

## Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro

*Daniele Di Nunzio, Andrea Brunetti, Chiara Mancini\**

Negli ultimi trent'anni il mondo del lavoro è stato attraversato da numerosi cambiamenti che hanno comportato nuove sfide per i sindacati. Il sistema di diritti e tutele che era riuscito a garantire prospettive di emancipazione per i lavoratori del Novecento è stato messo in crisi e parallelamente si è indebolito il potere di negoziazione dei lavoratori sia nei confronti dei datori di lavoro sia rispetto alle forze economiche che governano i mercati. Una delle sfide principali a cui sono sottoposti i sindacati, in Italia e a livello internazionale, è quella di contrastare l'intreccio tra l'aumento di flessibilità, la frammentazione dei processi produttivi e la concentrazione dei poteri decisionali nelle mani di pochi soggetti, in uno scenario nel quale la competizione tra le aziende si fa sempre più intensa, gli spazi di negoziazione si riducono, le condizioni di vita e di lavoro diventano più precarie.

In questo articolo presentiamo i risultati di una ricerca condotta su alcune esperienze sindacali, organizzate dalla Cgil, che provano a fronteggiare questi problemi, per comprendere quali sono i limiti e le opportunità di azione.

### 1. Flessibilità, frammentazione e sfide per il sindacato

La flessibilità è alla base dei nuovi modelli di organizzazione e si è imposta sia a livello aziendale sia nelle leggi che regolamentano il lavoro. Nei paesi

\* Daniele Di Nunzio è ricercatore presso l'Associazione Bruno Trentin; Andrea Brunetti è responsabile del dipartimento Politiche giovanili della Cgil; Chiara Mancini, studentessa di Mercato del lavoro, relazioni industriali e sistemi di welfare presso l'Università di Roma Tre, è co-autrice della ricerca.

La ricerca è stata promossa dal dipartimento Politiche giovanili della Cgil nazionale e svolta in collaborazione con l'Associazione Bruno Trentin (per il rapporto di ricerca si veda Brunetti, Di Nunzio, Mancini, 2015).

europei la tendenza comune delle aziende è stata quella di implementare soprattutto la flessibilità dei salari e quella esterna, nei rapporti con la forza lavoro e con altre società, mentre la flessibilità interna nei turni e quella funzionale (come l'innovazione) sono state meno utilizzate (Eurofound, 2012)<sup>1</sup>. Oggi l'impresa è da considerarsi come uno spazio organizzativo immerso in architetture reticolari che sfumano i confini tra i soggetti, per cui si parla di imprese a rete (Castells, 2002) e di «flexible firm» (Kalleberg, 2001) che utilizzano quote crescenti di lavoro a termine, si strutturano in franchising, utilizzano esternalizzazioni, appalti e subappalti, aumentano i processi di ristrutturazione e in particolare il *downsizing*. Le regolamentazioni del mercato del lavoro vanno nella direzione di facilitare questo tipo di organizzazione, rendendo più agevole l'utilizzo del lavoro a termine e i licenziamenti senza però riuscire a compensare con adeguate politiche attive e protezioni sociali, lasciando isolati gli individui a fronteggiare i rischi dell'incertezza occupazionale (Berton, Richiardi, Sacchi, 2009; Gallino, 2014).

La flessibilità si traduce facilmente in frammentazione, poiché si frantumano i rapporti tra l'azienda e i lavoratori, tra le aziende di una filiera, tra le aziende e un territorio. Parallelamente, in questo contesto di frammentazione, i poteri decisionali si concentrano nelle mani di pochi soggetti riducendo gli spazi di negoziazione individuale e collettiva (Sennett, 1998; Crouch, 2003). Questi spazi si restringono sia all'interno dei sistemi aziendali di relazioni industriali sia nel più ampio rapporto tra l'economia e le istituzioni (Carrieri, Treu, 2013). Per questo, una quota crescente di individui sente di avere perso il controllo dei propri percorsi professionali, si sente in balia delle forze dei mercati e del potere dei propri datori e committenti, mentre le scelte economiche e sociali sembrano fuoriuscire dalle dinamiche collettive mettendo in crisi i sistemi democratici sia a livello di relazioni industriali sia nel più ampio contesto delle politiche territoriali locali, nazionali e internazionali (Touraine, 2008; Standing, 2011; Wieviorka, 2013).

<sup>1</sup> La concettualizzazione di flessibilità proposta da Atkinson (1984) considera la dimensione numerica (adattare la quantità di lavoro in relazione all'evoluzione della domanda) e la dimensione funzionale (adattare le modalità di lavoro alla domanda). Questa concettualizzazione è stata oggetto di numerose interpretazioni seguenti che ne hanno enfatizzato alcune caratteristiche, in particolare la distinzione tra flessibilità interna ed esterna all'azienda (Cappelli, Neumark, 2001).

Come sottolineato da Robert Castel, la precarietà che dalla metà degli anni novanta era una delle manifestazioni principali della degradazione dei rapporti di lavoro (insieme alla disoccupazione), si è affermata ed estesa, tanto che oggi ci si chiede se non possa costituire un aspetto permanente dei rapporti di lavoro e dell'organizzazione del lavoro, vivendo una fase di forte istituzionalizzazione all'interno di una nuova mercificazione del rapporto di lavoro (Castel, 2009: pp. 159-183).

In questo scenario, la sfida per i sindacati è duplice: devono confrontarsi con un'organizzazione del lavoro «non standard» e con lavoratori «non standard», dunque con criticità che attengono tanto al livello sistemico che a quello individuale. I sindacati devono riuscire a organizzare l'azione collettiva di individui che operano in contesti di frammentazione dei processi produttivi, che hanno difficoltà di comunicare e organizzarsi, che non hanno spazi di dialogo sociale, che sono isolati. Allo stesso tempo si confrontano con la discontinuità delle biografie personali, che ha determinato una profonda mutazione nei processi di partecipazione e nella generazione di azione collettiva, contribuendo alla disillusione, alla frustrazione e al senso di smarrimento, in un circolo vizioso che atomizza i processi di ricostruzione della catena delle responsabilità e sottrae linfa vitale alla costruzione di possibili percorsi di rivendicazione.

Questo scenario in Italia è ulteriormente aggravato dalla crisi, dagli alti tassi di disoccupazione e dall'illegalità diffusa. Inoltre, queste difficoltà interessano tanto le professioni a bassa qualifica quanto quelle specializzate, tanto il lavoro dipendente che quello parasubordinato e autonomo (Di Nunzio, Toscano, 2015).

A livello internazionale il sindacato sta da tempo cercando di innovare le proprie strategie, per sindacalizzare i soggetti più marginali e per contrastare la frammentazione del lavoro. Secondo Baccaro, Hamann e Turner (2003) queste iniziative si sono diffuse in contesti in cui il sindacato non ha un forte supporto politico e istituzionale ma deve contare soprattutto sulla propria capacità di mobilitazione, contando sul rapporto con i gruppi «non organizzati» e con la cittadinanza. In particolare, il dibattito sul cosiddetto *organizing*, un approccio volto a mobilitare settori marginali della forza-lavoro, è maturato a partire dagli anni ottanta nei paesi anglosassoni ma, più di recente, si è diffuso in Europa per fronteggiare la perdita di potere negoziale da parte dei sindacati. In uno studio effettuato in dieci paesi europei, Gumbrell-McCormick e Hyman (2013) mostrano che queste iniziative di reinsediamento

si sono ormai diffuse e non possono essere considerate semplicemente come aggiustamenti tattici poiché comportano una rivisitazione complessiva del ruolo, degli obiettivi e dell'organizzazione del sindacato. In particolare, Simms *et al.* (2013), analizzando le esperienze del sindacato inglese, identificano il bisogno di unire i lavoratori al di fuori dei luoghi di lavoro, stimolando la loro capacità di auto-organizzazione e la messa in relazione con altre mobilitazioni per la giustizia sociale, sviluppando quello che Clawson (2003) definisce «*social movement unionism*». Questo approccio, secondo gli autori, è in grado di portare risultati migliori evitando di focalizzare l'attenzione delle strategie di *organizing* solo sugli obiettivi immediati, più tradizionali, della contrattazione e dell'aumento degli iscritti.

Anche in Italia sono ormai numerose le esperienze di contrasto alla frammentazione del lavoro e mostrano la necessità di agire su molteplici livelli, nei processi produttivi e sociali, attraverso nuove forme organizzative che maturano nei movimenti auto-organizzati di precari (Murgia, Selmi, 2012) ma anche, sempre di più, nel sindacato, interessando tanto le categorie che le Camere del lavoro (Ambra, 2013; Lani, 2013; Leonardi, 2013; Di Nunzio, 2014). Lo studio di queste esperienze diventa sempre più importante per capire le tendenze del sindacato e contribuire alla riflessione sul suo cambiamento.

## 2. Storie di frontiera: le esperienze analizzate

L'obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare alcune esperienze di sindacalizzazione innovativa promosse dalla Cgil. Le esperienze indagate intervengono in quei contesti nei quali il sindacato era assente oppure è stato costretto ad affrontare trasformazioni che ne hanno ridotto la presenza e l'efficacia, in particolare confrontandosi con i problemi della frammentazione, del lavoro disperso e precario. Con questo lavoro non si pretende di fornire una rappresentazione completa di quanto sta maturando nella Cgil: non si può pensare che i pochi casi indagati siano rappresentativi di tutte le esperienze di sindacalizzazione. L'analisi vuole piuttosto favorire la condivisione e il confronto tra le esperienze per evidenziare alcune delle tendenze comuni in atto. Sono state analizzate 16 esperienze, attraverso interviste in profondità ai sindacalisti, tra il mese di aprile 2014 e dicembre 2014, di seguito brevemente riassunte.

### *Accordo siglato nelle palestre Klab a Firenze*

La catena di palestre Klab di Firenze ha circa 90 lavoratori, quasi tutti erano assunti con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e nel 2013 l'azienda ha deciso di ridurre la loro paga. Per questi lavoratori, privi di diritti sindacali, il contatto con il sindacato era difficile, anche per via di una diffidenza pregiudiziale. I sindacalisti di Nidil hanno iniziato un percorso di ascolto attraverso incontri individuali e assemblee al di fuori dell'azienda, nella Camera del lavoro aperta anche la sera, nei pub e nei parchi. Questo ha portato l'avvio di una trattativa con l'azienda e a un blocco nella riduzione della paga, dando fiducia ai lavoratori per proseguire fino ad arrivare alla sigla di un accordo che ha esteso diritti e tutele a tutti, in modo diversificato a seconda della mansione. Bagnini, personale del desk, responsabili e promoter commerciali hanno ottenuto un contratto a tempo indeterminato; istruttori di nuoto e di sala invece sono rimasti in collaborazione ma per loro sono state negoziate tutele aggiuntive: contratti triennali e non più annuali, diritto di precedenza per nuove assunzioni, assistenza sanitaria.

### *Sindacalizzazione nel pubblico impiego in Lombardia*

Il settore pubblico si caratterizza per una diffusa presenza di contratti precari e per diverse difficoltà crescenti anche per i dipendenti, come il blocco della contrattazione e quello del *turnover*, la *spending review*, la riduzione degli investimenti, gli esuberi dichiarati e una crescente disillusione. La Segreteria della Fp Lombardia ha deciso di intervenire per affrontare due nodi del problema: il basso livello di conoscenza e consenso nell'opinione pubblica e un decrescente attivismo sindacale. La prima campagna «Pubblico è un luogo comune» del 2012 mirava a coinvolgere la cittadinanza per rivendicare l'importanza di «un lavoro di qualità per servizi di qualità» e ribaltare lo stereotipo del dipendente pubblico lavativo. Le Rsu hanno ideato e realizzato un giornale online, *N7*, rivolto ai dipendenti della Regione e successivamente, in occasione del referendum per la validazione del contratto decentrato, hanno creato un canale YouTube. Al referendum si è registrata un'elevata percentuale di partecipazione: i dipendenti della Regione Lombardia hanno risposto alla mobilitazione e approvato l'accordo. Anche le assemblee sono state innovate per coinvolgere maggiormente i lavoratori, attraverso forme inedite (ad esempio, organizzando spettacoli e concerti) e trattando temi di interesse generale ma di stretta attualità, come quello della legalità in collaborazione con Libera, sfruttando il passaggio della carovana antimafia a Mi-

lano. È stata anche avviata una consultazione online per coinvolgere maggiormente i lavoratori e ascoltare i loro bisogni e le proposte.

### *Lavoratori in rete alla Consulmarketing Spa*

Consulmarketing Spa è un'azienda del settore del commercio che lavora per Nielsen, un'impresa internazionale di sondaggi e rilevazioni di mercato. I lavoratori devono rilevare la disposizione della merce e i prezzi di vendita nei supermercati, pertanto non operano in luogo fisso e svolgono le funzioni di ufficio dalle proprie case. Di fronte al peggioramento delle condizioni economiche a causa di un accordo siglato con un sindacato autonomo (Las), la Filcams ha iniziato una mobilitazione. Il primo passo è stato quello di mettere i lavoratori in rete tra loro a livello nazionale. Per fare questo, le Camere del lavoro sono state messe a disposizione per lo svolgimento di videoconferenze che hanno permesso ai lavoratori di conoscersi, socializzare il contesto e le possibili rivendicazioni. Con i lavoratori è stata avviata una fase di studio del contesto co-progettando gli obiettivi da raggiungere. Questo percorso ha permesso alla Filcams di aumentare la propria rappresentatività nell'azienda, di avviare una trattativa e siglare un accordo che ha migliorato le condizioni di lavoro, in alcuni casi con aumenti della retribuzione fino al 60 per cento.

### *Sindacalizzazione dei lavoratori nelle farmacie*

Nel settore delle farmacie c'è una sostanziale differenza tra farmacie pubbliche e private, con la presenza di due contratti collettivi differenti. Il contratto delle farmacie (ex) pubbliche è caratterizzato da un sistema di maggiori diritti e tutele dovuto a una maggiore sindacalizzazione. Negli ultimi anni però, la multinazionale Admenta ha acquisito in qualità di socio di maggioranza oltre 150 farmacie «ex comunali» tra Milano, Bologna e Prato. Ciò ha inciso negli equilibri della trattativa per il rinnovo del contratto con proposte di modifica al ribasso dei diritti e delle tutele. Il contestuale rinnovo del contratto delle farmacie private ha portato a una convergenza salariale tra i due contratti. Il mancato rinnovo del Ccnl farmacie (ex) pubbliche avrebbe aperto le porte a una definitiva equiparazione al ribasso dei due contratti. Nel 2012 la Filcams per scongiurare ciò ha deciso di agire in due direzioni: da una parte ha sperimentato a Firenze e Prato una campagna di sindacalizzazione nelle farmacie private per aumentare la propria forza contrattuale nel settore. Dall'altra, ha opposto resistenza agli attacchi ai diritti nel settore (ex) pubblico tentando di rinnovare il contratto nazionale. Admenta ha risposto nel

2013 fuoriuscendo dall'associazione datoriale di riferimento (Assofarm) e applicando ai propri dipendenti, in modo unilaterale e illegittimo, il contratto delle farmacie private. Ciò potrebbe innescare un definitivo meccanismo di equiparazione al ribasso dei due contratti. La Filcams di Prato ha messo in atto una campagna di sindacalizzazione e di riattivazione dei lavoratori delle farmacie Admenta di Prato, molti dei quali già iscritti, ma impauriti dall'atteggiamento dell'azienda, conducendo un sistematico lavoro di ascolto «porta a porta» portato avanti da una sindacalista/farmacista, la cui conoscenza del settore ha permesso di costruire una stretta collaborazione con i colleghi. Sono stati programmati incontri individuali e a piccoli gruppi, fuori dai luoghi e dall'orario di lavoro, puntando anche sulla collaborazione dei delegati dell'azienda che sono stati formati con l'obiettivo di motivare gli altri lavoratori ad affrontare la vertenza. Alla fine, due terzi dei dipendenti delle farmacie pratesi a tempo indeterminato ha firmato per avviare la vertenza per il ripristino delle condizioni contrattuali delle farmacie (ex) pubbliche. Il successo di una tale azione legale potrebbe influenzare la trattativa nazionale del Ccnl aprendo spazi per una dignitosa armonizzazione delle condizioni contrattuali di tutti i lavoratori del settore.

#### *Lotta al caporalato nell'Agro Aversano*

Nella zona dell'Agro Aversano i lavoratori nei campi e negli allevamenti sono per lo più migranti, che in molti casi vivono condizioni vicine alla schiavitù in un mercato agricolo pervaso da una forte illegalità. L'azione sindacale in questo settore è una lotta quotidiana, determinata anche dall'ampio *turnover* e dalla stagionalità del lavoro. I lavoratori sono difficili da raggiungere e per questo la Flai ha organizzato un sindacato di strada: con i Camper dei diritti il sindacato esce dalle sedi e incontra i migranti nei luoghi di lavoro e della vita quotidiana. Questa presenza innesca un processo di avvicinamento a catena, di tipo auto-attivante, per cui i migranti che per primi si avvicinano al sindacato assumono il ruolo di mediatori culturali nei confronti degli altri e aiutano a promuovere l'incontro con il sindacato, ad esempio con i volantini in lingua. In questo senso, l'andare a cercare i lavoratori significa anche entrare nel loro mondo sociale e culturale.

#### *Consulenza itinerante nelle scuole di Messina*

Nelle scuole di Messina l'ampiezza del territorio provinciale e la lontananza delle sedi sindacali ha portato alla creazione di un progetto di consu-

lenza itinerante, in cui i sindacalisti della Flc offrono assistenza agli insegnanti direttamente nelle loro scuole, collaborando con i servizi della Cgil. I sindacalisti stanno progettando anche una consulenza itinerante nelle piazze e nei punti di ritrovo pubblici, per intercettare i neolaureati che vogliono iscriversi alle graduatorie e, in generale, i precari che sono molto difficili da incontrare nelle scuole dato che il loro lavoro è estremamente mobile e discontinuo.

#### *Progetto Spartaco per la contrattazione inclusiva*

La frammentazione contrattuale è sempre più presente nelle grandi aziende e nel 2011 il Nidil Modena ha creato il progetto Spartaco. Si tratta di un progetto di formazione-azione volto a supportare la contrattazione inclusiva attraverso un «delegato inclusivo» – detto appunto «Spartaco» – per costruire una rappresentanza unitaria di tutti i lavoratori. In una prima fase di studio le strutture della Cgil formano i delegati su vari aspetti, da quelli tecnici a quelli relazionali per il rapporto con i lavoratori. In seguito il sindacato collabora con il delegato dentro la sua azienda e lo supporta in un'azione di contrattazione inclusiva. Questo percorso è stato applicato anche alla Bosch, un'azienda di elettrodomestici, dove il delegato sindacale è riuscito a creare un percorso unitario tra tutti i lavoratori, anche attraverso uno sciopero, ottenendo il rinnovo dei contratti in somministrazione e il riconoscimento della loro rappresentanza sindacale in azienda.

#### *Sindacalizzazione nell'azienda Sky*

Sky è un'azienda televisiva che conta nella sede di Milano circa 1.500 lavoratori. In seguito all'innalzamento della paga base nel contratto collettivo nazionale, l'azienda ha assorbito tutti i superminimi. I sindacalisti della Slc hanno reagito organizzando due scioperi che però in questo caso non sono stati efficaci: da una parte, la tecnologia permetteva di non interrompere le trasmissioni anche se molti lavoratori avessero scioperato, dall'altra, lo scarso tasso di consapevolezza e di sindacalizzazione dei lavoratori rendeva difficile la mobilitazione. Il sindacato ha deciso dunque di intraprendere la via legale, contestando l'assorbimento dei superminimi. La vittoria di quasi tutte le vertenze (almeno in una prima fase) ha inciso fortemente sulla percezione che i lavoratori avevano del sindacato, che ha visto dunque riconosciuta la radicalità delle proprie posizioni e l'efficacia delle proprie azioni, aumentando il numero dei propri iscritti e ricevendo un rinnovato consen-



so. La conflittualità è stata comunque affiancata a una costante azione di trattativa con l'azienda che, contando sulla forza di questa mobilitazione, ha portato ad accordi sui premi aziendali e sugli aumenti di livello. In questo caso, l'efficacia del sindacato, anche se attraverso l'utilizzo di uno strumento legale, ha posto le basi per un'azione futura più strutturata in quanto ha raccolto consenso, proprio per la radicalità della scelta, anche tra i lavoratori a termine e in somministrazione che hanno cominciato a rivolgersi ai delegati sindacali nella prospettiva di una futura contrattazione finalizzata alla loro stabilizzazione.

### *Sindacalizzazione in Fiat in assenza di democrazia sindacale*

Ricorrere a forme di mobilitazione innovativa può essere necessario anche in contesti storicamente sindacalizzati. È questo il caso della Fiat dove, nel 2010, la Fiom non firmando il contratto collettivo proposto dall'azienda si è trovata fuori dalla fabbrica e privata del diritto di rappresentare i lavoratori. La Fiom ha quindi messo in campo iniziative di vario tipo, sul piano legale ma anche cercando di mantenere un'attenzione pubblica sul tema, con concerti, raccolte firme, presenza mediatica, coinvolgendo *opinion makers* e costruendo iniziative simboliche come la simulazione di un referendum e l'elezione dei delegati sindacali fuori dalle fabbriche. Per recuperare il tesseramento perso i sindacalisti della Fiom hanno dovuto reinventarsi metodi usati in passato, diversi dalla trattenuta sindacale, aprendo un conto per i bonifici dei lavoratori e raccogliendo le quote tessera a mano. La mobilitazione massiccia ha ottenuto alcune vittorie, con la sentenza n. 231/2013 della Corte costituzionale che ha affermato il diritto per tutti i lavoratori di essere rappresentati in azienda.

### *Lavoratori uniti ad Abercrombie*

Abercrombie è un'azienda americana di abbigliamento che ha un punto vendita a Milano con circa mille dipendenti, per lo più ventenni e studenti. La maggior parte di loro ha un contratto a chiamata e dopo che uno di loro si è rivolto al sindacato per avere aiuto, i sindacalisti hanno iniziato a incontrarsi con tutti i lavoratori, anche con un contratto a tempo indeterminato, e proprio da questi ultimi è partita l'azione sindacale. Alcuni dipendenti si sono iscritti, hanno costituito le proprie rappresentanze sindacali e attuato azioni di resistenza contro gli abusi del management che rendevano dure le condizioni di lavoro. Questo ha dato anche ai lavoratori a chiamata il co-

raggio di unirsi alla protesta: la forza contrattuale dei lavoratori stabili è servita a innescare un'azione collettiva unitaria. Il gruppo di lavoratori che partecipavano alle assemblee è aumentato nel tempo e l'interazione con loro è stata facilitata da una pagina facebook, diventata di fatto una bacheca sindacale e un punto di discussione permanente. È così iniziata una trattativa con l'azienda su vari aspetti: retribuzioni, stabilizzazioni e qualità del lavoro. È stato fatto un referendum aziendale, molto partecipato, ed è stato raggiunto un accordo per l'innalzamento del livello d'inquadramento contrattuale dei commessi. È stato poi raggiunto un altro accordo per la stabilizzazione di 85 lavoratori con part-time a 20 ore.

### *I coordinamenti territoriali per gli appalti*

Nel sistema degli appalti la precarietà è data dalle caratteristiche stesse del sistema. Gli appalti sono processi di lavoro «instabili»: scadono e si rinnovano, si cancellano o ridimensionano per mancanza di risorse, sono molto differenziati. Negli ultimi anni, a Perugia, alcuni sindacalisti della Filt hanno promosso una riflessione su questi problemi con un gruppo di lavoro inter-categoriale specifico sugli appalti (il «Coordinamento dei lavoratori soci delle cooperative») costituito da funzionari e delegati sindacali di diversi settori: pulizie e servizi (Filcams), cooperative sociali (Fp), logistica (Filt). Il coordinamento ha promosso una formazione mirata su questi temi e una mappatura delle cooperative a livello provinciale e regionale. In molte di queste cooperative sono state fatte assemblee e volantaggi per far conoscere l'iniziativa ai lavoratori del settore e coinvolgerli. Il coordinamento ha anche proposto alcuni emendamenti al Congresso della Cgil del 2014 per rafforzare l'azione su questi temi e nel 2015 la Cgil ha messo in atto una campagna per una proposta di legge di iniziativa popolare per regolamentare il sistema degli appalti.

### *Mobilizzazioni contro la chiusura della Seves Glassblock*

La Seves Glassblock di Firenze è la divisione mattone in vetro del Gruppo Seves, leader mondiale per l'architettura e l'arredamento. Il prodotto è rivolto a un mercato di qualità con un andamento instabile e nel 2013 l'azienda ha deciso di spegnere il forno per fare fronte a un calo di commesse. Per contrastare la chiusura i sindacalisti della Filctem hanno strutturato una strategia che puntava su due fattori: l'importanza della fabbrica nella vita di Firenze e in particolare del quartiere di Castello dove sorge lo stabilimento,

e l'eccellenza del *made in Italy* nel mondo, per riuscire ad ancorare nell'immaginario collettivo lo sviluppo di un'azienda multinazionale al territorio di riferimento. I sindacalisti hanno praticato una forma di mobilitazione innovativa, l'occupazione intermittente: la fabbrica è stata aperta alla cittadinanza attraverso iniziative come spettacoli teatrali per bambini, gare di cucina, concerti. Si è così catturata l'attenzione dei cittadini del quartiere e in generale della città, di personalità pubbliche e dei media. Questo ha determinato il rinvio della procedura di licenziamento collettivo con l'apertura di una cassa integrazione che ha permesso di ampliare il tempo disponibile per il manifestarsi di possibili acquirenti e per il rilancio della produzione. Purtroppo a oggi ciò non è stato sufficiente: i lavoratori sono in mobilità e la discussione sul piano industriale è tuttora bloccata.

#### *La contrattazione dei quadri di Carrefour*

Carrefour è una multinazionale che opera nel settore della grande distribuzione. Alcuni quadri aziendali erano critici rispetto alle strategie aziendali e avevano iniziato una riflessione comune per migliorarle. L'interazione tra i quadri avveniva principalmente su WhatsApp, per fare fronte alla dispersione territoriale e alla mancanza di occasioni di interazione. Grazie all'uso di WhatsApp i quadri aziendali hanno potuto scambiarsi opinioni, informazioni, proposte: un luogo virtuale ha svolto la funzione di spazio reale di incontro e condivisione diventando un'assemblea permanente. Dopo una prima fase di scambi informali, nel 2011 alcuni quadri hanno deciso di presentare un vero e proprio progetto di sindacalizzazione alla Filcams di Roma e Lazio, che ha accolto positivamente questa richiesta e ha avviato un lavoro in sinergia con Agenquadri istituendo un coordinamento specifico. A giugno 2014 l'azienda ha accettato di incontrare i funzionari sindacali e i quadri delegati. L'azione è stata comunque molto difficile: l'azienda ha reagito in maniera pesante nei confronti dei quadri, anche attuando trasferimenti, e alcune crisi aziendali sono tuttora in corso.

#### *Con i migranti a Latina*

Nella provincia di Latina, come in molte località italiane, quello dello sfruttamento dei migranti che lavorano nei campi agricoli da parte dei caporali è un problema diffuso. La Flai ha iniziato un'azione di sindacalizzazione con un migrante indiano che ha deciso di intervenire per migliorare la situazione della propria comunità sikh. Grazie alla sua presenza e al suo

ruolo di mediatore culturale, l'avvicinamento del sindacato è stato più facile ed è stata aperta una sede della Flai a Borgo Hermada, un quartiere ad altissima concentrazione di migranti. La sede è diventata un punto di riferimento per la popolazione per affrontare i problemi legati al lavoro e alla vita quotidiana, come l'assistenza per le pratiche burocratiche. In collaborazione con l'Auser è stata istituita una scuola di italiano, poi ospitata presso i locali dell'istituto di scuola media locale, che ha visto una forte partecipazione della cittadinanza. Questo ha permesso di coinvolgere molti migranti nel sindacato e di aumentare l'attenzione delle istituzioni, fino alla creazione di un tavolo sull'immigrazione con la Prefettura di Latina.

### *I banchieri ambulanti di Banca etica*

Banca popolare etica è una banca che conta circa 200 dipendenti che operano nella sede centrale di Padova e nelle 17 filiali. La banca promuove i propri prodotti sul territorio attraverso il lavoro di circa 25 banchieri ambulanti che non hanno una sede fissa e che operano su chiamata, anche a domicilio, per i privati e le imprese. Questi, secondo quanto indicato dal Testo unico Bancario, operano in regime di partita Iva. Fisac, in accordo con Nidil, si è posta l'obiettivo di migliorare le loro condizioni di lavoro e per approfondire la conoscenza di questo specifico contesto i sindacalisti hanno avviato un'ampia fase di studio, analizzando gli aspetti tecnici della partita Iva, intervistando i lavoratori in videoconferenza e organizzando assemblee online. Questo percorso ha permesso di garantire ai lavoratori in partita Iva diritti analoghi a quelli dei lavoratori stabili siglando un accordo nel 2012. Non potendo stabilizzare questa figura professionale, per le norme in corso, la trattativa è stata orientata ad aumentare diritti e tutele, garantendo: formazione, previdenza integrativa, polizza assicurativa e sanitaria, diritti di maternità e paternità, tutele per malattia e infortuni. Anche il salario non è più contrattato individualmente ma è diventato materia dell'accordo, riducendo l'incidenza della parte variabile al 25 per cento.

### *Il coordinamento dei restauratori*

La Fillea sta organizzando i restauratori da circa venti anni al fine di includere nell'azione sindacale anche figure altamente specializzate e disperse nei piccoli cantieri. La Fillea ha puntato sul fare rete con le numerose associazioni professionali del settore e, soprattutto, con i singoli lavoratori, attraverso la creazione di coordinamenti su base territoriale. Grazie a un

impegno continuo di lungo periodo il coordinamento dei restauratori è riuscito a conquistare l'attenzione dell'opinione pubblica e a fare pressione sulle istituzioni, raggiungendo negli anni recenti alcuni risultati, come l'inquadramento contrattuale e l'avvio di un percorso per il riconoscimento professionale, portando avanti campagne e inchieste, come l'indagine online *Restauro sostenibile* che è servita per entrare in contatto con i lavoratori nei cantieri.

### **3. L'analisi delle esperienze: primo contatto, conoscenza, partecipazione e reti**

Innovazione ed efficacia dell'azione sindacale sono concetti importanti che non necessariamente coesistono in ogni esperienza. Si può essere efficaci riutilizzando pratiche di cento anni fa, ritornando al cuore delle origini del sindacato, così come si può essere innovativi e scarsamente efficaci. I due concetti però spesso si sovrappongono. L'innovazione porta con sé margini di rischio ma nel contesto di oggi innovare le proprie pratiche, accettare le sfide, essere creativi, serve a sorprendere le controparti, aprire nuovi orizzonti, rompere equilibri consolidati, e permette di aumentare i margini di efficacia di ogni azione sindacale.

Le esperienze analizzate sono molto diversificate: riguardano settori e territori differenti, dimensioni aziendali di vario tipo, diverse tipologie professionali e contrattuali. Le risposte messe in campo sono anch'esse diverse tra loro: quindi, il primo insegnamento è che non c'è una *best way* per fare sindacato.

Di seguito, proviamo comunque a evidenziare alcuni orientamenti comuni di queste esperienze, il cui valore è quello di cimentarsi con la necessità di innovare l'azione sindacale e massimizzarne l'efficacia per rispondere alla complessità delle sfide della nostra epoca.

#### ***3.1. Primo contatto: informazione e presenza per costruire un rapporto di fiducia con i lavoratori***

Nel nuovo mercato del lavoro la crescita del numero degli iscritti resta un obiettivo fondamentale per avere la legittimità della contrattazione. Tuttavia, questo oggi non è possibile senza porsi degli obiettivi più ampi: innovare l'azione sindacale, coinvolgere attivamente le persone, costruire pro-

spettive concrete di miglioramento delle condizioni di lavoro e sociali per ridare alle persone fiducia e speranza. Come sottolineano Gumbrell-McCormick e Hyman (2013: p. 70) non è chiaro se campagne di questo tipo portino risultati duraturi in termini di iscrizione ma certamente aiutano a migliorare l'immagine del sindacato per la difesa dei più deboli. Questo può significare in alcuni casi portare avanti azioni per lavoratori non (ancora) iscritti al sindacato ma che potrebbero iscriversi in seguito e operare con prospettive di lungo termine su nuovi settori.

Nell'innescare di una nuova azione sindacale il primo problema è sempre più spesso quello di incontrare i lavoratori, perché sono precari, isolati nelle piccole aziende, dispersi tra appalti e subappalti, segregati in campi agricoli illegali e, anche, sfiduciati o impauriti dall'azione collettiva. In questi casi il sindacato deve farsi raggiungere aprendo il più possibile le proprie sedi e, attraverso una ricerca attiva, rintracciare i lavoratori nei posti di lavoro e di vita dispersi, garantire una presenza diffusa, utilizzare le potenzialità del web.

Come è stato detto in un'intervista: «I lavoratori che non hanno un luogo fisso necessitano di un sindacato flessibile, che sappia trovarli e comunicare con loro, facendoli sentire comunque una collettività».

Questo può avvenire attraverso diversi strumenti:

- operando nei luoghi della vita quotidiana, anche in spazi ricreativi come i pub o i parchi pubblici, come nell'esperienza delle palestre a Firenze;
- attraverso un sindacato «di strada» o «itinerante», come con i camper della Flai, i coordinamenti itineranti degli appalti, gli sportelli itineranti della Flc a Messina;
- mettendo a disposizione le proprie sedi, anche in orari non convenzionali: questo avviene in molte delle esperienze indagate, soprattutto nei casi in cui non sono riconosciuti i diritti sindacali;
- valorizzando il ruolo dei servizi per mettere in relazione la tutela individuale con l'azione collettiva: nelle esperienze indagate questo avviene sia considerando l'ambito strettamente lavorativo sia quello sociale, per rispondere ai bisogni quotidiani delle persone (come avviene, ad esempio, nell'azione della Flai);
- continuando, ovviamente, a utilizzare volantini e raccolte firme che sono sempre uno strumento importante per incontrare i lavoratori, come nel caso della campagna sulla regolamentazione degli appalti;
- utilizzando le opportunità dell'Ict.

### ***3.2. Conoscenza del contesto di lavoro: esperienza, ricerca, formazione***

Nella frammentazione del lavoro le esigenze delle aziende e i bisogni dei lavoratori sono sempre più articolati e diversificati e, dunque, la conoscenza del contesto è fondamentale. Nelle esperienze analizzate questa conoscenza è stata acquisita attraverso modalità diverse. Molti sindacalisti hanno contato sulla propria esperienza e sul supporto delle categorie senza una specifica fase di studio preparatoria. Qualcuno ha invece sentito il bisogno di indagare a fondo la realtà produttiva, perché il settore era di nuova sindacalizzazione (come le farmacie o le palestre) o perché era necessario un lavoro d'inchiesta per comprenderne il funzionamento (come nell'esperienza di Banca etica).

In generale, l'esigenza di conoscere meglio il contesto è maturata dalla volontà dei sindacalisti ed è stata alimentata da uno scambio continuo con i lavoratori, che possono dare un contributo indispensabile. Per questo è importante creare strategie di azione sindacale capaci di coinvolgere tutte le figure del ciclo produttivo, anche sfruttando le conoscenze dei quadri e delle alte professionalità. Allo stesso modo, le assemblee e i coordinamenti possono funzionare come un luogo di scambio delle buone pratiche e di formazione continua (come per le cooperative e i restauratori).

Se la conoscenza del contesto in cui si agisce è fondamentale, è altrettanto vero che un'efficace azione sindacale non può prescindere da un'adeguata formazione dei sindacalisti. Emblematico in questo senso è il progetto Spartaco del Nidil di Modena.

### ***3.3. Le nuove forme di aggregazione e mobilitazione: partecipazione e protagonismo dei lavoratori nell'azione sindacale***

Nelle esperienze indagate l'innovazione delle forme di aggregazione e mobilitazione è passata attraverso la ricerca di una maggiore partecipazione dei lavoratori, per rompere il loro isolamento e favorire il loro coinvolgimento diretto, cercando di costruire un rapporto continuo nel tempo che non si esaurisse nell'arco di una singola mobilitazione o di un'assemblea.

Il coinvolgimento attivo dei lavoratori si è sviluppato attraverso modalità differenti, spesso compresenti.

- Internet in alcune situazioni ha avuto un ruolo secondario integrando altri strumenti più tradizionali, in altre ha completamente rivoluzionato l'agire sindacale prestandosi a vari usi. WhatsApp è stato indispensabile per connettere i quadri di Carrefour sparsi tra le varie sedi e la stessa funzione hanno a-

vuto le videoconferenze in Consulmarketing. In altri casi facebook è diventato una «bacheca sindacale» (come in Abercrombie), è stato utilizzato per comunicare con i propri iscritti e con la cittadinanza (come per la campagna «Pubblico è un luogo comune»).

- Il referendum resta uno strumento importante di democrazia diretta per valorizzare le proposte dei lavoratori ed è stato fondamentale per la Fp Lombardia.

- Le inchieste tramite questionario, soprattutto online, hanno permesso di dare voce a lavoratori che sarebbe stato altrimenti difficile raggiungere perché dispersi in più luoghi di lavoro.

- Per aumentare la partecipazione alle assemblee si è cercato di trovare luoghi e orari adatti alle esigenze dei lavoratori ma, anche, di innovare le modalità con cui si svolgono, ad esempio favorendo i lavori di gruppo.

- Sono stati organizzati servizi capaci di creare processi di *empowerment*, come nel caso delle scuole di italiano e l'assistenza per i documenti della Flai.

- Alcune pratiche hanno innovato anche lo strumento più tradizionale dello sciopero per favorire il coinvolgimento dei lavoratori e della cittadinanza, come nel caso di Seves.

### 3.4. *Costruire reti*

Queste esperienze dimostrano l'importanza di costruire un rapporto costante tra il sindacato, i lavoratori, le associazioni, le forme di auto-organizzazione dei precari, le istituzioni pubbliche e la cittadinanza stessa. Questo approccio «a rete» è importante perché i rapporti di forza a livello aziendale sono sempre più sbilanciati in favore della parte datoriale. Dunque, la rete serve a rompere l'isolamento del rapporto lavoratore-datore e a ricomporre gli interessi a livello territoriale stimolando l'attenzione dell'opinione pubblica e l'attivazione delle istituzioni. Questo è evidente nelle lotte per la legalità condotte da Flai con Libera e Arci.

Ma la necessità di costruire una rete vive anche all'interno dei processi produttivi. Per il sindacato è fondamentale costruire percorsi di contrattazione sempre più inclusivi capaci di coinvolgere i lavoratori a prescindere dal luogo e dal ruolo che occupano nella filiera di riferimento.

### 3.5. *La domanda di innovazione nel sindacato*

Di seguito evidenziamo alcuni fattori di innovazione, in parte già analizzati nei paragrafi precedenti, sui quali i sindacalisti si sono soffermati nel mo-



mento in cui gli abbiamo chiesto quali strategie potrebbero essere utili per il sindacato.

Essi hanno evidenziato l'esigenza di ricomporre il mondo del lavoro superando le segmentazioni interne all'azione sindacale, favorendo la creazione di coordinamenti di lavoratori/attivisti su base aziendale, professionale, di sito e filiera, con gruppi di lavoro di tipo inter-categoriale e confederale. Ciò per sviluppare campagne mirate e una sindacalizzazione strategica, individuando obiettivi concreti e favorendo la creazione di reti con le associazioni, le istituzioni e la cittadinanza. Questa strategia dovrebbe essere accompagnata dallo sviluppo di una comunicazione sempre più innovativa, negli strumenti e nel linguaggio.

La contrattazione inclusiva, un orientamento affermato nel Congresso della Cgil del 2014, è vista come un orizzonte strategico fondamentale, considerando sia l'inclusività di tipo orizzontale (coinvolgendo tutte le tipologie contrattuali) sia di tipo verticale (coinvolgendo tutte le figure professionali delle filiere produttive, anche le alte professionalità e i quadri).

Per i sindacalisti è importante incontrare questi lavoratori attraverso le pratiche che già stanno sviluppando al di fuori dei posti di lavoro, con un sindacato «di strada» o «itinerante», come nel caso degli uffici mobili e dei camper dei diritti, ed estendendo le opportunità di accesso a luoghi, strumenti e strutture. Le Camere del lavoro dovrebbero offrire spazi di aggregazione ma anche rispondere ai nuovi bisogni valorizzando il ruolo dei servizi, considerando la tutela per l'ambito sia lavorativo sia sociale.

La ricerca e la formazione sono ritenute fondamentali per attuare al meglio queste strategie e dovrebbero essere rafforzate legandole alle sperimentazioni. Sono diverse le modalità di ricerca-azione proposte (mappatura del territorio, ricostruzione delle filiere, analisi dei bisogni e delle proposte, utilizzando le potenzialità offerte dal web come con i questionari online) ed emerge come queste pratiche dovrebbero avere un forte protagonismo degli stessi sindacalisti e dei lavoratori, favorendo il confronto e lo scambio tra di loro, la condivisione di esperienze e buone pratiche, con momenti di valutazione e autovalutazione non soltanto degli accordi sottoscritti ma anche dei processi avviati. Più in generale, la democrazia è considerata un tratto fondamentale per lo sviluppo di innovazione sindacale e dovrebbe essere valorizzata in tutti i processi decisionali aumentando le opportunità di partecipazione e approfondimento, attraverso le assemblee, i gruppi di lavoro, il web. I lavoratori non solo dovrebbero avere voce nella scelta dei propri rap-

presentanti a ogni livello e candidarsi a coprire questi ruoli ma anche potere incidere nella definizione delle strategie e degli obiettivi sindacali.

Infine, vista la scala internazionale su cui si dispiegano i rapporti di forza, appare necessario rafforzare l'investimento sul livello europeo per incidere su temi ormai fondamentali nel loro impatto territoriale, come le filiere e le aziende multinazionali, l'attivazione dell'opinione pubblica europea, il coinvolgimento delle istituzioni e della politica.

In sintesi, dalle interviste emerge la necessità di supportare il più possibile le esperienze già in atto e favorire la creazione di nuove, riducendo lo spontaneismo in favore di una strategia complessiva sempre più strutturata e istituzionalizzata. Per questo, i sindacalisti sottolineano la necessità di investire sulle risorse umane, economiche e organizzative per rafforzare le pratiche di nuova sindacalizzazione. Questo in una logica di circolarità tra sperimentazione e strutturazione, tra le logiche di apprendimento *bottom-up* (dal basso verso l'alto, per cui la buona pratica si diffonde fino a coinvolgere le strutture apicali) e logiche *top-down* (dall'alto verso il basso, per cui le buone pratiche sono diffuse con il supporto delle strutture apicali). Per favorire questa circolarità potrebbe essere utile avere luoghi di confronto dedicati alle pratiche di nuova sindacalizzazione, per costruire laboratori nazionali e territoriali di condivisione, monitoraggio, supporto e programmazione. A ciò sarebbe utile accompagnare il proseguimento della raccolta e socializzazione delle esperienze, attraverso un osservatorio permanente delle pratiche più innovative ed efficaci di azione sindacale. In particolare, emerge che in questa fase di sperimentazione diffusa le strutture apicali hanno un ruolo fondamentale per promuovere e valorizzare le pratiche e fare sì che siano sempre più efficaci, considerando non solo la necessità di investimenti economici mirati ma anche di supporto in termini di competenze, reti e strutture organizzative.

#### 4. Conclusioni

Le esperienze analizzate mostrano l'importanza di alcuni orientamenti generali per lo sviluppo di pratiche sindacali adeguate a fronteggiare la frammentazione dei processi produttivi: a) l'importanza della conoscenza, dello scambio, del confronto e della socializzazione per comprendere come agire in contesti sempre più complessi; b) la necessità di una sindacalizzazione volta a fa-

vorire il protagonismo degli individui e la loro partecipazione con modalità sempre più dirette; c) un sindacato capace di essere una struttura organizzativa al servizio e nelle mani dei lavoratori, per offrire risorse, strumenti e spazi di iniziativa per rispondere ai bisogni lavorativi e sociali; d) la necessità di costruire reti nei processi produttivi per superare la frammentazione, per ricomporre le filiere e riconnettere le istanze aziendali con quelle sociali, per ridare protagonismo al sindacato e, anche, alle istituzioni e alla cittadinanza.

Questi orientamenti generali sono alla base del cosiddetto *organizing* e sembrano diffondersi a livello internazionale in maniera trasversale ai modelli istituzionali di sindacato e di relazioni industriali: sono stati al centro di alcuni importanti cambiamenti nelle strategie sindacali in contesti diversi, negli Stati Uniti come in Europa (Dorigatti, 2013). Dunque, riprendendo quanto detto da Baccaro, Hamann e Turner (2003), sul fatto che l'*organizing* si affermi soprattutto in contesti in cui il ruolo istituzionale del sindacato è debole, la diffusione di queste esperienze in Italia e in Europa testimonia della necessità transnazionale di affrontare la perdita del ruolo istituzionale del sindacato attraverso la ricerca di nuove strategie di coinvolgimento dei lavoratori e della cittadinanza.

Al tempo stesso, questi orientamenti sono stati messi in atto attraverso pratiche tra loro molto diversificate che non definiscono un modello univoco di sindacato né, tantomeno, un modello alternativo, poiché sono maturate all'interno della Cgil contando sul supporto delle strutture organizzative disponibili, nelle categorie e nelle Camere del lavoro, pur contribuendo poi a trasformarle. Dunque, siamo davanti a tendenze che attraversano il sindacato a livello globale, al di là delle differenze istituzionali, senza però comportare necessariamente una trasformazione radicale. Come sottolinea Regalia (2009, p. 143): «Il mutamento in grado di lasciare il segno nasce da piccoli cambiamenti all'interno di routine e riti che apparentemente sembrano quelli di un tempo». Quello che emerge dall'analisi è che la propensione all'innovazione dovrebbe essere valorizzata, promossa e supportata, rendendola un tratto distintivo, strategico, istituzionalizzato, dell'organizzazione sindacale di questa epoca. Ciò non per tendere verso un modello univoco, quanto piuttosto per rafforzare un sindacato moderno che, come sottolinea Carrieri (2012), deve sapersi confrontare con una pluralità di problemi e bisogni.

Più in generale, tali orientamenti, che disegnano una tendenza di livello internazionale, rispondono a una delle sfide più importanti della nostra epo-

ca, quella per l'affermazione della democrazia. Una domanda di democrazia che attraversa i movimenti sociali e dei lavoratori (Touraine, 1993; Urbinati, Warren, 2008; della Porta, 2009), che sono contrassegnati dalla necessità rafforzare la dimensione partecipativa (considerando le opportunità di partecipazione) e deliberativa (considerando le opportunità di discussione ed elaborazione collettiva) insieme a quella rappresentativa (considerando le necessità di sintesi e di mandato), senza metterle in contrapposizione ma cercando invece di potenziarle nella loro relazione. Questo bisogno, come mostrano le esperienze, attraversa il sindacato sia considerando gli spazi organizzativi al proprio interno che le arene negoziali proprie del dialogo sociale.

### Riferimenti bibliografici

- Ambra M.C. (2013), *Modelli di rappresentanza sindacale nella società post-industriale. Come i sindacati si stanno ri-organizzando per rappresentare i lavoratori non standard*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 4, pp. 75-94.
- Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for flexible organisations*, in *Personnel management*, n. 16, pp. 28-31.
- Baccaro L., Hamann K., Turner L. (2003), *The politics of the labor movement revitalization: the need for a revitalized perspective*, in *European journal of industrial relations*, vol. 9, n. 1, pp. 119-133.
- Berton F., Richiardi M., Sacchi S. (2009), *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Bologna, il Mulino.
- Brunetti A., Di Nunzio D., Mancini C. (2015), *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, rapporto di ricerca, Associazione Bruno Trentin.
- Cappelli P., Neumark D. (2004), *External churning and internal flexibility. Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses*, in *Industrial relations*, vol. 43, n. 1, pp. 148-182.
- Carrieri M. (2012), *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M., Treu T. (2013, a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Castel R. (2009), *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut des individus*, Paris, Éditions du Seuil.
- Castells M. (2002), *La nascita della società in rete*, Milano, Egea-Università Bocconi Editore.

- Clawson D. (2003), *The next upsurge. Labor and new social movements*, Ithaca, Cornell University Press.
- Crouch C. (2003), *Postdemocrazia*, Roma-Bari, Laterza.
- della Porta D. (2009, a cura di), *Democracy in social movements*, Houndsmill, Palgrave.
- Di Nunzio D. (2014), *Vulnerable workers in action: self-organization and unionism in the work fragmentation*, paper, XVIII Isa world congress of sociology, Yokohama, Japan.
- Di Nunzio D., Toscano E. (2015), *Vita da professionisti*, rapporto di ricerca, Associazione Bruno Trentin.
- Dorigatti L. (2013), *Le strategie di rilancio organizzativo in Germania*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 4, pp. 111-132.
- Eurofound (2012), *The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States*, Publications office of the European Union, Luxembourg.
- Gallino L. (2014), *Vite rinviata. Lo scandalo del lavoro precario*, Roma-Bari, Laterza.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade unions in Western Europe. Hard times, hard choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Kelleberg A.L. (2001), *Organizing flexibility. The flexible firm in a New Century*, in *British journal of industrial relations*, n. 39, pp. 479-504.
- Kalleberg A.L. (2011), *Good jobs, bad jobs. The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*, New York, Russell Sage.
- Lani I. (2013, a cura di), *Organizziamoci*, Roma, Editori Riuniti.
- Leonardi S. (2013), *Rappresentanza, organizzazione e democrazia. Modelli e politiche sindacali a confronto*, in *Economia e diritto*, n. 3-4, pp. 140-170.
- Murgia A., Selmi G. (2012), *Inspire and conspire. Italian precarious workers between self-organization and self-advocacy*, in *Interface*, vol. 4, n. 2, pp. 181-196.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Sennett R. (1998), *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*, London (Uk), W.W. Norton & Company.
- Simms M., Holgate J., Heery E. (2013), *Union voices. Tactics and tensions in UK organizing*, Ithaca, Cornell University Press.
- Standing G. (2011), *The precariat. The new dangerous class*, London, Bloomsbury Academic.
- Touraine A. (1993), *Critica della modernità*, Milano, Il Saggiatore.
- Touraine A. (2008), *La globalizzazione e la fine del sociale*, Milano, Il Saggiatore.

- Urbinati N., Warren M. (2008), *The concept of representation in contemporary democracy theory*, in *Annual review of political science*, vol. 11, pp. 387-412.
- Wieviorka M. (2013), *Le travail aujourd'hui. L'hypothèse de la reconnaissance*, in *La nouvelle revue du travail*, n. 2, consultabile in [nrt.revues.org/687](http://nrt.revues.org/687).

#### ABSTRACT

*L'articolo presenta i risultati di una ricerca sulle esperienze di innovazione sindacale promosse dalla Cgil in contesti caratterizzati dalla frammentazione del lavoro, dal lavoro disperso e precario. L'analisi prende in considerazione gli ostacoli, i limiti e i fattori che hanno favorito lo sviluppo di queste esperienze. In conclusione l'articolo presenta alcune riflessioni sull'impatto di queste esperienze sul modello organizzativo del sindacato, in particolare considerando il rapporto con la democrazia.*

#### NEW FRONTIERS FOR THE UNIONS IN THE WORK FRAGMENTATION

*The article presents the main findings of a research on experiences of new unionism supported by Cgil in the contexts of work fragmentation, scattered and precarious work. Analysis takes in consideration obstacles, limits and drivers of these experiences. In conclusion, the article offers some reflections on the impacts of these experiences on the organizing model of the union, in particular considering the relations with the democracy.*