



Le strategie di rilancio organizzativo in Germania

Lisa Dorigatti*

1. Introduzione

Esiste una vastissima letteratura, italiana e internazionale, che analizza il declino attraversato dalle organizzazioni sindacali in tutti i paesi a capitalismo avanzato, interrogandosi anche sulle sue cause¹. Meno diffusa in Italia è stata invece la discussione su quello che è stato a livello internazionale probabilmente il modello egemone nel dibattito sulle possibili strategie di uscita da questa crisi, ossia il cosiddetto modello *organizing*.

A partire dalla metà degli anni ottanta, infatti, alcuni sindacati americani hanno cominciato una serie di aggressive campagne di sindacalizzazione rivolte ai settori più marginali della forza-lavoro. Queste campagne sono fortemente incentrate sulla partecipazione attiva dei lavoratori, una grande tensione verso i temi della giustizia sociale e della dignità dei lavoratori, la costruzione di coalizioni con altri movimenti sociali. Particolarmente centrale in questo dibattito è stato l'esempio del sindacato dei servizi Seiu², il primo a dare il via a questo riorientamento strategico, co-

* Lisa Dorigatti è dottoranda in Studi del lavoro nel Dipartimento di Scienze sociali e politiche dell'Università di Milano.

¹ Solo a titolo di esempio e senza alcuna pretesa di esaustività, vedi Accornero, 1992; Baglioni, 2008; Boeri, Brugiavini, Calmforms, 2002; Carrieri, 2003; Ebbinghaus, Visser, 1999; Regini, 1992, Visser, 2006. Classicamente, le ragioni di questa crisi vengono identificate nelle profonde trasformazioni che hanno segnato le economie a sviluppo avanzato a partire dagli anni settanta. Sono trasformazioni avvenute a livello macro- (globalizzazione dell'economia, crescente importanza della finanza, terziarizzazione dell'economia) e micro-economico (trasformazione dei processi produttivi e dell'organizzazione del lavoro, trasformazioni degli stili manageriali), politico (fine delle politiche economiche di stampo keynesiano e avvento del monetarismo neo-liberale, liberalizzazione dei mercati del lavoro, crisi del legame con i partiti di sinistra) e sociale (individualizzazione e crisi dei tradizionali *milieux* operai).

² Seiu è l'acronimo di Service Employees International Union (Sindacato internazionale dei lavoratori dei servizi). L'organizzazione rappresenta 2,1 milioni di iscritti in tre settori dei

struendo una serie di campagne con l'obiettivo di sindacalizzare i lavoratori del settore delle pulizie, per la maggior parte donne appartenenti a minoranze etniche e spesso senza documenti.

Rese famose dal film di Ken Loach *Bread and Roses*, le campagne *Justice for Janitors* (Waldinger et al., 1998; Erikson et al., 2002; Savage, 2006) hanno attraversato le maggiori città americane, suscitando l'interesse degli studiosi di relazioni industriali negli Stati Uniti ed egemonizzando il dibattito sul rinnovamento del sindacato (Bronfenbrenner et al., 1998; Burawoy, 2008; Heery et al., 2000; Heery, Adler, 2004). Il motivo principale di questo interesse è stata la sua capacità di essere vincente. Attraverso la stipula di centinaia di contratti collettivi queste campagne hanno significativamente migliorato le condizioni di lavoro nel settore. Inoltre, in poco più di due decenni Seiu è riuscita a organizzare quasi 200 mila lavoratori delle pulizie, portando, nelle città coinvolte dalla campagna, il tasso di sindacalizzazione del settore fino al 70 per cento e diventando il sindacato americano col più alto tasso di crescita (Woodroff, 2007).

Tuttavia, fino a pochi anni fa la discussione accademica (ma anche le evidenze empiriche) confinava questo dibattito ai soli paesi anglosassoni. Secondo una letteratura di stampo istituzionalista, nonostante questo tipo di azioni si stessero diffondendo (e fossero adeguate) nei paesi in cui il sostegno istituzionale ai sindacati era debole (sostanzialmente l'area anglosassone), difficilmente avrebbero fatto presa nei paesi dell'Europa continentale. In questi contesti le organizzazioni sindacali sono inserite in un sistema istituzionale che ne garantisce l'influenza anche al di là della loro immediata consistenza associativa. Rafforzare la propria membership e incrementare le proprie capacità conflittuali non è, quindi, l'unica scelta possibile per le organizzazioni sindacali.

Esse possono trarre sostegni e legittimazione anche da altre fonti, che pongono una maggiore enfasi sul riconoscimento da parte di soggetti esterni e sulle risorse che da essi scaturiscono (attraverso, ad esempio, la cooperazione con le controparti o la partecipazione ad accordi tripartiti di

servizi: sanità, servizi pubblici e *property services* (che comprendono servizi di pulizia e di sicurezza). Negli ultimi due decenni Seiu è diventata un punto di riferimento nelle discussioni sul rinnovamento del movimento sindacale americano e, attraverso una forte partecipazione nel dibattito pubblico su temi di carattere più generale, quali ad esempio la riforma delle leggi sull'immigrazione, un elemento fondamentale nella rinascita del movimento progressista negli Stati Uniti.

livello nazionale e locale) (Frege, Kelly, 2004). Tradotto in termini analitici, l'ipotesi formulata da questa letteratura è che le strutture istituzionali influenzano le risorse di potere a disposizione delle organizzazioni sindacali, che, a loro volta, influenzano le scelte strategiche da esse operate (Baccaro, Hamann, Turner, 2003). La previsione era dunque che «i sindacati, la cui fonte primaria di forza sta nella loro base, sembrano più propensi a cercare un supporto nell'organizzare e mobilitare i non-organizzati [...] e nella costruzione di coalizioni». Al contrario, «se i sindacati hanno o costruiscono un sufficiente supporto politico e istituzionale, hanno meno incentivi a mobilitare la base, costruire coalizioni o supportare iniziative dal basso» (Baccaro, Hamann, Turner, 2003, p. 121).

Come si spiega, quindi, la nuova centralità assunta dalla mobilitazione e l'attivazione dei lavoratori mostrata nei dibattiti e nella pratica politico-sindacale delle organizzazioni tedesche negli ultimi anni? Perché i sindacati in Germania stanno evidenziando un sempre maggiore interesse per modalità di azione che fanno (più o meno esplicitamente) riferimento all'*organizing*? Secondo la letteratura sopra citata, questo fenomeno sembra un paradosso. La Germania, infatti, è l'esempio paradigmatico di quei modelli di capitalismo in cui i sindacati godono di forti ancoraggi istituzionali. Perché, quindi, i sindacati tedeschi stanno mostrando sempre maggiore interesse per le modalità di azione delle *unions* americane?

L'articolo prova a rispondere a questo interrogativo, suggerendo che l'emergere di nuove modalità di azione nel repertorio dei sindacati tedeschi vada letto alla luce delle trasformazioni del contesto delle relazioni industriali in Germania, che rendono sempre più difficile esercitare influenza attraverso i canali tradizionali³. Attraverso una ricognizione delle iniziative intraprese da ver.di e Ig Metall, si vuole anche ricostruire come il modello *organizing* sia stato tradotto in Germania. L'articolo si basa su interviste semi-strutturate condotte con funzionari sindacali e membri dei consigli d'azienda dei due settori, e sull'analisi della documentazione sulla campagna, di fonte sia sindacale (volantini, brochure, documenti interni) sia giornalistica.

³ Le iniziative che qui presenteremo non sono esaustive delle iniziative sindacali presenti in Germania, che sono ben più ampie e articolate. In questo contributo si farà riferimento solo allo specifico dibattito relativo alla ricezione e all'implementazione del modello *organizing*.

2. A lezione dagli americani: ver.di

Pioniere nella discussione sull'*organizing* in Germania è stato il sindacato dei servizi ver.di⁴. Già a partire dalla metà degli anni novanta, il sindacato Hbv (poi confluito in ver.di) introduce in Germania forme di azione riconducibili al modello *organizing*. La storia comincia nel 1994 a Mannheim, quando un gruppo di lavoratrici della catena di drogherie Schlecker, nota per la sua attitudine anti-sindacale, si rivolge all'ufficio locale del sindacato per un controllo della busta paga. I funzionari rilevano numerose violazioni contrattuali e di legge, fra le quali stipendi più bassi del dovuto anche di 900 marchi (Or.Ka, 2008). Le donne riferiscono, inoltre, di un clima lavorativo fortemente intimidatorio, dove la sorveglianza continua si somma a una costante carenza di personale e alla mancanza di strumenti di sicurezza.

Un primo tentativo da parte di Hbv di agire a tutela delle lavoratrici e di promuovere la costruzione di consigli d'azienda nelle filiali si scontra con le resistenze dell'impresa, che aumenta le intimidazioni e la sorveglianza nei confronti di quelle più attive. Vista l'inefficacia dell'iniziativa e la debolezza delle lavoratrici, Hbv decide di spostare il piano dell'azione verso una campagna pubblica, che raggiunge ben presto una dimensione nazionale. Ispirati dalla campagna *Justice for Janitors*, i funzionari del sindacato puntano su due elementi strategici: il coinvolgimento di attori sociali esterni al sindacato e l'uso strategico dei media. Parroci, personaggi pubblici, membri di chiese e organizzazioni non governative mostrano il loro supporto alle lavoratrici, i clienti stessi della catena vengono coinvolti nella vertenza attraverso un appello al boicottaggio. Parallelamente Hbv inizia una campagna mediatica di scandalizzazione nei confronti della

⁴ Ver.di, che sta per Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (sindacato unificato dei servizi), nasce nel 2001 dalla fusione di cinque organizzazioni sindacali attive nel settore dei servizi pubblici e privati. Conta oggi circa due milioni di iscritti. I 13 dipartimenti che compongono l'organizzazione rappresentano settori molto eterogenei dell'economia dei servizi: dalla pubblica amministrazione alle pulizie, dalle telecomunicazioni alle banche e assicurazioni, dal commercio ai trasporti. Anche in termini di rappresentatività la situazione di ver.di è molto eterogenea. L'organizzazione rappresenta infatti sia settori tradizionalmente molto organizzati (soprattutto quelli relativi ai servizi pubblici o discendenti dai vecchi monopoli di Stato, come le telecomunicazioni o i servizi postali) sia settori sindacalmente molto deboli (come il commercio e i servizi privati) (Ver.di, 2013).

famiglia Schlecker e di come l'azienda tratta i suoi dipendenti. Diverse conferenze stampa vengono organizzate a livello sia locale sia nazionale.

Un fatto tragico avvenuto nello stesso periodo contribuisce a mettere ulteriormente l'azienda sotto i riflettori. A seguito di una rapina e della mancanza di telefoni con cui chiamare aiuto, una dipendente della catena muore dissanguata. Questo episodio, che rafforza ulteriormente il sostegno conseguito dalla campagna e il successo del boicottaggio, costringono gli Schlecker ad accettare le richieste del sindacato. Accanto al rispetto degli standard normativi e contrattuali preesistenti l'azienda firma un nuovo contratto collettivo di gruppo, in cui accetta la costruzione di consigli d'azienda a livello regionale (e non di singola filiale, come aveva precedentemente sostenuto⁵) e la rinuncia a qualsiasi azione legale nei confronti delle dipendenti coinvolte nella campagna. Nei mesi successivi vengono eletti numerosi consigli d'azienda a livello regionale (che coprono circa un terzo delle dipendenti, un livello molto alto nel settore) e un nuovo consiglio d'azienda di gruppo, che firma, per la prima volta nella storia dell'azienda, un contratto collettivo aziendale (Turner, 2009, p. 300).

Diverse altre iniziative di questo tipo vengono promosse negli anni seguenti. Nel 2001, durante il processo di fondazione di ver.di, in cui confluisce anche Hbv, il leader della nuova organizzazione Frank Bsirske identifica la campagna Schlecker come il modello di azione sindacale del futuro nel settore dei servizi (Wohland, 2010, p. 2). Tuttavia, bisogna attendere fino alla metà degli anni duemila perché ver.di promuova un'altra iniziativa di carattere nazionale. Nel frattempo, alcuni settori dell'organizzazione erano venuti in contatto con l'esperienza americana dell'*organizing* e delle *comprehensive campaigns*: diversi funzionari si interessano al modello americano e alcuni di loro prendono parte a progetti formativi negli Stati Uniti. La pubblicazione di queste esperienze contribuisce ad allargare ulteriormente il dibattito (Rehder, 2008).

I due modelli (quello americano delle *comprehensive campaigns* e la campagna Schlecker di Hbv) fanno infatti da sfondo alla campagna contro Lidl, lanciata da ver.di nel 2004. Come nella campagna Schlecker, anche nel caso Lidl la scelta di agire attraverso una campagna dipende dal falli-

⁵ Vista la dimensione delle filiali (che contano solitamente 4-5 dipendenti), questa posizione avrebbe di fatto reso impossibile costruire consigli d'azienda.

mento dei precedenti tentativi di costruire una presenza sindacale stabile nell'azienda a causa dell'ostilità del management (Schreieder, 2007).

La campagna prende il via con la pubblicazione del *Libro nero* su Lidl nella Giornata internazionale dei diritti umani. Il libro, basato su più di 200 interviste con lavoratrici della catena di supermercati, ha lo scopo di sollevare l'attenzione pubblica sulle condizioni di lavoro nell'azienda, fatte di straordinari non pagati, intimidazioni, sorveglianza continua. L'iniziativa ha un enorme successo, viene ripresa dai maggiori media tedeschi e contribuisce a mantenere l'azienda sotto i riflettori per diverso tempo (Schreieder, 2007, p. 162). Alla campagna di ver.di si affiancano diversi altri attori della società civile. Partecipano associazioni altermondialiste, chiese e associazioni femministe, politici locali. Attac lancia una campagna parallela incentrata sulle conseguenze sociali delle pratiche di acquisto della catena e del suo rapporto coi fornitori. Ciò contribuisce ad alzare ulteriormente la pressione nei confronti dell'azienda. Ver.di riesce a coinvolgere anche i clienti attraverso la distribuzione di cartoline, mediante le quali essi potevano esprimere alla direzione aziendale il proprio supporto alla lotta delle lavoratrici. Accanto alla dimensione pubblica di scandalizzazione delle pratiche del discount, la campagna prevedeva l'attivazione delle lavoratrici. Non essendoci consigli d'azienda interni al gruppo (al momento dell'inizio della campagna, solo cinque delle oltre 2.500 filiali tedesche del gruppo aveva un consiglio d'azienda), la costruzione dei primi contatti doveva avvenire dall'esterno, attraverso visite alle filiali di attivisti sindacali e simpatizzanti appositamente formati. A livello locale, circa 60 centri di attività vengono fondati a questo scopo.

Nonostante alcune significative vittorie a livello locale, che avevano portato alla costruzione di consigli d'azienda, tuttavia, alla fine del periodo di finanziamento (previsto per tre anni) la campagna non aveva portato ai risultati ottenuti dalla precedente campagna Schlecker. A parte qualche concessione unilaterale sulle condizioni di lavoro, l'azienda esercitava ancora una forte resistenza nei confronti della presenza sindacale. Nonostante ver.di fosse riuscito a sindacalizzare diverse centinaia di dipendenti, i consigli d'azienda restavano pochi. Seppur formalmente non sia mai stata dichiarata chiusa, dopo il 2007 la campagna entra in una fase dormiente. Come è stato sottolineato da diversi funzionari coinvolti nella campagna, accanto alla forte ostilità del management, uno dei problemi più significativi è stata la scarsità di risorse messe a disposizione. Il team

responsabile della campagna era composto da quattro funzionari, di cui solo uno a tempo pieno. Il resto veniva svolto da funzionari sindacali nei ritagli di tempo.

L'interesse di ver.di per l'*organizing*, comunque, continua negli anni successivi. Nel 2005 ver.di organizza assieme a Or.Ka, alla Hans-Böckler-Stiftung e alla Cornell University un convegno sull'*organizing* cui partecipano *organizer* provenienti da diversi sindacati americani che raccontano la loro esperienza. Alla conferenza fa seguito la pubblicazione del libro *Never Work Alone* (Bremme, Fürniß, Meinecke, 2007), che contiene il resoconto delle prime sperimentazioni pratiche sia americane sia tedesche. Come è stato scritto, da quel momento in avanti «non era più in dubbio se ver.di come organizzazione volesse confrontarsi con l'*organizing*» (Bremme, Fürniß, Meinecke, 2007, p. 191).

La conferenza, inoltre, dà il via a una serie di cooperazioni fra ver.di e Seiu, in particolare con l'ufficio europeo di Change to Win. Nel 2006 viene congiuntamente costruita una campagna per organizzare il personale delle ditte di sicurezza private ad Amburgo, con l'obiettivo di riuscire a negoziare il contratto di settore (fermo da ormai oltre due anni) e costruire strutture di rappresentanza (in particolare un consiglio d'azienda presso Power, l'azienda più grande del comparto). Alla campagna collaborano un'*organizer* e un ricercatore messi a disposizione da Seiu. Accanto al coinvolgimento di personaggi pubblici e l'utilizzo di strumenti di *shaming*, un elemento peculiare (e molto efficace) della strategia adottata nella campagna è stato il coinvolgimento dei lavoratori e dei consigli d'azienda delle imprese appaltanti, che hanno fatto pressione sul management delle proprie aziende perché intervenissero nei confronti delle ditte di sicurezza che utilizzavano in appalto.

Nonostante la campagna abbia prodotto alcuni risultati (fra i quali, ad esempio, la firma del nuovo contratto e la sindacalizzazione di circa 200 lavoratori), essi si sono collocati ben al di sotto delle iniziali aspettative. Di nuovo, l'ambiente fortemente ostile fornisce parte della spiegazione, ma anche in questo caso ci sono altrettante ragioni organizzative. Secondo diversi protagonisti, infatti, la campagna, prevista inizialmente solo per sei mesi e poi prolungata a un anno, aveva una durata troppo breve per portare a termine la mole di lavoro che un'esperienza di *organizing* nel settore richiedeva (Bremme, Fürniß, Meinecke, 2007).

Altri progetti di *organizing*, alcuni dei quali in cooperazione con Seiu,

sono stati sviluppati successivamente nell'aeroporto di Berlino e nelle cliniche universitarie di Goettingen e Hannover. Nel 2007 è stato stabilito uno specifico settore dedicato all'*organizing* all'interno del dipartimento che si occupa di sviluppi organizzativi (*Mitgliederentwicklung*). A esso fanno riferimento gli *organizers* che coordinano e pianificano le campagne a livello nazionale. Inoltre il dipartimento si occupa di formazione e di promuovere sul territorio nazionale una discussione a proposito delle nuove strategie di azione. Il dipartimento ha curato diverse pubblicazioni, che traducono le tecniche dell'*organizing* alle specifiche situazioni e alle particolari strutture del sistema di relazioni industriali tedesche.

Nonostante le numerose sperimentazioni e un indiscutibile interesse suscitato a tutti i livelli dell'organizzazione, e nonostante l'attuale segretario di ver.di, Frank Bsirske, sia considerato uno dei maggiori sostenitori di questa strategia (Turner 2009), l'*organizing* non è un processo «né istituzionalizzato né indiscusso» all'interno di ver.di (Rehder, 2008, p. 443). Gli esperimenti avvengono generalmente a livello locale, dove ci sono attivisti e funzionari che vogliono sperimentare, ma manca una chiara decisione politica da parte della leadership nazionale.

Da un lato, manca ancora in ver.di una diffusa percezione della necessità di adottare nuove strategie. Secondo i nostri intervistati, in un'organizzazione variegata come ver.di, in cui convivono settori molto diversi fra loro, esistono segmenti che non hanno una particolare pressione politico-organizzativa o che hanno un buon grado di organizzazione in azienda, che quindi non hanno particolari incentivi a trasformare le loro modalità di azione. Ciò si lega a un problema di allocazione delle risorse. Nel momento in cui il numero di iscritti diminuisce e le risorse finanziarie a disposizione delle organizzazioni sindacali diventano più scarse, cresce il rischio di conflitti sull'allocazione di risorse e nuovi progetti possono essere percepiti come uno spreco.

Nel caso di ver.di questa discussione si è tradotta in un approccio molto prudente a queste iniziative, caratterizzato dalla volontà di sperimentare, ma con uno stanziamento di risorse scarso e molto limitato nel tempo. Tuttavia, in molti casi (fra cui anche la campagna Lidl) lo scarso supporto organizzativo si è tradotto in una limitata capacità di raggiungere gli obiettivi. Questi insuccessi (o solo parziali successi) sono andati a indebolire ulteriormente la posizione dei sostenitori di queste iniziative all'interno dell'organizzazione. Come ha sostenuto un funzionario coin-

volto in progetti di *organizing*, il problema fondamentale è la mancanza di una chiara decisione della leadership che definisca le priorità dell'organizzazione: «facciamo qualcosa qui e lì, mettiamo qui un po' di soldi e lì un po' di soldi. Non c'è alcuna chiara decisione politica che dica che vogliamo investire pienamente in questo. E questo è un grosso problema, al momento».

3. Ig Metall

Per quanto riguarda il sindacato dei metalmeccanici Ig Metall⁶, le prime iniziative che guardano alla mobilitazione dei lavoratori come elemento centrale per un'efficace azione sindacale hanno luogo nel Land del Nordrhein-Westfalen (in particolare nel distretto di Siegen), allora guidato dall'attuale vice-segretario dell'organizzazione Detlef Wetzel. A partire dalla fine degli anni novanta la leadership locale, assieme a numerosi consigli d'azienda, dà vita a un intenso dibattito per identificare strategie d'azione in grado di contrastare la sempre maggiore debolezza del sindacato nell'affrontare il tema delle deroghe aziendali alla contrattazione collettiva e la crescente tendenza delle aziende a uscire dalle associazioni datoriali. La debolezza organizzativa del sindacato viene identificata come il maggiore problema, il consolidamento dei rapporti di forza in ogni singola azienda come l'unica possibilità di uscita. Come ha sostenuto un funzionario, «dobbiamo tornare a essere capaci di agire e di imporci. Prima era sufficiente se noi, in quanto organizzazione, eravamo forti o se lo eravamo in un settore. Ma oggi questo non basta più. Oggi dobbiamo essere forti e presenti in ogni azienda. Dobbiamo costantemente provare la nostra forza».

Negli anni successivi l'Ig Metall locale costruisce una campagna con-

⁶ Ig Metall rappresenta l'industria metalmeccanica, la siderurgia, l'industria tessile e del legno. L'organizzazione conta circa 2,2 milioni di iscritti e rappresenta alcuni dei settori meglio organizzati dell'economia tedesca, considerati tradizionalmente come le roccaforti del sindacato (in alcuni casi, come nell'industria automobilistica, il tasso di sindacalizzazione raggiunge picchi del 70 per cento; vedi Bispink, Dribbusch, 2011). Tuttavia, anche l'Ig Metall negli ultimi due decenni ha sofferto di una forte erosione della propria base di rappresentanza (nel 1994 gli iscritti erano quasi tre milioni), solo in piccolissima parte compensata negli ultimi due anni da un aumento delle iscrizioni (Dgb, 2013).

trattuale, basata su un approccio partecipativo alla contrattazione. Come sostenuto in diverse pubblicazioni, la campagna *Tarifaktiv* (contrattazione collettiva attiva) rappresenta una notevole svolta rispetto alle pratiche passate, quando le contrattazioni avvenivano tendenzialmente a porte chiuse e senza il coinvolgimento degli iscritti (Wetzel, 2005). Con un' enfasi sulla mobilitazione dei lavoratori e sulla ricostruzione di una forte base organizzativa in ogni singola azienda, la campagna mostra buoni risultati. Il caso probabilmente più significativo è dato dalla serie di contratti stipulati a seguito dell'annuncio dell'associazione datoriale del settore riparazione e manutenzione di automobili del Land Nordrhein-Westfalen di voler disdettare il contratto con l'Ig Metall e di stipulare un nuovo contratto con il Christlichen Gewerkschaft Metall (il sindacato metalmeccanico affiliato alla Confederazione cristiana dei sindacati, noto per fare dumping contrattuale ai sindacati affiliati al Dgb⁷). Attraverso la mobilitazione dei lavoratori l'Ig Metall riuscì a firmare 273 accordi aziendali che garantivano i vecchi standard contrattuali a circa 20 mila lavoratori del settore, rendendo di fatto inefficace il tentativo di dumping contrattuale operato dai datori di lavoro (Wetzel, 2005).

Centrale nell'approccio *organizing* del sindacato dei metalmeccanici è anche l'intervento in settori nuovi della forza lavoro. Nel 2008 Ig Metall dà il via a una campagna per organizzare i lavoratori interinali, intitolata *Gleiche Arbeit-Gleiches Lohn* (stesso lavoro-stesso salario). A differenza della precedente strategia adottata dalle organizzazioni sindacali tedesche, fondata sulla contrattazione settoriale con le agenzie interinali, questa campagna è diretta alle aziende utilizzatrici e prevede un forte coinvolgimento dei consigli d'azienda e dei lavoratori. Questo riorientamento deriva dal sostanziale fallimento della strategia precedente, che si basava su negoziazioni di livello settoriale, ma che, visto il bassissimo livello di sindacalizzazione dei lavoratori interinali, mancava di una vera base di mobilitazione. In questo caso, invece, Ig Metall vuole sfruttare la forza organizzativa dei lavoratori nelle aziende metalmeccaniche per regolare un settore che stava producendo una spinta generale al ribasso (Benassi, Dorigatti, 2011).

La campagna si è articolata su due livelli: da un lato, un forte ancorag-

⁷ Il Dgb (o Deutscher Gewerkschaftsbund, lega tedesca dei sindacati) è l'organizzazione ombrello delle organizzazioni sindacali tedesche.

gio nei luoghi di lavoro, attraverso l'allargamento delle funzioni dei consigli d'azienda; dall'altro, la mobilitazione dell'opinione pubblica attraverso una serie di iniziative mediatiche. Il livello contrattuale aveva l'obiettivo di stipulare accordi aziendali e settoriali che avvicinassero i lavoratori interinali alla parità di trattamento con i lavoratori del settore.

Il secondo livello, invece, era quello politico. Obiettivo, in questo caso, era la trasformazione del quadro normativo, ritenuta indispensabile per porre un freno all'uso indiscriminato di lavoratori in somministrazione. Questo secondo livello si è strutturato attorno a una campagna pubblica, che mirava a evidenziare l'ingiustizia sociale del lavoro interinale. La questione della stessa paga per lo stesso lavoro è stata tematizzata attraverso una serie di iniziative pubbliche – ha, in particolare, riscosso un notevole successo il camion *Gleiche Arbeit, Gleiches Geld* che ha attraversato diverse città tedesche – e una campagna pubblicitaria che confrontava visivamente le condizioni di lavoro degli interinali con quelle dei lavoratori stabilmente impiegati. Il principio secondo il quale «ogni individuo, senza discriminazione, ha diritto a eguale retribuzione per eguale lavoro» (art. 23 della Dichiarazione universale dei diritti umani) è stato il *frame* ideale di tutta la campagna.

I risultati sono stati molto significativi. Dal 2008 sono stati firmati circa 1.200 accordi aziendali e iscritti circa 35 mila lavoratori interinali. Nel 2010 e nel 2012 l'Ig Metall ha firmato due contratti di settore sul tema. Il primo, quello della siderurgia, fissa la parità di trattamento per i lavoratori interinali nelle aziende siderurgiche. Il secondo, per il settore metallo ed energia, rafforza i diritti di co-determinazione dei consigli di fabbrica nell'assunzione di lavoratori interinali da parte delle aziende utilizzatrici, definendo l'obbligo per le aziende committenti di contrattare accordi aziendali sul lavoro interinale qualora richiesto dal consiglio di fabbrica. Da ultimo, l'Ig Metall ha firmato un accordo con le associazioni datoriali delle agenzie di somministrazione (Bap e Igz) che prevede, in caso di missione presso un'azienda metalmeccanica, una quota di salario addizionale a quella prevista dal contratto nazionale del settore interinale, per avvicinare le retribuzioni dei lavoratori interinali a quelle dei loro colleghi metalmeccanici.

Particolarmente importante in questa campagna è la spinta dell'Ig Metall verso l'inclusione dei lavoratori interinali nell'alveo di rappresentanza dei consigli d'azienda. Ciò ha comportato un profondo ripensa-

mento del ruolo dei consigli d'azienda, fino ad allora concentrato sui lavoratori «stabili».

In questi anni prende il via anche un confronto più strutturato con l'esperienza americana. Nonostante fosse stato accolto con iniziale scetticismo dall'organizzazione (Wohland, 2010, p. 5), l'*organizing* viene discusso come un elemento utile al rilancio dell'azione sindacale. Nel documento *Organizing: la strategia offensiva orientata agli iscritti. Otto tesi sul rinnovamento del lavoro sindacale* (Wetzel et al., 2008), il vice-segretario dell'organizzazione evidenzia la necessità di trasformare le modalità di azione dell'organizzazione a fronte di un contesto sempre più ostile. L'*organizing* per l'Ig Metall costituisce «una strategia offensiva orientata agli iscritti, alla partecipazione, al conflitto», che prevede «meno co-management e più conflitto, meno politica di rappresentanza e più partecipazione, meno cause legali e più presenza delle aziende, e la sindacalizzazione di settori non organizzati» (Wetzel et al., 2008, p. 14). Nel 2009 Ig Metall organizza, in cooperazione con ver.di, una *union summer*, dove più di 300 attivisti discutono per una settimana di diverse modalità di crisi e rinnovamento del sindacato, di *organizing* e di campagne.

Nello stesso anno, a partire da un confronto con l'esperienza del *community organizing* di Saul Alinsky, la federazione giovanile del sindacato (Ig Metall Jugend) dà inizio alla campagna *Operation Uebernahme* (operazione assunzione). Obiettivo della campagna è sollevare attenzione sul tema dell'assunzione degli apprendisti, garantendola attraverso accordi aziendali e settoriali. L'obiettivo viene raggiunto mediante la stipula del contratto di settore nel maggio 2012, dopo che l'Ig Metall Jugend, attraverso centinaia di iniziative, ha portato il tema all'attenzione pubblica e in cima alle priorità dell'intera organizzazione.

L'importanza di questa svolta strategica nell'organizzazione è segnalata anche dall'allocazione di risorse per i progetti. Con il programma «Ig Metall 2009», l'organizzazione ha dato vita a un processo di riorganizzazione complessiva che ha avuto, fra gli altri, l'obiettivo di spostare risorse dall'amministrazione centrale alle strutture periferiche, per favorire il lavoro di organizzazione e di radicamento. La riorganizzazione definisce anche la creazione di una nuova struttura, il dipartimento «Reclutamento e campagne», responsabile per l'organizzazione e la gestione di campagne e progetti nazionali di *organizing*, il sostegno alle attività locali e la formazione dei funzionari. Al dipartimento fanno capo 12 *organizers*. Annual-

mente 20 milioni di euro vengono destinati ad attività di reclutamento. Inoltre, l'*organizing* è entrato a far parte della formazione sindacale: nel 2010 circa 400 sindacalisti sono stati introdotti al modello e alle sue tecniche di organizzazione (Ig Metall, 2010, p. 66).

Nel 2010 prende il via un nuovo ciclo di progetti pilota nelle aziende che fanno capo al settore delle energie rinnovabili. Queste aziende costituiscono un settore sostanzialmente privo di tradizione sindacale e di strutture di rappresentanza. Il progetto, costruito in collaborazione con un *organizer* di Seiu, mira alla costruzione di strutture di rappresentanza in azienda e alla sindacalizzazione dei lavoratori.

4. Fine delle teorie istituzionaliste o erosione istituzionale?

Resta da rispondere ora alla domanda che abbiamo posto all'inizio della nostra ricognizione: quali sono i motivi che hanno spinto le due organizzazioni a introdurre questi elementi di novità all'interno del proprio repertorio strategico? Un elemento comune ai casi che abbiamo descritto emerge con evidenza: in tutte le campagne che abbiamo osservato, motore centrale era superare l'inefficacia delle precedenti modalità di azione in un contesto sempre più ostile. Ciò risulta ancora più chiaramente nelle parole stesse dei protagonisti.

«Gli strumenti di azione sindacale che abbiamo utilizzato fino a questo momento, ovvero i classici processi di rappresentanza attraverso la *Mitbestimmung* (quindi i *Betriebsräte* o i *Personalräte*⁸), e anche le tradizionali modalità di sindacalizzazione delle aziende (ossia costruire nelle aziende strutture di rappresentanza sindacale), sono diventati, nel quadro degli sviluppi neo-liberali degli ultimi anni, sempre più difficili. Anche nelle aziende di grandi dimensioni, nelle quali siamo ben rappresentati, si percepisce un clima sempre più ostile nei confronti dei sindacati e ci sono sempre più settori completamente de-sindacalizzati, nei quali si cerca in maniera molto aggressiva di tenere i sindacati fuori dai luoghi di lavoro. Questo ha fatto semplicemente sì che i tradizionali strumenti che il sindacato ha a disposizione si siano mostrati sempre meno efficaci per riuscire a penetrare in questi settori» (intervista ver.di).

⁸ I *Personalräte* costituiscono l'equivalente dei consigli d'azienda nel settore pubblico.

«Nel momento in cui il precedente compromesso sociale alla base della *Sozialpartnerschaft* viene sciolto, gli strumenti che un tempo erano efficaci diventano monchi [...]. Nel momento in cui cambiano le condizioni, la politica del *co-management* non funziona più [...]. Per questo la nostra conclusione è che dobbiamo essere più partecipativi, orientati ai membri, ma anche più conflittuali» (Wetzel et al., 2008).

Come già evidenziato da altri autori, per spiegare l'emergere di approcci *organizing* nel contesto tedesco si può usare, rovesciandolo, esattamente lo stesso ragionamento adottato da chi lo riteneva poco probabile, ossia il ruolo delle istituzioni. Secondo Turner (2009) e Greer (2008), questa nuova enfasi sulla mobilitazione e sul conflitto è in stretta relazione con il cambiamento intervenuto nelle strutture istituzionali tedesche. Il fatto che la struttura delle relazioni industriali tedesche abbia subito un processo di forte erosione è un elemento ormai acquisito in letteratura da diversi anni (Behrens, 2003; Hassel, 1999; Streeck, Hassel, 2004; Streeck, 2009). La copertura della contrattazione collettiva si è significativamente ridotta, passando nel periodo 1998-2012 dal 76 al 60 per cento dei lavoratori nei Länder dell'Ovest e dal 63 al 48 per cento in quelli dell'Est (Wsi-Tarifarchiv). Ciò è avvenuto a causa di una concomitanza di fattori, tutti riconducibili alla volontà dei datori di lavoro di sottrarsi a norme percepite come eccessivamente rigide.

Il numero di aziende che escono (o non si iscrivono) alle associazioni datoriali è cresciuto costantemente (Haipeter, 2011; Ellguth, Kohaut, 2008) e sempre di più sono le associazioni datoriali che offrono particolari forme di iscrizione (le cosiddette *OT-memberships*) che consentono alle aziende di restare iscritte, senza però dover applicare i contratti collettivi (Haipeter, 2011). Molte delle trasformazioni negli assetti produttivi, fra i quali un significativo aumento del lavoro atipico e del ricorso all'*outsourcing*, sono riconducibili, in misura maggiore o minore, alla volontà di sottrarsi alle norme contrattuali o sceglierne di più favorevoli (Doellgast, Greer, 2007). Da ultimo, le stesse organizzazioni sindacali hanno visto fortemente ridursi la propria capacità di rappresentanza. I sindacati affiliati al Dgb sono infatti passati dagli 11,8 milioni di iscritti del 1991, quando, a seguito della riunificazione, diversi milioni di lavoratori della Germania dell'Est si sono aggiunti alle sue fila, ai poco più di 6,1 milioni del 2012 (Dgb, 2013). Un'emorragia di quasi sei milioni di iscritti in poco più di 20 anni.

Per lungo tempo la risposta delle organizzazioni sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori si è concentrata sul rafforzamento della cooperazione con i datori di lavoro, volto alla flessibilizzazione contrattata delle norme contrattuali, in grado di garantire il controllo sindacale sulle tendenze centripete delle controparti (Behrens, Fichter, Frege, 2003). Sono state quindi introdotte specifiche clausole di apertura nei contratti di settore, che consentono alle aziende in particolari condizioni di derogare dall'applicazione delle norme contrattuali (ultimo, e importantissimo caso in questo senso, l'accordo di Pforzheim, attraverso il quale le deroghe sono state introdotte nel contratto dei metalmeccanici).

Ciò che è cambiato in questi ultimi anni è il fatto che all'interno delle organizzazioni sindacali è cresciuta la percezione che questa strategia non garantisca una stabilizzazione del sistema. Quello che emerge nella discussione sull'*organizing* è una mutata comprensione del ruolo dei datori di lavoro. A differenza di quanto affermato dalla letteratura sulle «varietà di capitalismo» (Hall, Soskice, 2001), sulla cui tipologia si basano anche le letture istituzionaliste delle strategie sindacali, che identificavano nell'interesse economico dei datori di lavoro a un sistema di relazioni industriali cooperativo la fonte di stabilità del sistema, i nostri intervistati alludono a una crisi della *Sozialpartnerschaft*. Nonostante in Germania quel modello egemone per lungo tempo «oggi non lo è più, e non perché i sindacati non lo vogliono, ma perché i datori di lavoro, le imprese non lo vogliono» (intervista). Particolarmente duro, in questo senso, è il vicesegretario dell'Ig Metall, che afferma: «i giorni del capitalismo renano, con il suo compromesso sociale che per noi è stato funzionale così a lungo, sono finiti e non ritorneranno più» (Wetzel, 2009, p. 352). Ed è questa consapevolezza che dà il via alla necessità di un ripensamento strategico. In questa situazione, infatti, strategie basate sulla cooperazione e sulla partnership con le controparti non sono più praticabili, e il sindacato deve puntare sul rafforzamento delle proprie risorse interne per sopravvivere (Benassi, Dorigatti, 2011). L'*organizing*, quindi, è considerato una modalità di azione utile perché le condizioni del contesto sono cambiate, anche se continuano a permanere differenze con il contesto anglosassone.

«Le precondizioni istituzionali del lavoro sindacale sono in Germania molto più vantaggiose che negli Stati Uniti [...]. Ma anche qui i sindacati sono esposti da anni a massicci attacchi [...] per questo l'*organizing* può e deve costituire un impulso importante per il rinnovamento di ver.di»

(Schreieder, 2005, p. 33). «Nonostante i sindacati americani si trovino in una situazione molto più difficile della nostra, l'*organizing* rappresenta, a causa delle profonde trasformazioni nelle relazioni industriali tedesche, un orientamento strategico rilevante anche per i sindacati tedeschi» (Wetzell et al., 2008, p. 12).

5. Due esperienze a confronto

Se, quindi, entrambe le organizzazioni propongono argomentazioni molto simili per spiegare il loro interesse verso le modalità di azione dei sindacati americani, in che modo esse lo hanno concretamente tradotto nel sistema tedesco? Anche qui esistono importanti similitudini. In entrambi i casi la nuova centralità assunta dalla mobilitazione dei lavoratori e dalla ricostruzione di fonti interne di potere sindacale coniuga elementi «autoctoni» e l'importazione di un modello di successo dall'esterno. Le prime sperimentazioni con forme di azione riconducibili al modello *organizing* sono visibili prima ancora che la discussione sull'*organizing* abbia effettivamente luogo. Tuttavia, sia per ver.di sia per Ig Metall, l'introduzione del modello americano ha avuto la funzione di affinare la consapevolezza dei soggetti e di rafforzarne la sistematicità.

Entrambe le organizzazioni, inoltre, mostrano un adattamento simile della strategia al contesto delle relazioni industriali tedesche. A differenza di quanto avviene negli Stati Uniti, il reclutamento non è l'elemento centrale delle iniziative, ma gli sforzi si concentrano piuttosto sulla costruzione di istituzioni, ossia sull'elezione di consigli d'azienda e sul rafforzamento della tenuta dei contratti (Greven, Schwetz, 2008, p. 29). Come ha affermato un intervistato: «questa è la grande differenza con gli Stati Uniti. Tu lì non ne hai necessariamente bisogno [di costruire strutture]: firmi un contratto e tutti i lavoratori dell'azienda diventano immediatamente membri del sindacato, e dopo cinque anni devi cominciare con una nuova campagna. Mentre qui la questione funziona solo se riesci a costruire strutture durature e se i lavoratori si vogliono davvero impegnare» (intervista).

Esistono, però, anche differenze significative fra le strategie delle due organizzazioni. Ver.di e Ig Metall sembrano enfatizzare due diversi aspetti del modello *organizing*. Nel caso di ver.di, un ruolo maggiore è ri-

coperto dalla mobilitazione di reti esterne ai luoghi di lavoro, attraverso la costruzione di coalizioni con altri attori sociali (siano essi interni al mondo del lavoro, come nel caso del coinvolgimento dei consigli d'azienda delle imprese clienti nella campagna sulle guardie di sicurezza, o esterni, come nel caso Lidl). Viceversa, nel caso dell'Ig Metall il riorientamento strategico punta sulla mobilitazione dei lavoratori (iscritti e no) e sull'attivazione delle strutture di rappresentanza già presenti nelle aziende. Anche nel caso in cui l'obiettivo è intervenire in settori precedentemente non sindacalizzati della forza lavoro, come per la campagna sugli interinali, l'enfasi è interna al luogo di lavoro.

Come è stato sottolineato da altri, la tendenza a sottolineare elementi diversi del modello *organizing* dipende dalla differente struttura di opportunità presente nei due settori (Turner, 2009, p. 306). Ver.di deve affrontare le problematiche di un settore in cui le tradizionali strutture delle relazioni industriali tedesche sono largamente assenti. Mancando di una presenza organizzativa e di strutture di rappresentanza, tende quindi ad agire da «outsider», avendo bisogno di mobilitare risorse esterne ai luoghi di lavoro per costruire nuove strutture istituzionali (Bremme, Fürniß, Meinecke, 2007, p. 17). Ig Metall, invece, agisce da «insider», a partire da strutture già radicate e da una presenza più strutturata fra i lavoratori, ma punta a rivitalizzarne la capacità di azione attraverso la mobilitazione. Pur rappresentando una tendenza simile (costituita da una rinnovata attenzione nei confronti delle autonome capacità di azione dei sindacati), i due approcci si adattano, quindi, alle specifiche condizioni del settore in cui si trovano a operare.

Un'ulteriore (e probabilmente più sostanziale) differenza riguarda la capacità di utilizzare questi strumenti in maniera strategica e coordinata. Nonostante, come abbiamo visto, ver.di sia stato un precursore nella discussione sull'*organizing*, le iniziative si caratterizzano ancora per essere molto frammentate e tendenzialmente locali. Ciò è dipeso in maniera significativa dalla mancanza di condivisione sulla necessità di un rinnovamento e, conseguentemente, dalle resistenze interne rispetto alla necessità di allocare risorse per questo tipo di progetti. L'assenza di una decisione chiara da parte della leadership nazionale e la conseguente mancanza di risorse adeguate, quindi, tende a produrre un circolo vizioso, che mina la legittimità di un riorientamento. Diverso, invece, è il caso dell'Ig Metall. Nonostante resistenze interne esistano anche nel sindacato

dei metalmeccanici, esiste però un chiaro orientamento e una forte volontà politica della leadership nazionale del sindacato, che sostiene, anche organizzativamente, il rinnovamento delle strategie d'azione. Ciò si nota anche nella ristrutturazione interna ai dipartimenti e allo stanziamento di ingenti risorse per i progetti di *organizing*. Inoltre, la struttura molto gerarchica del sindacato ha favorito la diffusione delle pratiche in tutta l'organizzazione.

Il ruolo centrale svolto dalla leadership nel promuovere e diffondere una diffusione di strategie innovative è importante perché mette in discussione una lettura a volte un po' troppo semplificata dell'*organizing*, come una strategia essenzialmente *bottom up*, ossia che parte e si sviluppa «dal basso». Al contrario, i nostri casi sembrano confermare il fatto che, nonostante sia un orientamento strategico che si basa sull'attivazione della base sindacale e ne incentiva il coinvolgimento e l'auto-organizzazione, il sostegno delle strutture apicali è fondamentale per ridurre le resistenze interne, garantire legittimità ai nuovi approcci e fornire risorse adeguate.

6. Conclusioni

La nostra ricognizione è partita da un paradosso empirico (il fatto che organizzazioni sindacali inserite in un sistema di relazioni industriali forte e tendenzialmente cooperativo abbiano progressivamente introdotto nuove modalità di azione, nel proprio repertorio, che guardano a un rafforzamento della mobilitazione dei lavoratori) che poneva diversi interrogativi critici nei confronti della prospettiva istituzionalista dominante nel filone dei *labour revitalization studies*. Se è vero – ci siamo chiesti – che le istituzioni dei sistemi di relazioni industriali sono un elemento fondamentale per comprendere le opzioni strategiche adottate dai sindacati, perché in un contesto fortemente istituzionalizzato come quello tedesco, alcune organizzazioni stanno mostrando forte interesse e cominciando a sperimentare modalità di azione sviluppatasi in contesti fortemente volontaristi?

Alcuni autori (come Greer, 2008) hanno risposto a questa domanda sostenendo che le spiegazioni istituzionaliste del comportamento del sindacato hanno perso la loro efficacia. La nostra lettura è in parte diversa e guarda a una differente interpretazione della stabilità e del cambiamento negli assetti istituzionali. Secondo la lettura proposta in questo ar-

ticolo, la definizione di repertori in discontinuità con le modalità tradizionali di azione sindacale nel contesto delle relazioni industriali tedesche è strettamente legata a cambiamenti nelle istituzioni delle stesse relazioni industriali, in particolare al cambiamento nel ruolo dei datori di lavoro (vedi anche Streeck, 2009). Di fronte a una sempre maggiore ostilità di questi ultimi, che si esprime in una fuga (espressa – come abbiamo visto – in una molteplicità di maniere) dalle norme stipulate tramite contrattazione, quindi in una fuga dalle relazioni stesse col sindacato, le modalità di azione tradizionali sono considerate sempre meno appropriate. È questo ad aver favorito un riorientamento.

Tuttavia, se è vero che la crisi si è rivelata la molla principale che ha portato a una ridefinizione dell'azione sindacale, la nostra analisi ci dice anche che non esiste alcun determinismo su come essa si traduca in pratica concreta. Come abbiamo sottolineato è paradossalmente l'organizzazione con la struttura istituzionale relativamente più favorevole ad aver spinto in misura maggiore per un rinnovamento. In questo senso, quindi, un elemento fondamentale sono le scelte degli attori, in particolare il ruolo della leadership. Ciò non significa che gli altri livelli dell'organizzazione non siano fondamentali per il successo di queste iniziative: in entrambi i casi, infatti, strutture periferiche hanno svolto un ruolo centrale nell'introduzione del dibattito. Tuttavia, le resistenze organizzative prodotte da una strategia che necessita di un ingente stanziamento di risorse per essere efficace difficilmente si risolvono senza una chiara legittimazione dell'alto.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Baccaro L., Hamann K., Turner L. (2003), *The Politics of Labor Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, IX, 1, pp. 119-133.
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Behrens M. (2003), *I sindacati tedeschi dopo un decennio di riduzione degli iscritti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, IV, 2.
- Behrens M., Fichter M., Frege C. (2003), *Unions in Germany: Re-gaining the Initiative?*, in *European Journal of Industrial Relations*, IX, 1, pp. 25-42.

- Benassi C., Dorigatti L. (2011), *Straight to the Core: Explaining Union Responses to the Casualisation of Work. The IG Metall Campaign for Agency Workers*, paper presentato alla conferenza per il cinquantésimo anniversario del *British Journal of Industrial Relations*, Londra, Lse.
- Bispinck R., Dribbusch H. (2011), *Collective Bargaining, Decentralisation and Crisis Management in the German Metalworking Industries since 1990*, Wsi discussion paper 177.
- Boeri T., Brugiavini A., Calmfors L. (a cura di) (2001), *Il ruolo dei sindacati in Europa*, Milano, Università Bocconi.
- Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di) (2007), *Never Work Alone. Organizing- ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Amburgo, Vsa Verlag.
- Burawoy M. (2008), *The Public Turn. From Labor Process to Labor Movement. Work and Occupation*, XXXV, 4, pp. 371-387.
- Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A. (a cura di) (1998), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca, Irl Press.
- Carriero M. (2003), *Sindacati in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Dgb (2013), *Die Mitglieder der DGB-Gewerkschaften. 1950-2012*, in www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen.
- Doellgast V., Greer I. (2007), *Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, XLV, 1, pp. 55-76.
- Ebbinghaus B., Visser J. (1999), *When Institutions Matter. Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995*, in *European Sociological Review*, XV, 2, pp. 135-158.
- Ellguth P., Kohaut S. (2008), *Branchentarifvertrag: Neu gegründete Betriebe sind selten-ertarifgebunden*, Iab-Kurzbericht 16.
- Erickson C.L., Fisk C.L., Milkman R., Mitchell D.J.B., Wong K. (2002), *Justice for Janitors in Los Angeles: Lessons from Three Rounds of Negotiations*, in *British Journal of Industrial Relations*, XL, 3, pp. 543-567.
- Frege C., Kelly J. (a cura di) (2004), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Greer I. (2008), *Social Movement Unionism and Social Partnership in Germany: The Case of Hamburg's Hospitals*, in *Industrial Relations*, XLVII, 4, pp. 602-624.
- Greven T., Schwetz W. (2008), *Transnationale Lernprozesse – Erfahrungen mit der grenzüberschreitenden Verbreitung gewerkschaftliche Strategien*, in *Wsi-Mitteilungen*, LXI, 1, pp. 25-29.
- Haipeter T. (2011), *Works Councils as Actors in Collective Bargaining: Derogations and the Development of Codetermination in the German Chemical and Metalworking Industries*, in *Economic and Industrial Democracy*, XXXII, 4, pp. 679-695.
- Hall P.A., Soskice D.W. (a cura di) (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hassel A. (1999), *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, XXXVII, 3, pp. 483-505.

- Heery E., Simms M., Simpson D., Delbridge R., Salmon J. (2000), *Organizing Unionism Comes to the UK*. *Employee Relations*, 22, 1, pp. 38-57.
- Heery E., Adler L. (2004), *Organizing the Unorganized*, in Frege C., Kelly J. (a cura di), *op. cit.*
- Ig Metall (2010), *Geschäftsbericht 2007-2010*, Francoforte, Ig Metall Vorstand.
- Or.Ka (2008), *Schleker-Kampagne (1994-1995)*, in www.orka-web.de/Praxis/Schlecker.html.
- Regini M. (a cura di) (1992), *The Future of Labour Movements*, Londra, Sage.
- Rehder B. (2008), *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*, in *Berliner Journal für Soziologie*, XVIII, 3, pp. 432-456.
- Savage L. (2006), *Justice for Janitors: Scales of Organizing and Representing Workers*, in *Antipode*, XXXVIII, 3, pp. 645-666.
- Schreieder A. (2007), *Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, in Bremme, Fürniß, Meinecke (a cura di), *op. cit.*
- Schreieder A. (2005), *Organizing – Gewerkschaft als soziale Bewegung*, Berlino, ver.di.
- Streeck W. (2009), *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Streeck W., Hassel A. (2004), *The Crumbling Pillars of Social Partnership*, in *West European Politics*, XXVI, 4, pp. 101-124.
- Turner L. (2009), *Institutions and Activism: Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline*, in *Industrial and Labor Relations Review*, LXIX, 3, pp. 294-312.
- Ver.di (2013), *Komplex wie die Wirklichkeit*, in www.verdi.de/ueber-uns/organisation/++co++2ab3bae6-b914-11e0-6fc7-00093d114afd.
- Visser J. (2006), *Union Membership Statistics in 24 Countries*, in *Monthly Labour Review*, CXXIX, 1, pp. 38-49.
- Waldinger R., Erickson C., Milkman R., Mitchell D.J.B., Valenzuela A., Wong K., Zeitlin M. (1998), *Helots No More: a Case Study of the Justice for Janitors Campaigns in Los Angeles*, in Bronfenbrenner et al. (a cura di), *op. cit.*
- Wetzel D. (2009), *Gewerkschaftliche Erneuerung ist möglich*, in Crosby M. (2009), *Power at Work. Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens*, Amburgo, Vsa Verlag.
- Wetzel D. (2005), *Tarif aktiv – besser statt billiger. Leitprojekte für eine veränderte Praxis*, in Detje R., Pickshaus K., Urban H.J. (a cura di), *Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien*, Amburgo, Vsa Verlag.
- Wetzel D., Weigand J., Niemann-Findeisen S., Lankau T. (2008), *Organizing: die mitgliedorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit*, in www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/wetzel.pdf.
- Wohland U. (2010), *Vor ver.di*, in *ver.di und um ver.di herum - Eine kleine Geschichte*

des Organizing (www.orka-web.de/Weiterlesen/KleineGeschichteDesOrganizing.pdf).

Woodroff T. (2007), *Gewerkschaften in schwierigen Zeiten. Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuzwächsen in den USA wurde*, in Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di), *op. cit.*

ABSTRACT

Da qualche anno l'organizing model sviluppato dai sindacati americani è visto come una promessa di rinnovamento per le organizzazioni sindacali. Tuttavia, fino a poco tempo fa questo modello era considerato appropriato solo per quei contesti in cui i sindacati godono di scarsi sostegni istituzionali e sono fortemente dipendenti dalla propria base associativa per esercitare influenza. L'interesse suscitato da questo modello d'azione fra i sindacati tedeschi è stato, quindi, accolto con sorpresa. Perché le organizzazioni sindacali in Germania, inserite in un sistema istituzionale molto forte e favorevole, stavano guardando alle strategie dei sindacati americani come a un modello da imitare? L'articolo sostiene che la risposta a questa domanda vada cercata nelle trasformazioni che hanno avuto luogo nel sistema di relazioni industriali tedesco e nella consapevolezza maturata dalle organizzazioni sindacali del fatto che, in un contesto sempre più ostile, fosse necessario rafforzare le proprie risorse autonome di potere. Attraverso un'analisi del dibattito e della traduzione pratica del modello organizing in due organizzazioni sindacali tedesche, sosterremo che queste trasformazioni hanno reso sempre più difficile per i sindacati esercitare influenza attraverso i canali tradizionali, spingendo verso un rinnovamento strategico.

Since some years now, the organizing model of American unions has been looked at as a promise for trade union renewal. However, this strategic orientation has been considered adequate just for those industrial relations systems in which trade unions can rely on scarce institutional supports and are strongly dependent on their membership base for exercising influence. Thus, the reception of the organizing model in Germany has been looked at with surprise. Why would strongly institutionalised German unions look at their American counterparts for inspiration? This paper argues that the answer to this question has to be searched for in the transformation of the German industrial relations system and in the growing awareness among unions of the importance of autonomous power resources in an increasingly hostile environment. Through the analysis of the organizing debate and the translation of this model into the praxis of two German trade unions, we will argue that these changes have made increasingly difficult for unions to exercise influence through the traditional channels and fostered a strategic reorientation.