced Labour Studies (Aias).
- Waddington J., Kerr A. (2009), *Transforming a Trade Union? An Assessment of the Introduction of an Organizing Initiative*, in *British Journal of Industrial Relations*, 47, 1, pp. 27-54.
- Waddington J., Whitston C. (1997), *Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline?*, in *British Journal of Industrial Relations*, 35, 4, pp. 515-546.
- Waldinger R.D. et al. (1998), *Helots No More. A Case Study of the Justice for Janiors Campaign in Los Angeles*, in Bronfenbrenner K. et al. (a cura di), *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca, Ilr Press, pp. 102-119.
- Wölflé T. (2008), *Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit*, in *Wsi Mitteilungen*, 61, 1, pp. 38-44.
- Woodruff T. (2007), *Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten. Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde*, in Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di), *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Amburgo, Vsa-Verlag, pp. 92-116.

[Traduzione a cura di Carlo Gnetti]

**Allegato**

*Graf. 4 – Tasso di occupazione, impiego part time, impiego temporaneo e auto-impiego, 2008*



Fonte: Eurostat, 2008. Nota: età 15-64 anni.