

TEMA

Contrattare nel terziario

Le sfide per la rappresentanza del lavoro e la contrattazione dentro e oltre le imprese.

Presentazione

*Andrea Bellini, Alberto Gherardini, Marcello Pedaci**

La letteratura socio-economica ha ormai ampiamente evidenziato il «declino» delle relazioni industriali nella maggior parte dei paesi capitalistici e – collegata a esso – la difficoltà della rappresentanza dei lavoratori da parte delle organizzazioni sindacali (Streeck, 2009; Baccaro, Howell, 2011; Crouch, 2012), testimoniata da una tendenza di lungo periodo alla diminuzione della densità della membership e della capacità di mobilitazione. All'origine di tali fenomeni sono stati individuati molteplici fattori, spesso interconnessi: la crescente integrazione (e competizione) economica a livello globale, i cambiamenti nei modelli di organizzazione della produzione, la disintegrazione verticale delle imprese, la segmentazione delle catene del valore, la frammentazione del lavoro e delle sue condizioni, il moltiplicarsi delle occupazioni non-standard, spesso di brevissima durata e/o notevole ambiguità tra *status* formale e condizione sostanziale, l'emergere di «nuovi» luoghi di lavoro meno permeabili all'azione sindacale e nondimeno la ristrutturazione nei rapporti di forza tra gli attori delle relazioni industriali. Ulteriori pressioni sono giunte poi dalla crisi economica e dalle ricette, per fronteggiarne gli effetti, delle istituzioni europee e del Fondo monetario internazionale, largamente attinte dall'attrezzatura neoliberista. E in tale contesto si vanno deteriorando molte dimensioni della qualità della vita lavorativa; aumento di disparità di trattamento, disuguaglianze, dualismi (Emmenegger *et al.*, 2013; Piketty, 2014) ed emergono varie situazioni di precarietà e vulnerabilità (Eurofound, 2013), soprattutto in alcuni segmenti della popolazione, tra i quali le persone più giovani.

In tale contesto si osservano però anche tentativi di «*revitalization*» delle relazioni industriali e della rappresentanza dei lavoratori. Da anni, le orga-

* * Andrea Bellini e Alberto Gherardini sono assegnisti di ricerca presso il Dipartimento di scienze politiche e sociali (DspS) dell'Università di Firenze.; Marcello Pedaci è docente di Sociologia delle organizzazioni presso l'Università di Teramo.

nizzazioni sindacali cercano di invertire il declino degli iscritti e della loro capacità di mobilitazione e di accrescere la copertura e l'efficacia della contrattazione collettiva sperimentando nuovi repertori di azione (Carrieri, 2003; Frege, Kelly, 2004; Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013; Tapia *et al.*, 2015). Si tratta di una varietà di iniziative con differente portata innovativa ed esiti più o meno favorevoli: dalla semplice adozione di nuovi strumenti di comunicazione, a modalità di azione più originali, come le campagne, l'*organizing*, la costruzione di alleanze e coalizioni con altri soggetti della società civile, fino a esperienze nuove, più inclusive, di accordi bilaterali, a differenti livelli, o di negoziazioni con governi locali e istituzioni pubbliche. Come evidenziato da tanti studi, la diffusione, i caratteri, i risultati di queste iniziative dipendono da fattori sia interni che esterni agli attori delle relazioni industriali: dal grado di consapevolezza dei mutamenti in corso e dal grado di interesse/disponibilità a modificare le logiche di azione (Regalia, 2009), da abitudini, valori condivisi, identità, dalle risorse di potere a disposizione, dalle caratteristiche del settore (per esempio in termini di composizione della forza-lavoro), del sistema della rappresentanza, delle relazioni industriali, dalle strategie delle controparti e dal supporto delle politiche pubbliche (Heery, Abbott, 2000; Bacon, Blyton, 2004; Boxall, 2009; Keune, 2015).

La contrattazione collettiva rimane uno strumento fondamentale nelle strategie degli attori sociali, in particolare dei sindacati. Per quanto indebolita, sottoposta a pressioni, tentativi di *exit*, di decentramento (spesso poco/non organizzato). E come accennato, pur con notevoli differenze tra contesti istituzionali, settori ecc., emergono esperienze importanti, non solo di aggiustamenti ed estensioni di prassi consolidate, ma anche di innovazione, riconfigurazione delle modalità operative. In alcuni casi la contrattazione collettiva è riuscita a mitigare gli effetti della crisi economica: da un lato attenuando l'insicurezza e le difficoltà dei lavoratori, dall'altro consentendo ai datori di lavoro di conservare relazioni, competenze; per di più ha consentito di mantenere rapporti cooperativi tra le parti, evitando ulteriori esternalità negative, in termini di calo della motivazione e dell'impegno della forza-lavoro (Glassner *et al.*, 2011; Carley, Marginson, 2011; Glassner, Keune, 2012; Marginson *et al.*, 2014). Spesso è riuscita a ridurre/eliminare situazioni di precarietà, migliorando diritti e condizioni di lavoro (Keune, 2011; Keune, Ramos Martin, 2015). Di frequente la contrattazione collettiva è intervenuta inoltre su aspetti nuovi, solitamente non/poco affrontati

nelle negoziazioni, come per esempio misure di welfare, per la transizione scuola-lavoro, per l'occupazione giovanile, per una migliore conciliazione lavoro-vita (Pavolini *et al.*, 2013). Qualche volta è andata «oltre l'impresa», superando il modello di agire focalizzato sul luogo di lavoro (Pernicka, 2005; Heery *et al.*, 2009). E vi sono buone pratiche a livello territoriale che hanno efficacemente tenuto insieme la questione della competitività economica e quella della coesione sociale (Burrioni, Ramella, 2015; in merito si veda anche il n. 2 del 2015 di *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*).

Muovendo da tali considerazioni, la sezione monografica di questo numero di *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori* si propone di esplorare esperienze innovative di contrattazione collettiva, in particolare a livello aziendale, che hanno affrontato temi nuovi, non o poco affrontati nelle negoziazioni, che hanno adottato modalità nuove, che hanno riguardato ambiti lavorativi in cui le relazioni industriali hanno solitamente incontrato più difficoltà, perché caratterizzati da maggiore frammentazione del lavoro, delle sue condizioni, tutele, protezioni sociali. Delle varie iniziative realizzate/in corso se ne sono selezionate alcune, senza la pretesa di poterne rappresentare l'ampio ed eterogeneo ventaglio. Si tratta di sperimentazioni che devono molto al volontarismo e pro-attivismo di alcune strutture sindacali (se non di alcuni sindacalisti) e che spesso si sono sviluppate in assenza di un coordinamento nazionale, o comunque di un livello superiore; in assenza, in altri termini, di un'architettura istituzionale in grado di sostenerle in modo adeguato, di promuoverle. E anche per questo possono costituire casi interessanti, casi a cui far riferimento per costruire soluzioni coordinate, *policy* per affrontare vecchi e nuovi problemi. Più specificatamente, i contributi che compongono questo numero si propongono di discutere le logiche di azione degli attori coinvolti, le modalità con cui hanno operato, le aspettative e i risultati ottenuti, gli eventuali elementi di debolezza o comunque problematici, nonché le condizioni istituzionali che hanno agevolato o viceversa ostacolato l'iniziativa e la sua efficacia.

Alcuni contributi si concentrano sui «nuovi» luoghi di lavoro, il cui affermarsi, soprattutto nel commercio e nei servizi, ha concorso all'indebolimento dei meccanismi di regolazione collettiva del lavoro, a causa della loro bassa permeabilità all'azione sindacale. Il riferimento è in particolare ai grandi agglomerati commerciali, quali per esempio i centri commerciali e i cosiddetti *factory outlet centres*, ma il ragionamento può essere esteso a gran parte dei luoghi di lavoro del settore terziario. In generale, si tratta di luoghi che

ben rappresentano lo «spirito» della società contemporanea, in quanto luoghi nel contempo di lavoro e di consumo. Come luoghi di lavoro essi incarnano, inoltre, l'idea di un capitalismo flessibile, che in questo caso si caratterizza per una crescita delle occupazioni a bassa qualificazione e a basso salario, temporanee (e spesso part-time), con lunghi orari e ritmi di lavoro intensi. Per quanto riguarda nello specifico centri commerciali e outlet, essi presentano alcune caratteristiche comuni che li rendono un oggetto di studio particolarmente interessante: un'elevata segmentazione della forza lavoro (per contratto d'impiego, orari, organizzazione del lavoro), associata a una diversificazione delle tutele, alla luce dell'applicazione di diversi contratti collettivi nazionali di lavoro e di una copertura della contrattazione aziendale limitata ai negozi più grandi (nei centri commerciali, nello specifico, si parla di due separati «mondi» del lavoro; cfr. Bellini, Gherardini, 2015); due distinti livelli di regolazione, «aziendale» e «sovra-aziendale», con quest'ultimo che coinvolge, a seconda dei casi, la proprietà, la direzione del centro e/o le imprese di dimensioni più grandi e che prevede modalità di *decision-making* connotate spesso da un elevato unilateralismo (e spesso anche da autoritarismo) della parte datoriale su temi di grande importanza, come gli orari e i giorni di apertura; il conseguente disallineamento tra la responsabilità dei datori di lavoro e i bisogni dei lavoratori, con implicazioni negative in termini di ridotta capacità di conciliare lavoro e vita privata.

Negli ultimi dieci-quindici anni gli spazi dedicati alla grande distribuzione sono cresciuti rapidamente in tutta Europa, modificando in modo significativo la morfologia urbana delle aree di insediamento e producendo un impatto considerevole sulla struttura del settore e del mercato del lavoro locale, con la diminuzione del numero di piccoli negozi di vendita al dettaglio e una contrazione del lavoro autonomo (Giaccone, Di Nunzio, 2012; Di Nunzio *et al.*, 2014). Anche la grande distribuzione, peraltro, è stata investita dalla crisi economica che ha avuto inizio nel 2008. Come mostra il rapporto curato da Ancc-Coop (2014), il mercato *retail* italiano è quello che, in Europa, ha risentito di più degli effetti della recessione. Nell'ultimo periodo il settore ha evidenziato un andamento negativo delle vendite e una bassa variazione dei prezzi; un trend spiegato anche dal calo dei consumi delle famiglie in un contesto caratterizzato da crescenti pressioni competitive. Ciò nonostante, i luoghi della grande distribuzione, e del commercio in generale, rimangono un'opportunità di lavoro per molte persone. Tuttavia, come accennato, si tratta spesso di un lavoro di bassa qualità. E proprio per

questo ancor più bisognoso di tutela, che però non trova adeguata copertura attraverso i canali tradizionali della rappresentanza sindacale e, anche alla luce di ciò, delinea un campo di intervento su cui è possibile sperimentare modalità organizzative e negoziali più inclusive, volte a dare voce ai «non organizzati».

In questo quadro si inserisce il contributo di Stefano Gasparri, il quale porta l'attenzione sulla contrattazione «di sito», come possibile risposta innovativa al problema della frammentazione delle attività produttive e della forza-lavoro e, dunque, come strumento utile nella prospettiva della rivitalizzazione delle strategie sindacali. L'autore fa riferimento alle esperienze negoziali che si sono realizzate presso gli outlet italiani nel corso degli anni duemila. Ne individua quindi le precondizioni inerenti al quadro normativo (con il decreto legge n. 201/2011, cosiddetto «Salva Italia», che ha sancito la completa liberalizzazione degli orari e dei giorni di apertura degli esercizi commerciali, a fare da spartiacque) e al contesto istituzionale (con i governi regionali che, in alcuni casi, hanno giocato un ruolo abilitante). A partire dalla constatazione del venir meno, con la stessa liberalizzazione delle aperture, della principale leva negoziale a disposizione del sindacato, Gasparri discute le due possibili alternative strategiche: quella del *conflitto*, sinora poco utilizzata, nonostante la precipua vulnerabilità ad azioni di protesta di luoghi per cui è cruciale mantenere un'immagine di «isola felice»; e quella della *partecipazione*, attraverso la bilateralità e il welfare territoriale. L'analisi degli elementi di contesto che fanno da sfondo alle esperienze descritte (in particolare la configurazione degli outlet, quali forme di riorganizzazione produttiva in senso post-fordista, e l'attrattività che essi stessi esercitano nei confronti degli amministratori locali, in una situazione di carenza di risorse) mette quindi in evidenza nuove «asimmetrie di potere» nell'ambito delle relazioni di lavoro, che forme negoziali innovative possono tuttavia contribuire a ridurre.

L'articolo di Andrea Bellini e Alberto Gherardini parte da premesse simili, ma adotta una diversa prospettiva analitica. Esso presenta infatti il caso del mancato successo di un'innovazione «dal basso» dell'azione sindacale, con l'intento di identificarne i fattori di insuccesso. Il caso in esame è costituito da un progetto di «ricerca-azione», il cui fine ultimo era l'avvio di una contrattazione di sito in un centro commerciale di medie dimensioni con sede in Toscana. Dopo aver evidenziato gli elementi di contesto favorevoli (di carattere prevalentemente subculturale), pur in presenza di criticità rile-

vanti (riconducibili anzitutto al quadro normativo), l'analisi si sofferma sui fattori che hanno portato a quello che gli autori definiscono come «stallo organizzativo». Il ricorso a un'immagine dal carattere fortemente evocativo, quale quella di una colonia di pinguini che devono decidere se abbandonare oppure no un iceberg che si sta sciogliendo (Kotter, Rathgeber, 2006) è funzionale a introdurre il problema dell'elaborazione di strategie efficaci per superare le resistenze al cambiamento. La possibilità di implementare con successo pratiche innovative, a detta dei due autori, non può dipendere infatti unicamente da condizioni di contesto, ma anche dalla capacità degli attori coinvolti di modificare le *priorità* dell'organizzazione e di ridurre la percezione del *rischio* associato al cambiamento.

Il contributo di Andrea Signoretti presenta quindi i risultati di una ricerca sulle esperienze negoziali realizzate a livello aziendale in Veneto nel settore del commercio e in quello, meno esplorato, dei servizi di pulizia. A ben vedere, si tratta di settori che hanno reagito in modo molto diverso di fronte alla crisi. Il commercio, in modo particolare il commercio al dettaglio, ha evidenziato difficoltà crescenti, mentre i servizi di pulizia hanno fatto registrare in tutto il periodo una crescita parallela del fatturato e dell'occupazione. Essi presentano tuttavia alcune problematiche comuni, soprattutto per quanto riguarda la qualità dell'occupazione, con riferimento alle condizioni di impiego e di lavoro e alla bassa qualificazione del lavoro stesso. Dal punto di vista delle relazioni industriali, poi, si rileva di nuovo uno sbilanciamento nei rapporti di potere, con la parte datoriale orientata a gestire in modo diretto e unilaterale le relazioni di lavoro. In entrambi i casi sono peraltro intervenuti cambiamenti che hanno acuito la distanza tra le parti: ancora, la liberalizzazione delle aperture nel commercio; e la *spending review*, che ha comportato la riduzione delle risorse destinate dalle amministrazioni pubbliche ai servizi in appalto, con la conseguenza di un peggioramento della qualità dei servizi (come quelli di pulizia) e delle condizioni di lavoro. In questo contesto, si inseriscono le esperienze di contrattazione aziendale prese in esame dall'autore. Se, da un lato, esse intervengono in modo efficace sul piano della ri-regolazione di un aspetto chiave per entrambi i settori, come l'orario di lavoro, dall'altro, evidenziano carenze rispetto a temi strategici nella prospettiva del miglioramento della qualità del lavoro, quali la formazione continua e la partecipazione nei luoghi di lavoro.

Anche il contributo di Eugenio Vite si focalizza su un «nuovo» luogo di lavoro, quello dei call center, che nell'arco di poco più di un decennio ha vi-

sto quadruplicare i suoi occupati. Nella letteratura si sono contrapposte due letture di tale ambito lavorativo: da un lato, quella delle *knowledge based organization*, dall'altro, quella prevalente, delle nuove fabbriche dei servizi, del «neo-taylorismo informatizzato» (Lutz, 1992). Una posizione, quest'ultima, supportata dai risultati della maggior parte delle indagini empiriche, da cui emergono diffuse situazioni di bassa o bassissima qualità del lavoro: retribuzioni inadeguate, orari disagiati, mancanza di autonomia, ripetitività, monotonia, elevata insicurezza, scarse tutele, protezioni, possibilità di *voice* (Altieri, 2002; Isfol, 2008; Corigliano, Greco, 2009; Avola, Palidda, 2013). Tali situazioni di «bad jobs» sono alimentate dalle pressioni di clienti e committenti, da una competizione spinta, a tratti esasperata, giocata principalmente sul costo del lavoro, con crescenti tendenze alla delocalizzazione. Tutto ciò è alla base anche dell'elevato *turnover* che si registra nel settore. Elevata è la percentuale di lavoratori che vive l'impiego nei call center come provvisorio, di passaggio, che ha aspettative/prospettive di *exit*, di transizione verso qualcos'altro (Fortunato, Palidda, 2014). Gli elementi menzionati – ci ricorda l'autore – definiscono un ambito lavorativo poco favorevole all'azione sindacale e dove le relazioni tra le controparti sono sempre state complicate, se non inesistenti. Tuttavia, negli ultimi anni si osserva una crescente «ricerca di regolazione», per contrastare gli effetti (negativi anche per le imprese) dell'eccessiva frammentazione del settore, dei frequenti casi di abusi, del *dumping* delle condizioni di impiego ecc. Si va così sviluppando un quadro di relazioni industriali basate su «una sostanziale e pragmatica collaborazione». E il contributo ospitato in questo numero racconta proprio due esperienze in tale direzione; due casi, considerati innovativi, di regolazione associativa.

Come accennato, tra le esperienze innovative di contrattazione collettiva si inscrivono anche accordi intervenuti su temi nuovi, solitamente non/poco affrontati nelle negoziazioni tra attori sociali. Tra questi, di particolare importanza è la questione dell'occupazione dei più giovani. La vulnerabilità di tale segmento della popolazione nel mercato del lavoro e nella società più in generale ha ormai conquistato una posizione centrale nel dibattito di sindacati e associazioni di imprese. D'altronde il deteriorarsi degli effetti della crisi economica ha notevolmente aumentato le difficoltà dei più giovani nel trovare/mantenere un lavoro e ha aggravato le loro condizioni di svantaggio in termini di qualità della vita lavorativa. Nella contrattazione di livello nazionale (da quella per le imprese edili a quella per il settore bancario), già da

alcuni anni, si osservano iniziative interessanti sul tema dell'occupazione dei giovani: iniziative per il *job matching*, per facilitare i contatti tra chi cerca e offre lavoro, per la loro formazione, fondi per l'occupazione ecc. E, sia pure con una diffusione ancora limitata e a «macchia di leopardo», emergono anche casi di accordi territoriali e aziendali che affrontano il tema. Ma, vanno rammentate anche le diverse negoziazioni con governi e istituzioni locali a favore della popolazione giovanile (Cgil, Spi-Cgil, Associazione Bruno Trentin, 2014). Un'esperienza di contrattazione aziendale sul tema dell'occupazione dei giovani è l'oggetto del contributo di Daniele Di Nunzio e Marcello Pedaci. Vengono analizzati due accordi, considerati molto innovativi dagli attori sociali, sottoscritti di recente con l'ente nazionale per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica: il primo ha previsto una staffetta generazionale, con pre-pensionamento di dipendenti anziani e assunzioni, con contratto di apprendistato, di lavoratori sotto i trent'anni; il secondo ha introdotto un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro. Ne emergono luci e ombre, elementi di forza e debolezza; in altri termini indicazioni che possono contribuire a costruire iniziative più efficaci e appropriate per contrastare la vulnerabilità dei giovani.

L'ultimo contributo ospitato dalla sezione monografica di questo numero di *Quaderni*, di Oscar Molina, sulla contrattazione aziendale nel terziario in Spagna, offre la possibilità di una comparazione tra quanto accade in due casi di quello che si va definendo come modello di capitalismo mediterraneo. Una categoria analitica poco utilizzata nella vasta letteratura sulle diversità nazionali e poi sulla varietà del capitalismo (Berger, Dore, 1996; Hollingsworth, Boyer, 1997; Crouch, Streeck, 1997; Hall, Soskice, 2001). La crisi finanziaria del 2007-2008 e la lunga recessione che ne è conseguita hanno fatto emergere il ruolo decisivo di alcune variabili macro, dei fattori di difficoltà che accomunano le economie capitalistiche (Regini, 2015). E sempre più sono apparse evidenti alcune somiglianze tra i paesi del Sud Europa, indicati (in modo dispregiativo) con l'acronimo Pigs. Al di là di alcune, più o meno rilevanti, similarità nelle strutture produttive, nei sistemi di welfare, i paesi mediterranei sono accomunati da una posizione periferica nella *governance* economica europea e hanno dovuto far fronte alla crisi con una serie di riforme richieste o imposte dalla cosiddetta *troika* di istituzioni internazionali (Commissione europea, Banca centrale europea, Fondo monetario internazionale). Si fa riferimento a quella serie di misure *market-oriented*, finalizzate in prevalenza al contenimento della spesa pubblica, alla

liberalizzazione del mercato del lavoro con ulteriori «alleggerimenti» delle regolazioni, al decentramento della contrattazione collettiva, alla riduzione dell'impiego pubblico.

Riferimenti bibliografici

- Altieri G. (2002, a cura di), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Roma, E-diesse.
- Ancc-Coop (2014), *Consumi e distribuzione. Assetti, dinamiche, previsioni - Rapporto Coop 2014*, Roma, Agra Editrice.
- Avola M., Palidda R. (2013), *Lavorare in un call center in una città del Sud*, in *StrumentiRes - Rivista online della Fondazione Res*, n. 4.
- Baccaro L., Howell C. (2011), *A Common Neoliberal Trajectory. The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism*, in *Politics and Society*, vol. 39, n. 4, pp. 521-563.
- Bacon N., Blyton P. (2004), *Trade Union Responses to Workplace Restructuring. Exploring Union Orientations and Actions*, in *Work, Employment and Society*, vol. 18, n. 4, pp. 749-773.
- Bellini A., Gherardini A. (2015), *Ricomporre il puzzle: la regolazione del lavoro in un centro commerciale*, in *Sociologia del lavoro*, n. 139, pp. 29-42.
- Berger S., Dore R. (1996), *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, Cornell University Press.
- Boxall P. (2009), *Trade Union Strategy*, in P. Blyton, E. Heery, N. Bacon, J. Fiorito (a cura di), *The Sage Handbook of Industrial Relations*, London, Sage, pp. 209-224.
- Burroni L., Ramella F. (2015), *Negoziare, regolare e promuovere lo sviluppo locale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, pp. 49-62.
- Carley M., Marginson P. (2011), *Negotiating the Crisis: Social Partner Responses*, in European Commission, *Industrial Relations in Europe 2010*, European Commission Report, Luxembourg, Publications Office of the European Union, pp. 85-125.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Cgil, Spi-Cgil, Associazione Bruno Trentin (2014), *Quinto rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, supplemento al n. 29 di *Rassegna sindacale*.
- Corigliano E., Greco L. (2009), *Trappole e traiettorie nel mercato del lavoro meridionale: salvati dal telefono? Una ricerca in un call center*, Milano, Franco Angeli.

- Crouch C. (2012), *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, n. 94, pp. 55-75.
- Crouch C., Streeck W. (1997), *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity*, London, Sage.
- Di Nunzio D., Giaccone M., Delaria I. (2014), *Lavorare nel commercio e nel turismo. Condizioni di lavoro, salute e sicurezza*, Roma, Ediesse.
- Emmenegger P., Häusermann S., Palier B., Seeleib-Kaiser M. (2013), *Structural change and the politics of dualization*, in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 2, pp. 201-226.
- Eurofound (2013), *Quality of Employment Conditions and Employment Relations in Europei*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Fortunato V., Palidda R. (2012), *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma, Carocci.
- Frege C.M., Kelly J. (2004, a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Giaccone M., Di Nunzio D. (2012), *Working Conditions in the Retail Sector*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Glassner V., Keune M. (2012), *The Crisis and Social Policy. The Role of Collective Agreements*, in *International Labour Review*, vol. 151, n. 4, pp. 351-375.
- Glassner V., Keune M., Marginson P. (2011), *Collective Bargaining in a Time of Crisis. Developments in the Private Sector in Europe*, in *Transfer*, vol. 17., n. 3, pp. 303-321.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Hall P., Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Heery E., Abbott B. (2000), *Trade Unions and the Insecure Workforce*, in E. Heery, J. Salmon (a cura di), *The Insecure Workforce*, London, Routledge, pp. 155-180.
- Heery E., Conley H., Delbridge R., Stewart P. (2009), *Beyond the Enterprise? Trade Unions and the Representation of Contingent Workers*, Cardiff, Cardiff Business School, Working paper 7.
- Hollingsworth R., Boyer R. (1997), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Isfol (2008), *I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro*, Roma, Isfol.

- Keune M. (2011), *Trade Union responses to Precarious Work*, Amsterdam, Overview Report, Barsori project.
- Keune M. (2015), *Trade Unions, Precarious Work and Dualisation in Europe*, in W. Eichhorst, P. Marx (a cura di), *Non-standard Employment in Post-Industrial Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Keune M., Ramos Martin N. (2015), *Precarious Work, Collective Bargaining and European Social Dialogue in Four Sectors*, Amsterdam, Overview Report, Barsoris project.
- Kotter J.P., Rathgeber H. (2006), *Il nostro iceberg si sta sciogliendo. Vincere le sfide, crescere ed essere felici in un mondo che cambia*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Lutz B. (1992), *The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalisation and the Uncertain Future of Industrial Work*, in N. Altmann, C. Köhler, P. Meil (a cura di), *Technology and Work in German Industry*, London, Routledge, pp. 26-45.
- Marginson P., Keune M., Bohle D. (2014), *Negotiating the Effects of Uncertainty? The Governance Capacity of Collective Bargaining under Pressure*, in *Transfer*, vol. 20, n. 1, pp. 37-51.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- 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*, vol. 26, n. 2, pp. 205-228.
- Piketty T. (2014), *Il capitale del XXI secolo*, Milano, Bompiani.
- Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 2/2015.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Regini M. (2015), *Introduzione alla Tavola rotonda su «La crisi e il capitalismo mediterraneo»*, paper presentato al Convegno annuale Ais-Elo su «Europa del Sud: la regolazione sociale dell'economia nel capitalismo mediterraneo», Cagliari, 15-16 ottobre.
- Streeck W. (2009), *Reforming Capitalism: Institutional Change in German Political Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Tapia M., Ibsen C., Kochan T. (2015), *Mapping the Frontier of Theory in Industrial Relations. The Contested Role of Worker Representation*, in *Socio-Economic Review*, n. 1, pp. 157-184.

