



L'adozione delle strategie di *organizing* in Olanda tra tradizione e innovazione

Stefania Marino*, Heather Connolly** e Miguel Martínez Lucio***

1. Introduzione

A partire dal 2005 il sindacato olandese inizia ad adottare la strategia di *organizing*, con il duplice obiettivo di reclutare gruppi di lavoratori non precedentemente rappresentati e di avviare un processo di rinnovamento sindacale. L'adozione di una simile strategia, all'apparenza militante e antagonista, è qualcosa di certamente nuovo per il sistema olandese, definito come un esempio di neo-corporativismo *par excellence* (Lehmbruch, 1979) e caratterizzato da un forte radicamento istituzionale (*institutional embeddedness*) del sindacato. Tale radicamento risulta dalla presenza di accordi e procedure, più o meno formalizzati, che permettono ai sindacati di influenzare il processo decisionale in materia economica e sociale. La letteratura ha messo in evidenza come questa forma di dialogo sociale porti alla creazione di norme (formali e no) che «istituzionalizzano» la natura consensuale delle relazioni industriali, rendendo meno antagonista il rapporto tra le parti a confronto e diminuendo ulteriormente il bisogno di fare ricorso alla partecipazione della base da parte del sindacato (Schmitter, 1989). Inoltre, siccome in tali sistemi la rappresentatività sindacale non gioca un ruolo fondamentale sulle dinamiche di negoziazione, spesso i sindacati hanno meno interesse a reclutare nuovi gruppi, i cui interessi potrebbero essere in conflitto con quelli già rappresentati o essere difficili da inserire all'interno delle strategie di rappresentanza sindacali (Visser, 1998b; Regalia, 1988). Baccaro, Hamann e Turner (2003) conferma-

* Stefania Marino è Esrc fellow nella Manchester Business School, Università di Manchester.

** Heather Connolly è senior lecturer nella Leicester Business School, De Monfort University.

*** Miguel Martínez Lucio è professor of Employment Relation and International Hrm nella Manchester Business School, Università di Manchester.

no quest'idea nell'osservare che i sindacati si sono avvicinati alle strategie di *organizing* in contesti in cui non godono di una posizione istituzionale forte. Invece, in presenza di un forte radicamento istituzionale o di una struttura di opportunità politiche di tipo aperto, i sindacati tendono ad adottare altre strategie, come quelle incentrate sul *social partnership*. L'adozione del modello di *organizing* nel contesto olandese è quindi una questione che merita un approfondimento.

Il presente lavoro si basa su dati derivanti da una ricerca qualitativa (interviste a sindacalisti e attivisti olandesi, e osservazione partecipante) condotta dal 2008 al 2011, e dimostra come l'adozione del modello sia il risultato non solo degli sforzi di singoli individui all'interno del sindacato, ma come sia anche debitrice di legami creati a livello internazionale con il Service Employees International Union (Seiu). L'approccio si è rivelato di successo in alcuni settori, portando a un miglioramento delle condizioni lavorative, nonché a un aumento della sindacalizzazione. È inoltre stato di stimolo a una serie di cambiamenti organizzativi e, a partire da ciò, potrebbe avere ricadute di lungo periodo sull'approccio delle relazioni industriali olandese. Allo stesso tempo, tuttavia, l'analisi mette in evidenza i limiti del modello, che emergono soprattutto in merito alla gestione delle tensioni interne al sindacato, la trasferibilità dell'approccio a settori più tradizionali, la sua sostenibilità nel lungo periodo. Problemi che accumulano molti contesti che hanno adottato l'*organizing*, ma che, nel caso olandese, risultano accentuati dalla presenza di una tensione a livello sistemico con il modello tradizionale di relazioni industriali cui abbiamo accennato sopra.

2. L'*organizing* nella letteratura accademica anglosassone

Il termine *organizing model* viene coniato negli Stati Uniti per indicare non solo una strategia specifica volta alla sindacalizzazione di nuovi membri, ma anche un'idea nuova circa gli scopi e le forme dell'azione sindacale (Heery et al., 2000a). Il modello di *organizing*, infatti, si basa sull'idea che siano i lavoratori stessi a definire e difendere i propri interessi, e che il sindacato abbia un ruolo di supporto attraverso la creazione di nuclei di attivisti sui luoghi di lavoro. La letteratura definisce il modello di *organizing* come caratteristico del *social movement unionism*, differenziandolo dal *servicing unionism*, in cui i lavoratori dipendono dall'organizzazione sinda-

cale e dai suoi rappresentanti per la difesa dei propri interessi. Il modello di *organizing* occupa un posto di primo piano nel dibattito sul rinnovamento sindacale in paesi come il Regno Unito, l'Australia e gli Stati Uniti. Emerge, già a partire dai primi anni novanta, come una strategia in grado di riportare il movimento sindacale alle sue radici, nonché come approccio alternativo a strategie ideate e gestite a livello centrale (Heery et al., 2000a, 2000b).

Il dibattito sul tema è alquanto ampio (vedi Gall, 2003, 2006). In primo luogo, si è cercato di definire cosa sia *organizing* e fino a che punto rappresenti un autentico cambiamento politico rispetto al sindacalismo negoziale affermatosi negli anni ottanta e novanta. Nel senso più pratico del termine, *organizing* è un tentativo di rivitalizzare i sindacati attraverso campagne di reclutamento mirate, basate sul coinvolgimento dei diretti interessati e delle loro comunità di appartenenza nel processo di mobilitazione. L'idea di base è quella di un approccio dal basso che faccia degli attivisti, talvolta appositamente preparati dal sindacato, gli attori chiave della campagna (Holgate, 2005). Ciò ha portato alla creazione, all'interno delle organizzazioni sindacali, di strutture appositamente dedicate alla formazione di nuove generazioni di attivisti professionisti, dotati delle conoscenze e delle reti necessarie a iniziare campagne di *organizing*¹. Per alcuni, questi sviluppi rappresentano una nuova versione di sindacalismo, basato su un modello di *social movement* che potrebbe (e dovrebbe) avere una forte dimensione comunitaria (Wills, Simms, 2004).

In secondo luogo, il dibattito si è incentrato sul modo in cui i sindacati sono stati capaci di coniugare l'*organizing* con altre strategie sindacali (vedi Martinez Lucio, Stuart, 2009) per evitare il pericolo che esso diventi un modello separato. Molti sindacati hanno di fatto adattato le pratiche di *organizing* alla natura della propria organizzazione e alle sue finalità principali. Nel Regno Unito, ad esempio, l'approccio è stato diretto alla mobilitazione dei lavoratori vulnerabili (come nel caso del sindacato generale Unite) o collegato a un approccio fondato sul dialogo tra le parti, quindi incentrato sul reclutamento all'interno delle imprese attraverso procedure ben definite (come nel caso di Union of Shopworkers, Distributive and Allied Workers, Usdaw) Nel caso statunitense, l'*organizing* ha

¹ Vedi Simms, Holgate, Heery (2013) per una panoramica della storia del British Trade Union Congress.

innanzitutto costituito un tentativo di includere le fasce di lavoratori maggiormente vulnerabili e marginalizzate attraverso una serie di campagne di alto profilo, la più famosa delle quali è stata *Justice for Janitors* in California. Milkman (2006) sostiene che l'*organizing* ha permesso ai sindacati di ristabilire legami con i lavoratori migranti del Sud e del Centro America proprio grazie al modo in cui le comunità sono state coinvolte, sebbene anche il ruolo tenuto dai vertici dell'organizzazione sindacale nel sostenere le campagne sia considerato come un fattore di vitale importanza². Il sindacato Seiu, negli Stati Uniti, è stato la forza trainante nel predisporre modelli di *organizing*, inserendoli all'interno di una più ampia strategia politica e di coordinamento anche a livello internazionale.

Si è molto discusso, infine, sui risultati derivanti dall'adozione di una strategia di *organizing* dal momento che, fatta eccezione per il caso di Seiu negli Stati Uniti, non sono stati registrati grandi cambiamenti in termini di un aumento della sindacalizzazione. Ciò nonostante, rilevante è stato l'impatto politico e ideologico della strategia, in quanto l'*organizing* ha costituito una nuova narrativa per il rinnovamento sindacale e per rafforzare il legame con la base (Martínez Lucio, Stuart, 2009). L'adozione dell'*organizing*, inoltre, è risultata nella formazione, predisposta a livello organizzativo, di una nuova generazione di attivisti che contribuiscono all'operazione di rinnovamento.

La letteratura ha invece prestato minore attenzione, almeno fino ad anni recenti, all'adozione del modello in contesti nazionali il cui quadro normativo garantisce ai sindacati maggiore accesso a ruoli istituzionali (l'Olanda e la Danimarca costituiscono due esempi), a differenza di quanto accade nei paesi anglosassoni. Similmente, come la strategia di *organizing* si coniughi alle dinamiche politiche interne ai sindacati, in termini delle sfide che pone a specifiche visioni normative, non è oggetto di particolare studio, nonostante alcuni abbiano descritto le tensioni tra *organizing* e strategie di partnership che guardano alle imprese (Danford, Richardson, Upchurch, 2003). Inoltre, si sono raramente indagati i meccanismi che legano l'*organizing* ai nuovi gruppi di attivisti politici all'interno del movimento sindacale, sebbene Holgate (2009) abbia richiamato l'importanza di riconoscere i nuovi attori legati alle comunità e le nuove prassi fondate

² Vedi, sulla Nuova Zelanda, May e Goulter (2009), che dimostrano come le dimensioni e l'assetto del sindacato siano elementi chiave a sostegno delle strategie di *organizing*.

non solo su tradizioni di relazioni industriali, ma anche su tradizioni «sociali». Ancora meno comuni, infine, sono le analisi sui problemi che i sindacati si trovano ad affrontare nell'organizzare campagne di *organizing* di successo, così come il modo in cui riescono a gestirle nel breve e lungo periodo.

Riflettere su tali dimensioni, anche in chiave comparata, non può prescindere dal considerare lo specifico contesto nazionale in cui il sindacato si trova a operare così da poterne apprezzare le problematiche, in termini di differenze istituzionali e orientamento politico-organizzativo a livello più generale. Frege e Kelly (2004) suggeriscono un modello attraverso il quale apprezzare le diverse strategie mirate al rinnovamento sindacale. La loro argomentazione si basa sull'influenza che fattori di contesto (in primis i cambiamenti economici e sociali), istituzioni, struttura e identità sindacali hanno sulle scelte del sindacato.

Bisogna tuttavia prestare attenzione anche al modo in cui nuove pratiche narrative e nuove prassi (come quelle generate dall'*organizing*) agiscono in qualità di elementi di contrasto delle ideologie e pratiche dominanti di un'organizzazione sindacale, specialmente quando queste ultime si trovano a essere messe in discussione dal formarsi di ampie reti interne di interessi e sotto la pressione dovuta all'emergere di gruppi di lavoratori e tipi di lavori che si collocano al di fuori dei tradizionali spazi di azione sindacale. Nuove pratiche narrative possono quindi diventare parte di una riforma comunicativa centrata, ad esempio, sull'idea di democratizzazione.

Alla luce di queste osservazioni, prima di procedere alla discussione circa l'adozione e l'implementazione del modello di *organizing* in Olanda, sembra utile approfondire il contesto di relazioni industriali in cui il sindacato si trova a operare.

3. Le relazioni industriali in Olanda

Il sistema olandese di relazioni industriali è stato definito come un modello armonico di economia politica, caratterizzato da un elevato livello di consenso, cooperazione e coordinamento tra «parti sociali» responsabili: organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro, dei lavoratori e Stato democratico (Hemerijck, 1995). La più importante associazione dei

datori di lavoro, la Vno-Ncw, e la confederazione sindacale a più ampia base rappresentativa, il Fnv, co-presiedono la Labour Foundation (Star), al cui interno vengono messe a punto le fasi della contrattazione collettiva e vengono negoziati accordi quadro. Anche il Ser (Social Economische Raad), la principale Commissione consultiva del governo, include rappresentanti dei datori di lavoro, dei sindacati e membri nominati dal governo.

Attraverso la Star e il Ser le parti sociali e il governo realizzano quello che viene definito *overleg*. Quello di *overleg* è un concetto centrale delle relazioni industriali olandesi: è uno «scambio armonioso» tra le parti, che va dalla consultazione alla contrattazione, con il sincero intento al compromesso senza ricorso al conflitto (Slomp, 2004, p. 38). In Olanda l'*overleg* precede ogni round di contrattazione collettiva, allo scopo di influenzare positivamente il clima tra le parti sociali (Visser, 1998a). Crouch (1993) definisce il corporativismo olandese come *employer-led corporatism*, un sistema in cui il ricorso al conflitto è un evento raro, limitato all'estremo caso in cui i tentativi di negoziazione tra le parti per il rinnovo contrattuale siano stati vani (Visser, 1998b).

Il sistema olandese si è dimostrato stabile, nonostante deregolamentazione e decentralizzazione della contrattazione collettiva siano argomenti in discussione e nonostante le richieste di sempre maggiore flessibilità da parte delle imprese. Tros (2001) conferma l'emergere di un processo di decentralizzazione della contrattazione, ma alcuni studiosi osservano che politiche di decentralizzazione e de-regolamentazione sembrerebbero risultare, invece, in un accentuarsi di regolazione e centralizzazione (Poutsma, Braam, 2004).

In questo contesto, la legittimità dei sindacati è stata raramente messa in discussione (Visser, Hemerijck, 1997). I sindacati olandesi rimangono uno degli attori principali del sistema, nonostante il calo della densità sindacale dal 36,5 per cento nel 1970 al 19 per cento nel 2011³. Vi sono tre principali federazioni sindacali nei Paesi Bassi: il Fnv, con 1,2 milioni di iscritti; il Cnv, con circa 350 mila iscritti; il Vhp, con circa 150 mila iscritti. Il Fnv è una confederazione che rappresenta i 18 sindacati affilia-

³ Ictwss: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 Countries between 1960 and 2007, in www.uva-aias.net/208.

ti, formula le politiche e le linee guida per la contrattazione collettiva di settore, si occupa delle consultazioni con il governo e i datori di lavoro, dei rapporti con l'esterno e delle attività promozionali. Tra i sindacati affiliati, quello con la maggiore capacità di rappresentanza è il Fnv-Bondgenoten, formato nel 1998 dalla fusione di Industriebond (laboratori nel settore industriale), Dienstenbond (addetti vendita, impiegati), Vervoersbond (lavoratori nel settore trasporti) e Voedingsbond (lavoratori nel settore agricolo e alimentare).

Ricerche precedenti sostengono che una delle debolezze del movimento sindacale olandese risiede nelle attività di reclutamento e organizzazione di lavoratori senza rappresentanza (Roosblad, 2000; Marino, 2012). Le misure volte a migliorare la loro rappresentanza sono realizzate a livello centrale e non contemplano il coinvolgimento diretto dei lavoratori/membri cui si rivolgono, né in fase di formulazione né in fase di attuazione. Sebbene possano rivelarsi efficaci per migliorare le condizioni di trattamento di questi gruppi sui luoghi di lavoro e per aumentare la diversità, specialmente all'interno dei sindacati, misure simili, da sole, non sono in grado di accrescerne il livello di partecipazione e la sindacalizzazione.

4. L'introduzione del modello *organizing* in Olanda: l'antefatto

Il dialogo sociale tra i sindacati e il governo entrò in crisi nel 2004, sulle proposte in ambito di pre-pensionamenti e riforma delle pensioni (vedi Roosblad, 2013). Ciò diede inizio a uno dei periodi più tumultuosi nella storia delle relazioni industriali olandesi. I sindacati organizzarono diverse proteste e diedero vita alla seconda più grande manifestazione del secondo dopoguerra, obbligando il governo a sedersi nuovamente al tavolo delle negoziazioni. Dopo quasi un mese di trattative, le federazioni sindacali accettarono un congelamento dei salari in cambio di un ammorbidimento delle politiche di tagli nel campo della previdenza sociale. L'episodio si concluse nel novembre del 2004 con un nuovo «patto sociale», ratificato un mese dopo con un referendum degli iscritti.

Il Fnv e i sindacati affiliati attribuirono grande importanza a questa mobilitazione. Temi come quelli della rappresentatività, il livello di democrazia interna, le relazioni sui luoghi di lavoro e i livelli di partecipa-

zione vennero collegati alle questioni relative alla rappresentanza dei lavoratori migranti e delle minoranze etniche, punti centrali, quest'ultimi, nell'agenda del Congresso del 2005. Nell'aprile dello stesso anno il Fnv pubblicò i risultati di una ricerca sul rinnovamento sindacale in un rapporto intitolato *Il movimento sindacale del futuro: lezioni dall'estero*. L'intento dichiarato era quello di offrire nuovi spunti ai sindacati olandesi, impegnati nel tentativo di «ridefinire» se stessi. La ricerca sfociò nella pubblicazione di un *booklet* che venne tradotto in inglese con lo scopo di contribuire al dibattito internazionale sulle strategie di rinnovamento sindacale. All'interno del Fnv, un gruppo di sindacalisti iniziò a creare forum di discussione sui nuovi modi di organizzazione dell'attività sindacale e sull'importanza di approcci che cercassero di ristabilire un contatto con la base del movimento sindacale. Questi forum cominciarono a guardare sempre di più alle iniziative britanniche e statunitensi.

5. L'implementazione del modello di *organizing* nei Paesi Bassi

Gli sforzi del Fnv per ampliare la propria base di rappresentanza emersero proprio nel momento in cui il Seiu stava cercando di creare una piattaforma a livello internazionale. Nel 2004 il Seiu diede il via a una strategia volta a stabilire solide coalizioni internazionali nel settore dei servizi, basandosi su precedenti campagne organizzate con sindacati britannici e olandesi contro aziende come la Group 4 Securicor e la FirstGroup. La strategia si fondava su partnership dedicate con i sindacati prescelti, tra cui spiccano il Transport and General Workers' Union (T&Gwu, l'attuale Unite) nel Regno Unito e il Liquor, Hospitality and Miscellaneous Union (Lhmu, l'attuale United Voice) in Australia. Allo scopo di rafforzare i legami con i sindacati partner il Seiu reclutò sindacalisti locali che funsero da collegamento, investendo considerevoli risorse negli uffici regionali e di logistica in Australia, Gran Bretagna, Sudafrica, India e Polonia. Inoltre, organizzò scambi a livello sia di attivisti sia di leader. Attraverso l'Uni, il sindacato internazionale del settore dei servizi, il Seiu diede vita a un'iniziativa a livello transnazionale per organizzare il settore degli addetti alle pulizie e alla sicurezza, oltre a investire ingenti risorse in campagne di *organizing* rivolte al settore alimentare. Inviò inoltre sindaca-

listi in Australia, Polonia, Gran Bretagna, India, Francia, Svizzera, Germania, Paesi Bassi, Sud America e Sudafrica.

Nei Paesi Bassi, esponenti dei sindacati del settore terziario (Fnv-Bondgenoten) e del settore pubblico (Fnv-AbvaKabo) presero parte ai convegni del Seiu, iniziando a essere sempre più influenzati dal modello di *organizing*. Un sindacalista del Fnv-Bondgenoten, responsabile proprio dell'area servizi, seguì un corso di formazione sull'*organizing* negli Stati Uniti nel 2006, allo scopo di studiarne il modello organizzativo e riadattarlo al contesto olandese. Altri attivisti, invece, si recarono a Londra per seguire la campagna *London Citizens* e stabilire contatti con gli organizzatori della campagna *Justice for Cleaners*. Queste visite e scambi tra i leader dei vari movimenti sembrano aver esercitato un ruolo fondamentale nella creazione di un clima a sostegno del modello di *organizing*. Nel corso della ricerca, quando interrogato su quale era stato il catalizzatore che aveva portato alla decisione di adottare il modello nei Paesi Bassi, un *organiser* olandese ci ha risposto che a spingerli era stato il constatare il successo delle campagne organizzate dal Seiu. L'entusiasmo per la strategia di *organizing* derivava anche dal fatto che questi sindacalisti riconoscevano in essa una dimensione morale e densa di significato, dinamica e nuova, in un contesto di relazioni industriali istituzionalizzato e centralizzato. I sindacalisti olandesi legati al Seiu hanno avuto un ruolo fondamentale nello sviluppare una rete di contatti in vari paesi europei come la Gran Bretagna e la Germania. Pertanto, sebbene l'introduzione del modello di *organizing* sia stata decisa a livello centrale, è altrettanto vero che ha poi portato alla creazione di nuovi spazi per una serie di progetti locali.

Le strategie di *organizing* vennero adottate soprattutto dal Fnv-Bondgenoten, il più «militante» tra tutti i sindacati affiliati, che nel 2007 lanciò una campagna proprio all'interno del settore dei servizi di pulizia, culminata nel 2010 in uno sciopero prolungato. La campagna si snodava attorno a due questioni chiave: la battaglia per un aumento retributivo di dieci euro l'ora e per un miglior trattamento degli addetti alle pulizie da parte dei datori di lavoro. Il sindacato impiegò un elevato numero di risorse, incoraggiando l'auto-organizzazione e la formazione di nuclei di *natural leaders* all'interno dei luoghi di lavoro. L'iniziativa venne lanciata durante un meeting tenutosi all'aeroporto di Schiphol, cui parteciparono circa 500 impiegati nel settore. Nei mesi successivi diversi comitati di *organizing* vennero formati a Maastricht, The Hague, Utrecht e all'aeropor-

to di Schiphol con il supporto di organizzazioni di rappresentanza di migranti, chiese, moschee e movimenti sociali.

La campagna stessa venne considerata unica nel suo genere in Olanda: una combinazione di *organizing*, azione diretta e ampie coalizioni riuscì a esercitare pressione sia sui datori di lavoro sia sulle ditte appaltatrici. L'approccio adottato si richiamò direttamente a quello del sindacato americano nella sua campagna *Justice for Janitors*, così come a quello del sindacato inglese nella campagna *Justice for Cleaners*. La campagna portò i primi risultati dopo un anno, quando si giunse a un accordo su salari più elevati, corsi di formazione professionale, corsi di lingua e norme più trasparenti nei contratti collettivi. Risultati, questi, che vennero ampiamente pubblicizzati e celebrati in modo da evidenziare l'attività sindacale nel settore e le vittorie che la sua forza lavoro stava ottenendo.

Agli inizi del 2009 il Fnv-Bondgenoten iniziò una nuova campagna all'aeroporto di Schiphol. Il sindacato reclutò più della metà degli addetti alle pulizie dell'aeroporto proprio grazie al successo del 2007-2008. La campagna andò nuovamente a buon fine: dopo quattro giorni di sciopero i lavoratori ottennero il rimborso delle spese di viaggio, stabilità d'impiego e 50 euro di bonus. Riuscirono inoltre a negoziare un bonus straordinario per tutti lavoratori del settore pari allo 0,5 per cento del salario annuale. Azioni simili andarono avanti per tutto il 2010, culminando in un prolungato sciopero in aree chiave dell'economia, principalmente gli aeroporti e le ferrovie. I lavoratori ottennero ulteriori concessioni dai datori di lavoro, giungendo anche a negoziare un contratto collettivo a livello di settore. La campagna ricevette il premio internazionale per la migliore campagna sindacale assegnato dall'Uni, il sindacato transnazionale del settore dei servizi.

Fondamentale per un tale successo sono stati gli sforzi di attori individuali all'interno del sindacato, *leaders* e *organizers*. Il grado di coinvolgimento emotivo di questi attivisti è risultato essere molto alto: l'*organizing* è per loro diventato il simbolo di un rinnovamento possibile e di un ritorno a valori più democratici e inclusivi. Durante la fase di organizzazione dello sciopero del 2010 abbiamo osservato come il successo della campagna sia stato fortemente influenzato proprio dall'abilità mostrata dai sindacalisti nell'empatizzare e trovare punti di contatto con la forza lavoro in un modo nuovo. Negli incontri avvenuti durante e successivamente alla campagna era evidente un atteggiamento di positivo incorag-

giamento nei confronti dei nuovi attivisti, accompagnato dalla formazione di rapporti di *mentoring* e relazioni strategiche tra gli *organiser* e i nuovi rappresentanti. Tutto ciò venne supportato dalle parti del movimento sindacale più propense a un rinnovato «radicalismo».

Il successo delle campagne di *organizing* nel settore dei servizi di pulizia ne ha ispirate di simili in altri settori dell'economia olandese, come quello del lavoro domestico, dell'agricoltura e in alcune parti dell'industria dei servizi di vendita. Sono inoltre state di ispirazione per altri sindacati, tra cui il Fnv-AbvaKabo.

6. I limiti e il potenziale dell'*organizing*

Nonostante i risultati positivi ottenuti, lo studio ha evidenziato la presenza di alcuni limiti. Uno di questi consiste nell'incapacità di superare le tensioni tra *organizing* e strategie tradizionalmente adoperate dal sindacato olandese. Nella campagna condotta nel settore delle pulizie, ad esempio, gli attivisti presero di mira le compagnie finanziarie appaltatrici dei servizi di pulizia. Questa strategia si rivelò problematica dal momento che, nel settore finanziario, molti impiegati e rappresentanti sindacali avevano un buon rapporto con i propri datori di lavoro. Il modo in cui è stata condotta la campagna nel settore delle pulizie ha messo quindi in discussione la partnership sociale e i rapporti di prossimità che si sono sviluppati nel lungo periodo tra i datori di lavoro, i manager e i «rappresentanti» sindacali.

In secondo luogo, i sindacati incontrarono difficoltà nel trasferire l'approccio in aree più tradizionali dell'economia, ad esempio nel campo dei servizi d'infermieristica o nei settori chimico e portuale. Gli stessi rappresentanti sindacali di questi settori mostrarono un certo scetticismo nei confronti dell'*organizing*. Nel Fnv-AbvaKabo, il vertice del sindacato acconsentì al lancio di un progetto pilota che consisteva nella mobilitazione delle infermiere di un ospedale universitario per l'ottenimento di nuove attrezzature. La campagna andò a buon fine, ma gli attivisti notarono che le infermiere conservavano un senso di lealtà nei confronti dei propri datori di lavoro. La strategia di *organizing* di conseguenza venne considerata non adatta al settore pubblico, caratterizzato da organizzazioni che generalmente enfatizzavano una cultura di inclusione e di dialogo che

rendevano poco efficaci le strategie basate su campagne di mobilitazione e protesta sociale.

Un'ulteriore questione riguarda la sostenibilità dell'approccio e il suo radicamento nel sindacato nel lungo periodo. Precedenti ricerche sottolineano come la tendenza delle mobilitazioni basate sul modello *organizing* è di concentrarsi su problemi specifici per poi disperdersi una volta raggiunto l'obiettivo, come accadde nella campagna olandese nel settore delle pulizie. L'*organizing* necessita quindi di un sostegno continuo all'interno del sindacato, indipendentemente dalla presenza di una specifica campagna in atto, e questo implica l'esistenza di strategie organizzative di lunga durata e di una qualche forma di appoggio burocratico.

È inoltre poco chiaro l'effettivo contributo dell'*organizing* a una crescita della democrazia interna al sindacato, in termini di influenza dal basso sui processi decisionali e di una maggiore partecipazione degli iscritti all'attività sindacale nel senso più ampio. L'aumento della partecipazione infatti è stato limitato all'organizzazione della specifica campagna. Lo stesso si può dire rispetto ai risultati raggiunti in termini di sindacalizzazione: la campagna condotta all'aeroporto di Schiphol portò più della metà dei lavoratori del settore delle pulizie a iscriversi al Fnv-Bondgenoten, ma ciò non permette di valutare il loro livello di coinvolgimento (e la loro sindacalizzazione) nel periodo successivo alla campagna.

Inoltre, gestire le aspettative dei lavoratori a campagna conclusa, nel caso di Schiphol, si è rivelato difficile dal momento che le loro aspettative erano aumentate, ma il comportamento dei superiori, così come le condizioni base di trattamento in termini di pause e supervisione, rimanevano invariate. In generale, l'enfasi posta sulla mobilitazione ha dato origine a una visione delle relazioni industriali che mal si concilia con forme istituzionalizzate di dialogo, mentre l'entusiasmo sperimentato durante le campagne di *organizing* si è rivelato poco in armonia con i «periodi di calma» caratterizzati dalla routine delle negoziazioni giornaliere e dei compromessi. La fase post-campagna si dimostrò quindi particolarmente impegnativa, ma fece anche emergere la consapevolezza che il cambiamento e l'azione sindacale necessitavano di una costante considerazione e attenta pianificazione. Nonostante questi limiti, il sindacato olandese ha continuato a implementare diversi progetti, ispirati ai principi di *organizing*, volti a promuovere cambiamenti strutturali nel tentativo di superare il problema delle «campagne ad hoc».

7. Conclusioni

In considerazione del contesto normativo olandese, della posizione istituzionale dei sindacati, della loro struttura e identità, ci si potrebbero aspettare – seguendo Frege e Kelly (2004) – strategie di rinnovamento sindacale basate sul rafforzamento dei diritti sociali e della regolazione. Fino a un certo punto è così: i sindacati continuano a rivestire un ruolo importante in termini di contratti collettivi a livello nazionale e vengono riconosciuti come parte sociale dalle controparti. Nonostante un certo grado di *path-dependency*, però, abbiamo potuto osservare che i sindacati si sono aperti alla sperimentazione nei confronti di nuovi modi di azione e partecipazione. Nel caso dell'*organizing*, questo ha portato alla creazione di uno spazio che sta progressivamente dando vita a una catena di casi, battaglie e memorie di nuove strategie organizzative in grado di assistere il movimento sindacale nella sua opera di rinnovamento, oltre a farsi portavoce di una nuova dimensione politica attorno al luogo di lavoro e all'identità sindacale.

Dalla nostra ricerca, infatti, è emerso che l'impegno formale preso nei confronti del modello di *organizing*, durante il congresso del Fnv del 2005, è risultato nell'adozione di una visione più antagonista delle relazioni industriali a livello decentralizzato, che ha trovato sostenitori all'interno delle assemblee esecutive dei sindacati affiliati e simpatizzanti nel Fnv, novità che creerà certamente frizioni all'interno del sindacato. Nonostante sia troppo presto per commentare se l'*organizing* abbia avuto ricadute sul modello olandese di relazioni industriali, non sarebbe sbagliato dire che l'avvicinamento al modello di *organizing* segna, per utilizzare le categorie create da Schmitter e Streeck (1981), un segnale di avvicinamento a una logica basata sulla *membership*. È improbabile che ciò possa portare, anche nel lungo periodo, all'esaurimento della tradizione neocorporativa. Ciò che rimane da vedere, invece, è se questi cambiamenti possano effettivamente favorire il passaggio da un *employer-led corporatism* verso forme di *democratic corporatism* (Baccaro, 2002).

Perché questo accada è necessario che le novità introdotte dal modello di *organizing* riescano a mettere radici nella cultura sindacale, senza, allo stesso tempo, perdere la loro carica dinamica. Da questo punto di vista la questione dell'esistenza di più strategie in concorrenza, e il modo in cui esse competono in termini di sostenibilità e credibilità, potrebbero essere aspetti che è necessario comprendere più a fondo.

Riferimenti bibliografici

- Baccaro L. (2002), *The Construction of Democratic Corporatism in Italy*, in *Politics and Society*, XXX, 2, pp. 327-357.
- Baccaro L., Hamann K., Turner L. (2003), *The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, IX, 1, pp. 119-133.
- Crouch C. (1993), *The Fate of Articulated Industrial Relations Systems: a Stock-taking after the «Neo-liberal Decade»*, in Regini M. (a cura di), *The Future of Labour Movements*, Londra, Sage, pp. 169-187.
- Danford A., Richardson M., Upchurch M. (2003), *New Unions New Workplaces*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Frege C., Kelly J. (a cura di) (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Gall G. (2006), *Conclusion: Issues and Prospects*, in Gall G. (a cura di), *Union Recognition: Organising and Bargaining Outcomes*, Londra, Routledge.
- Gall G. (2003), *Conclusion: Drawing Up a Balance Sheet*, in Gall G. (a cura di), *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition*, Londra, Routledge, pp. 191-210.
- Heery E., Simms M., Delbridge R., Salmon J., Simpson D. (2000a), *Union Organizing in Britain: a Survey of Policy and Practice*, in *International Journal of Human Resource Management*, XI, 5, pp. 986-1007.
- Heery E., Simms M., Delbridge R., Salmon J., Simpson D. (2000b), *The TUC's Organizing Academy: an Assessment*, in *Industrial Relations Journal*, XXXI, 5, pp. 400-415.
- Hemerijck A.C. (1995), *Corporatist Immobility in the Netherlands*, in Crouch C.J., Traxler F. (a cura di), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot, Avebury, pp. 183-224.
- Holgate (2009), *Contested Terrain: London's Living Wage Campaign and the Tension between Community and Union Organising*, in McBride J., Greenwood I., *The Complexity of Community Unionism: a Comparative Analysis of Concepts and Contexts*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Holgate J. (2005), *Organising Migrant Workers: a Case Study of Working Conditions and Unionisation at a Sandwich Factory in London*, in *Work, Employment and Society*, XIX, 3, pp. 463-480.
- Lehmbruch G. (1979), *Consociational Democracy, Class Conflict, and the New Corporatism*, in Schmitter P.C., Lehmbruch G. (a cura di), *Trends Towards Corporatist Intermediation: Organizing Interests in Western Europe*, New York, Cambridge University Press, pp. 53-61.
- Marino S. (2012), *Trade Union Inclusion of Migrant and Ethnic Minority Workers: an Italy-Netherlands Comparison*, in *European Journal of Industrial Relations*, XVIII, 5.

- Martinez Lucio M., Stuart M. (2009), *Organising and Union Modernisation*, in Gall G. (a cura di), *Union Revitalisation in Advanced Economies*, Londra, Palgrave Macmillan.
- May R., Goulter P. (2009), *Union Organising in New Zealand: The Near Death Experience*, in Gall G. (a cura di), *Union Revitalisation in Advanced Economies*, Londra, Palgrave Macmillan.
- Milkman R. (2006), *L.A. Story: Immigrant Workers and the Future of the US Labour Movement*, New York, Russell Sage Foundation.
- Poutsma F., Braam G.J.M. (2004), *Corporate Governance and Labour Management in the Netherlands: Getting the Best of Two Worlds?*, in Gospel H., Pendleton A. (a cura di), *Corporate Governance and Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp. 259-277.
- Regalia I. (1988), *Democracy and Unions: Towards a Critical Appraisal*, in *Economic and Industrial Democracy*, 9, pp. 345-371.
- Rojer M. (1996), *Cao-onderhandeligen: een voorspelbaar, logisch and rationeel process?*, Amsterdam, Thesis Publisher.
- Roosblad J. (2013), *Trade Unions and the Representation of Migrant and Ethnic Minority Workers Challenges in Deteriorating Industrial Relations*, in van Heelsum A., Garcés-Mascareñas B. (a cura di), *Migration and Integration Research. Filling in Penninx's Heuristic Model*, Amsterdam, Amsterdam University Press, pp. 35-49.
- Roosblad J. (2000), *Dutch Trade Unions, Immigrants and Immigration. Myopic Policies of Equality*, in Penninx R., Roosblad J. (a cura di), *Trade Unions, Immigration and Immigrants in Europe 1960-1993. A Comparative Study of the Actions of Trade Unions in Seven West European Countries*, New York, Berghahn Books, pp. 91-109.
- Schmitter P.C. (1989), *Corporatism is Dead! Long Live Corporatism! Reflections on Andrew Shonfield's Modern Capitalism*, in *Government and Opposition*, 24, pp. 54-73.
- Schmitter P.C., Streeck W. (1981), *The Organization of Business Interests*, discussion paper IIM/LMP 81-13, Berlino, Wissenschaftszentrum.
- Simms M., Holgate J., Heery E. (2013), *Union Voices: Tactics and Tensions in UK Organizing*, Ithaca, Ilr Press.
- Slomp H. (2004), *The Netherlands. Resilience in Structure, Revolution in Substance*, in Katz H.C., Wonduck L., Lee J. (a cura di), *The New Structure of Labour Relations: Tripartism and Decentralisation*, Ithaca, Cornell University Press.
- Tros F.H. (2001), *Arbeidsverhoudingen: decentralisatie, deconcentratie en empowerment*, in *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, XVII, 4, pp. 304-318.
- Visser J. (1998a), *The Netherlands: The Return of Responsive Corporatism*, in Ferner A., Hyman R. (a cura di), *Changing Industrial Relations in Europe*, Londra, Blackwell, pp. 283-314.
- Visser J. (1998b), *Two Cheers for Corporatism, One for the Market: Industrial Relations, Wage Moderation and Job Growth in the Netherlands*, in *British Journal of Industrial Relations*, XXXVI, 2, pp. 269-92.

- Visser J., Hemerijck A. (1997), *A Dutch Miracle: Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Wills J., Simms M. (2004), *Building Reciprocal Trade Unionism in the UK*, in *Capital and Class*, 82, pp. 59-84.

ABSTRACT

L'articolo si concentra sull'introduzione del modello di organizing in Olanda e sulle tensioni relative alla sua implementazione in un contesto di relazioni industriali di tipo neo-corporativo. L'analisi prende in considerazione i fattori che hanno favorito l'emergere delle strategie di organizing, così come i limiti di tale approccio. L'articolo si conclude con alcune riflessioni critiche sul possibile impatto che l'adozione delle strategie di organizing potrebbero avere sul modello di relazioni industriali olandese nel lungo periodo.

The article discusses the introduction of organizing strategies in the Netherlands, as well as the tensions related to its implementation in a national context characterized by a corporatist system of industrial relations. The study takes in consideration the factors that have helped the emergence of organizing and the limits of this approach. It also offers some critical reflections on the possible impact that organizing could have on Dutch industrial relations in the long term.