

La contrattazione di sito negli outlet: uno scenario di rivitalizzazione all'italiana?

Stefano Gasparri*

1. Introduzione

La contrattazione di sito è un tema all'ordine del giorno per la rappresentanza del lavoro. La recente Conferenza di organizzazione della Cgil vi ha dedicato uno specifico punto del documento programmatico – il punto 1.4, il più lungo di tutti – in cui la contrattazione di sito coincide con la sperimentazione di forme di contrattazione collettiva inclusive e solidali. Il documento ne chiarisce lo scopo, la riunificazione di soggetti e diritti a fronte della frammentazione del processo produttivo, e poi guarda alla sua possibile implementazione: come adattarvi l'organizzazione (nuove forme di coordinamento fra Confederazione e Categorie interessate), dove realizzarla (aeroporti, centri commerciali, ospedali, cantieri delle grandi opere, siti culturali), quali materie includervi nelle rivendicazioni (informazione, orari di lavoro, agibilità sindacale, welfare, formazione, lavoro atipico). Di sicuro, la riflessione sul tema ha compiuto un salto di qualità. Basti pensare alla precedente Conferenza di organizzazione (2008: p. 10), che fa un breve cenno alla logica di «sito», equiparandola alla dimensione «territoriale» e di «filiera» e indicandola come auspicabile orizzonte per l'azione contrattuale e di rappresentanza. Tuttavia alla riflessione manca ancora un tassello importante, quello che riguarda l'evidenza. Eppure un caso concreto dove osservare la contrattazione di sito in azione esiste in Italia da circa dieci anni e riguarda gli outlet.

La contrattazione di sito negli outlet, pur ricevendo solo una marginale attenzione (ad es. *Diario del Terziario*, settembre 2009¹), ben inquadra gli scenari per una rivitalizzazione del sindacato e delle relazioni industriali in senso lato. Si è scritto molto di rivitalizzazione, evidenziando il cambio di

* Stefano Gasparri è Teaching Fellow presso la Warwick University (GB).

¹ Insetto mensile curato dalla Filcams al settimanale *Rassegna sindacale*.

rotta promosso dal sindacato americano a partire dagli anni novanta: prendere atto delle scarse, se non addirittura controproducenti, risorse istituzionali presenti nel contesto per rilanciare il proprio ruolo tramite campagne innovative di attivazione e reclutamento – il celebre *organizing* – sfruttando canali alternativi a quelli tradizionali e focalizzandosi su luoghi di lavoro tipicamente ostili alla rappresentanza del lavoro, come le micro-impresie nel settore delle pulizie o della ristorazione. Il dibattito non ha trascurato il fatto che ogni contesto è unico e, di conseguenza, non è detto che la strategia a tratti più convincente negli Stati Uniti sia adatta ovunque. Nel panorama europeo, un clima ideologicamente meno ostile al sindacato, così come la maggiore resilienza delle istituzioni a supporto del coinvolgimento delle parti sociali, hanno messo in luce le molteplici strade per rivitalizzare il sindacato (Regalia, 2012). In certe occasioni, sono più evidenti i percorsi comuni, come quando si osservano campagne di *organizing* in un modello di relazioni industriali agli antipodi rispetto a quello statunitense, quello tedesco (Dorigatti, 2014). In altre, sono più evidenti le distanze, come quando ci si sofferma sui vantaggi della cooperazione istituzionale (Baccaro, Carriero, Damiano, 2003). La letteratura ha ben inquadrato le alternative strategiche senza metterle in contrapposizione, ma anzi guardando alle sinergie e, soprattutto, focalizzandosi sul risultato finale (Heery, 2001; Frege, Kelly, 2004). In quest’ottica, possiamo riprendere la campagna-simbolo per la rivitalizzazione del sindacato, la «Justice for Janitors» (Milkman, 2006), per mettere in risalto non tanto la capacità del sindacato di mobilitare i lavoratori delle pulizie di alcuni grattacieli di Los Angeles, quanto un aspetto rimasto per certi versi trascurato, ovvero il coinvolgimento nel processo negoziale sia del datore di lavoro, l’impresa di pulizie, sia del proprietario immobiliare di quei grattacieli. Proprio questo risultato – l’attribuzione di nuove responsabilità datoriali a chi formalmente non è il datore di lavoro ma di fatto comanda – è il tratto comune fra la celebre campagna e il caso qui in esame.

L’originalità della contrattazione di sito realizzata negli outlet riguarda il lato imprenditoriale, dove alla figura tradizionale del datore di lavoro, qui il commerciante, si aggiunge quella di chi detiene e gestisce la proprietà della struttura in cui si svolge l’attività lavorativa, qui la direzione dell’outlet. Lo «sdoppiamento» della figura imprenditoriale implica che le organizzazioni sindacali hanno contrattato parte delle condizioni di lavoro con entrambi. L’innovazione è radicale perché dimostra che la rappresentanza del lavoro

può ricomporre la frammentazione produttiva tramite il proprietario immobiliare del luogo fisico in cui si svolge l'attività lavorativa. In questo caso specifico, i negozianti non partecipano nemmeno alla trattativa ma sono tenuti a implementarne il risultato perché l'accordo di sito diventa una clausola sociale allegata al contratto di locazione fra il proprietario dell'outlet e il negoziante stesso. Il ragionamento avviene a monte, laddove spesso il vero potere risiede, in particolare quello finanziario. La logica è ibrida: in parte orizzontale, all'interno di uno spazio fisico «micro» quale il sito produttivo; in parte verticale, risalendo solo di un grado la filiera, dal distributore al proprietario dello spazio distributivo, senza coinvolgere altri livelli quali il produttore e il proprietario del marchio del prodotto distribuito. Tale tratto «ibrido» si riflette nelle organizzazioni sindacali che si sono occupate di contrattazione di sito negli outlet: il livello provinciale delle federazioni sindacali del settore commercio – Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil – la cui missione integra prossimità fisica a finalità produttiva.

2. I fatti

2.1. L'outlet

L'outlet – tecnicamente «Factory Outlet Centre» o «Factory Outlet Mall» – rientra fra quelle «strutture commerciali complesse extraurbane, ad architettura esperienziale, che concentrano spazialmente dei punti vendita monomarca e autogestiti, caratterizzati da un assortimento speciale – fisso nella marca (marche note di elevato appeal) ma variabile nelle referenze – a un prezzo ribassato rispetto a quello del dettaglio tradizionale urbano» (Mattiacci, Ceccotti, 2008: p. 7). È un format commerciale di successo presente in circa 450 esemplari al mondo: metà sono in Nord-America, poco meno in Europa e una dozzina, in forte crescita, in Asia. In Italia il primo outlet è stato inaugurato nel 2000, mentre nel 2010 ne erano operativi 19, distribuiti in maniera piuttosto omogenea sul territorio, come riporta la seguente tabella.

Dal lato della struttura occupazionale, gli outlet presenti in Italia contengono circa 80-100 esercizi commerciali di piccole o medie dimensioni, ognuno dei quali impiega in media 6-7 dipendenti, per un totale di svariate centinaia di lavoratori, mai meno di cinquecento e spesso all'incirca mille. Gran parte di loro, circa l'85 per cento, sono addetti alle vendite, commessi

Tab. 1 – Outlet operativi in Italia al 31 dicembre 2010

NOME	LUOGO	REGIONE	APERTURA
1. SERRAVALLE DESIGNER OUTLET	SERRAVALLE SCRIVIA, AL	PIEMONTE	SETTEMBRE 2000
2. FRANCIACORTA OUTLET VILLAGE	RODENGO SAIANO, BS	LOMBARDIA	LUGLIO 2003
3. CASTEL ROMANO OUTLET	CASTEL ROMANO, RM	LAZIO	OTTOBRE 2003
4. MANTOVA FASHION DISTRICT	BAGNOLO S. VITO, MN	LOMBARDIA	NOVEMBRE 2003
5. VALMONTONE FASHION DISTRICT	VALMONTONE, RM	LAZIO	NOVEMBRE 2003
6. DESIGNER OUTLET BRENNERO	BRENNERO, BZ	TRENTINO	NOVEMBRE 2003
7. FIDENZA VILLAGE	FIDENZA, PR	EMILIA R.	DICEMBRE 2003
8. THE STYLE OUTLET	CASTELGUELFO, BO	EMILIA R.	MAGGIO 2004
9. VICOLUNGO OUTLETS	VICOLUNGO, NO	PIEMONTE	OTTOBRE 2004
10. MOLFETTA FASHION DISTRICT	MOLFETTA, BA	PUGLIA	OTTOBRE 2004
11. VALDICHIANA OUTLET VILLAGE	FOIANO DI CHIANA, AR	TOSCANA	LUGLIO 2005
12. BARBERINO DESIGNER OUTLET	BARBERINO MUGELLO, FI	TOSCANA	MARZO 2006
13. SARDINIA OUTLET VILLAGE	SESTU, CA	SARDEGNA	APRILE 2006
14. PALMANOVA OUTLET VILLAGE	AIELLO DEL FRIULI, UD	FRIULI V.G.	MAGGIO 2008
15. VENETO DESIGNER OUTLET	NOVENTA DI PIAVE, VE	VENETO	SETTEMBRE 2008
16. SORATTE OUTLET SHOPPING	SANT'ORESTE, RM	LAZIO	NOVEMBRE 2008
17. CITTÀ SANT'ANGELO O. VILLAGE	CITTÀ SANT'ANGELO, PE	ABRUZZO	SETTEMBRE 2009
18. LA REGGIA DESIGNER OUTLET	MARCIANISE, CS	CAMPANIA	FEBBRAIO 2010
19. SICILIA FASHION VILLAGE	AGIRE, EN	SICILIA	NOVEMBRE 2010

o *shop assistants*, per lo più giovani donne. Per il resto, troviamo i responsabili del punto vendita, ovvero direttori di negozio o *store manager*, poi gli addetti alla sicurezza e alla pulizia, nonché coloro che forniscono altri servizi quali la ristorazione, il pronto soccorso e l'assistenza al parcheggio. L'attività lavorativa presenta una forte concentrazione temporale, poiché le vendite avvengono in prevalenza nel fine settimana e nei giorni festivi, oppure in

concomitanza di determinate ricorrenze, come i saldi di fine stagione. Il contratto di lavoro a tempo parziale è perciò molto diffuso, soprattutto quello di tipo verticale, con turni concentrati in quei periodi dell'anno. Ne deriva che il tema principale per la regolazione del lavoro consiste nei margini di flessibilità temporale da accordare alle imprese.

La questione delle aperture straordinarie degli esercizi commerciali, coincidenti con giorni tipicamente ritenuti non lavorativi come le domeniche e le festività, è controversa per almeno quattro ragioni. Primo: quando ai cittadini italiani è stato chiesto di esprimersi con un referendum (1995), la maggioranza si è espressa contro la liberalizzazione di tali aperture. Secondo: la letteratura non ha chiarito se le stesse, laddove introdotte, siano state economicamente efficienti. Alcune ricerche ne hanno esaltato i vantaggi sia per la razionalizzazione del sistema distributivo, come dimostrerebbe il caso statunitense, sia per il benessere collettivo, misurabile addirittura in termini di aumento di Pil (Pilat, 1997; McKinsey Global Institute, 1997). Al contrario, altri studi ne hanno segnalato le esternalità, come un complessivo aumento dei prezzi e una cannibalizzazione delle grandi imprese nei confronti delle piccole, mal equipaggiate a sopportare i costi operativi e finanziari del «sempre aperto» (Senfleben-König, 2014). Terzo: il contesto incide notevolmente sul regime delle aperture domenicali: nel 2011 gli outlet erano di norma aperti di domenica per almeno 10 ore in Cina, Turchia, Portogallo, Canada, Repubblica Ceca, Croazia, Spagna, Polonia, Romania e Italia; lo erano fra le 5 e le 8 ore in Olanda, Stati Uniti, Regno Unito, Irlanda e Svezia; infine, gli outlet erano chiusi di domenica, escluse eccezioni, in Svizzera, Francia, Belgio, Germania e Austria². Quarto: proposte di legge sono costantemente depositate in Parlamento, così come nelle assemblee regionali, tutte con l'obiettivo di modificare il quadro normativo di riferimento, i cui principi sono illustrati nel prossimo paragrafo.

2.2. Il quadro normativo

La regolazione del lavoro domenicale e festivo negli outlet ha tre fonti. La prima è la normativa nazionale in materia di orario di lavoro, che prevede che nel settore della distribuzione il riposo settimanale, di regola coincidente con la domenica, può essere fissato in un altro giorno (art. 9, d.lgs. n.

² www.outlet-malls.eu/; www.efactoryoutlets.com/; www.factoryshopguide.com/villages.html (30/03/2011).

66/2003). La seconda è la contrattazione collettiva, che stabilisce termini e condizioni del lavoro nei giorni festivi. A tal proposito, il contratto collettivo del settore Terziario, distribuzione e servizi del 2003-2006 associa il lavoro domenicale e festivo a una prestazione straordinaria, per un massimo di 200 ore annue (art. 131) e con una maggiorazione del 30 per cento (art. 132). Il contratto del 2007-2010 estende il ricorso al lavoro domenicale sia tramite un ampliamento di quello straordinario (250 ore annue), sia attraverso una nuova previsione (art. 141), ovvero l'attribuzione della competenza al secondo livello di contrattazione e, in attesa che questo si pronunci, con una disciplina transitoria, secondo cui ciascun lavoratore (eccezion fatta per i neogenitori) non può lavorare più del 30 per cento delle aperture domenicali previste a livello territoriale, oltre a quelle previste a livello nazionale. Infine, con il contratto 2011-2013 (in vigore fino a marzo 2015), quest'ultima previsione perde il suo carattere transitorio, ferme restando eventuali intese raggiunte a livello territoriale o aziendale. La terza fonte è la politica del commercio, che pianifica la programmazione degli orari di apertura delle attività commerciali, ovvero se e come il luogo di lavoro può operare nei giorni festivi. Qui il termine di riferimento è costituito dal d.lgs. n. 114/1998 (cd. decreto Bersani), che prevede l'obbligo di chiusura domenicale e festiva, derogabile nelle domeniche del mese di dicembre e in altri otto casi durante il resto dell'anno, per un totale di circa tredici aperture straordinarie. Sono esentati da questo vincolo i centri a economia prevalentemente turistica, come le città d'arte. Su questa base normativa si sono poi aggiunte le leggi regionali sul commercio, dato che il tema rientra fra quelli che la riforma del Titolo V della Costituzione ha indicato di loro competenza esclusiva (l.c. n. 3/2001). La politica del commercio si è quindi sviluppata in maniera eterogenea fino alla fine del 2011, quando la prima legge del governo Monti, la «Salva-Italia» (art. 31, d.l. n. 201/2011), ha sancito la completa liberalizzazione degli orari degli esercizi commerciali, ora potenzialmente aperti a qualsiasi ora del giorno e in qualsiasi giorno della settimana.

2.3. Il processo di regolazione

Alla luce del quadro normativo, il processo di regolazione delle aperture domenicali e festive negli outlet italiani è approdato a tre possibili esiti, qui ricapitolati insieme al ruolo svolto dalle organizzazioni sindacali.

1) Le aperture straordinarie non sono state permesse, se non in maniera straordinaria, ovvero nei limiti previsti dal d.lgs. n. 114/1998. Ciò è avve-

nuto in un solo caso, al Veneto Designer Outlet, in virtù di quanto stabilito dalle sentenze del Tar Veneto n. 135/2010 e n. 137/2010, e solo fino al 2012, quando la liberalizzazione delle aperture voluta dal governo Monti è entrata in vigore. I ricorsi al Tar erano stati promossi da altre imprese commerciali locali, le quali contestavano le delibere con le quali il Comune di Noventa di Piave aveva concesso le deroghe all'obbligo di chiusura domenicale e festiva, sostenendo che tali atti configurassero episodi di concorrenza sleale a vantaggio dell'outlet stesso. Per il sindacato, la chiusura domenicale dell'outlet era ben accetta, come testimonia il motto della Filcams-Cgil Veneto, «fermiamoci a 12». Tuttavia il ruolo del sindacato in questa vicenda è stato marginale, sia perché la chiusura domenicale era dovuta ai ricorsi presentati da altre imprese, sia perché, una volta calata dall'alto la liberalizzazione, le proteste sindacali non hanno portato a nessun risultato.

II) Le aperture domenicali e festive degli outlet sono state autorizzate per tutto l'anno fuorché in sette occasioni in seguito a una trattativa che ha portato ai contratti collettivi di sito. Ciò è avvenuto nei due outlet in Toscana a partire dal 2004 e in un outlet in Lombardia dal 2007 (Franciacorta Outlet Village)³. La negoziazione ha esteso la derogabilità all'obbligo di chiusura *ex d.lgs. n. 114/198*, un'opportunità prevista dal Codice del commercio toscano e lombardo. Le imprese hanno così aumentato il numero delle aperture straordinarie, che i sindacati hanno scambiato con una serie di misure di compensazione a favore dei lavoratori: un turno di riposo domenicale al mese anche per chi lavora normalmente di domenica, un'ulteriore maggiorazione salariale del dieci per cento per il lavoro domenicale, buoni pasto da spendere all'interno dell'outlet, corsi di formazione (non solo sugli aspetti organizzativi e logistici dell'outlet e sulle normative di sicurezza, ma anche in marketing e inglese). I sindacati hanno poi ottenuto tre vantaggi organizzativi. Il primo è il diritto di agibilità sindacale, reso esigibile dall'allestimento di una sezione all'interno del-

³ Accordo di sito, Valdichiana Outlet Village, 2004; Prima Integrazione accordo di sito, Valdichiana Outlet, 2006; Seconda Integrazione accordo di sito, Valdichiana Outlet, 2008; Accordo di sito, Barberino Designer Outlet, 2008; Accordo di sito, Franciacorta Outlet Village, 2009; Rinnovo accordo di sito, Franciacorta Outlet Village, 2011. Tutti gli accordi di sito, così come gli altri documenti citati (sentenze, articoli di legge, delibere di amministrazioni locali) sono disponibili su richiesta o consultabili in open access all'indirizzo <https://air.unimi.it/handle/2434/165590>, in appendice alla tesi di dottorato a cui questo articolo si ispira.

l'outlet (aperta in fasce orarie a seconda dell'outlet da funzionari sindacali a rotazione fra le sigle) e dalla facoltà di nominare tre rappresentanti per la sicurezza nel luogo di lavoro per tutto l'outlet (le cui attività sono finanziate dall'outlet stesso, fino a 50.000 euro all'anno). Il secondo è la ricomposizione del fronte dei lavoratori, i quali vengono tutti inquadrati in contratti collettivi nazionali rientranti nelle categorie di cui si occupano le federazioni del commercio, evitando la dispersione dovuta ad altre titolarità contrattuali, ad esempio entro il settore tessile, ma soprattutto impedendo il ricorso alle forme contrattuali più precarizzanti come l'associazione in partecipazione. Il terzo è la previsione di un costante monitoraggio dell'occupazione e di regolari incontri fra sindacati e direzione dell'outlet. Occorre poi considerare le prospettive della contrattazione di sito, a partire da quei temi che i rappresentanti sindacali hanno già presentato al tavolo delle trattative. Quello che suscita maggior interesse riguarda la mobilità interna, che si pone l'obiettivo di offrire ai lavoratori una sorta di stabilizzazione professionale, dato che il *turnover* dei tanti punti vendita presenti nell'outlet è alto e, non di rado, chi perde lavoro in un negozio si ritrova a cercarne un altro sempre all'interno della struttura. Benché tale processo di mobilità interna all'outlet sia già presente a livello informale, i sindacalisti sono consci che le imprese non ne auspicano la formalizzazione, la quale metterebbe in dubbio il loro diritto all'ultima parola su chi assumere in negozio. Va infine ricordato che questo e altri sviluppi hanno ricevuto una battuta d'arresto con la liberalizzazione del commercio voluta dal governo Monti a fine 2011. Da allora, la contrattazione di sito ha adottato un orientamento più difensivo, come dimostra la previsione delle sette chiusure previste dai primi accordi di sito, le quali non sono più rispettate, se non a Natale e Capodanno. Ciononostante, l'impianto contrattuale di sito resiste nel tempo, anche perché non è interesse delle imprese demolirlo, considerato che il quadro normativo è in perenne aggiornamento.

III) Le aperture domenicali e festive degli outlet sono state permesse, senza alcuna contropartita per le organizzazioni sindacali né per i lavoratori coinvolti. Ciò è accaduto nei restanti quindici casi secondo tre modalità. La prima è quella in cui il Comune ha autorizzato le deroghe unilateralmente, grazie ai maggiori poteri concessi dalla corrispondente Regione e Provincia insieme alla qualificazione di zona turistica o città d'arte, come avvenuto in Emilia Romagna, in uno dei due outlet presenti in Lombardia (Mantova

Fashion District) e in Piemonte. Altrimenti, è il secondo caso, il Comune ha incontrato le parti sociali, senza però raggiungere un accordo con le stesse, essendo tenuto dalla normativa regionale solo a «consultarle» prima di deliberare, a prescindere dalla loro disponibilità o contrarietà. Tale circostanza si è verificata in Lazio, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia. L'ultima modalità è quella in cui il Comune ha disposto unilateralmente aperture domenicali e festive degli outlet perché, sostanzialmente, non vi era nessuno contrario a tal punto da denunciare le eventuali violazioni dei limiti. Ciò è successo in Campania, Abruzzo, Puglia, Sardegna e Sicilia, tutte regioni in cui alta disoccupazione, in particolare giovanile, e deboli mercati del lavoro rendono ogni occasione di lavoro appetibile, a prescindere dal numero di festività coinvolte.

Ricapitolando, la contrattazione di sito è avvenuta in tre outlet su diciannove grazie a un particolare meccanismo di regolazione contemplato dalla politica del commercio di alcune Regioni. Laddove l'obbligo di chiusura degli esercizi commerciali di domenica è stato affiancato al principio di «flessibilità negoziata», ovvero da concordare con le parti sociali, allora la direzione dell'outlet e i sindacati hanno trovato un accordo per scambiare le maggiori aperture con diritti a favore dei lavoratori e dei loro rappresentanti, configurando un gioco a somma positiva per tutte le controparti coinvolte. Le imprese ci guadagnano, estendendo l'operatività della struttura commerciale al massimo numero possibile di aperture domenicali e festive. I sindacati conseguono notevoli vantaggi organizzativi, ricomponendo la rappresentanza in un contesto di lavoro frammentato. L'inclusione dei lavoratori realizzata con la contrattazione di sito ha favorito la partecipazione dei lavoratori stessi alle attività sindacali – con assemblee talvolta molto partecipate – e si è tradotta in una crescita delle iscrizioni – da rasenti lo zero come in gran parte delle micro-imprese del commercio a circa il 15 per cento della forza-lavoro, cifra non elevata ma superiore a quella di settore, pari al 12 per cento e che pure include le grandi imprese della distribuzione (Feltrin, 2009: p. 169). Restano da valutare i benefici per i lavoratori, per i quali i nuovi diritti vanno di pari passo con altrettanti doveri. Ragionando in termini relativi, il bilancio della contrattazione di sito è di sicuro positivo anche per loro, perché negli outlet sprovvisti di accordo di sito la flessibilità temporale è cresciuta (con l'eccezione, solo temporanea, dell'outlet in Veneto), senza alcuna contropartita. Nelle prossime pagine ci occuperemo di dare un senso compiuto a questi fatti, interpretando la contrattazione di sito

negli outlet prima alla luce delle altre strategie a disposizione del sindacato e poi in relazione alle opportunità e alle resistenze fornite dal contesto circostante il sindacato stesso.

3. Le strategie

La contrattazione di sito richiama la funzione sindacale di agente contrattuale all'interno dei luoghi di lavoro. La logica sottostante è quella del «controllo sindacale», inteso come quel contro-potere in azienda che permette lo scambio di diritti e doveri fra le parti. Pur trattandosi di un criterio fondante del sindacalismo occidentale del Novecento (Cella, 2004: p. 61), gli sviluppi odierni delle relazioni industriali sembrano valorizzare altre forme di azione, quasi in una comune fuga dai luoghi di lavoro, verso la mobilitazione insieme alla società civile nel caso del *social movement unionism*, oppure verso la cooperazione istituzionale nel caso della *social partnership unionism* (Baccaro, Haman, Turner, 2003: p. 128). A queste strategie, convinti che la migliore strategia di rivitalizzazione sia quella che ne integra molteplici (Katz *et al.*, 2003), è doveroso guardare proprio ora che, con la liberalizzazione delle aperture degli esercizi commerciali in vigore dal 2012, il quadro normativo ha perso la principale leva negoziale a disposizione del sindacato negli outlet. In altri termini, conflitto e partecipazione possono creare condizioni favorevoli alla ricomposizione della rappresentanza pari a quelle che hanno portato alla contrattazione di sito?

3.1. Il conflitto

Due caratteristiche rendono l'outlet vulnerabile ad azioni di protesta, secondo una logica di *name and shame* collaudata da campagne come la «Clean Clothes Campaign» e per evitare le quali le imprese sono disposte a concessioni sul versante sociale. Primo, l'outlet attrae milioni di visitatori nell'arco dell'anno e gode di una notevole visibilità mediatica. Secondo, reputazione e immagine degli outlet stessi sono elementi critici per le imprese che vi operano, sia per chi li gestisce, che è particolarmente attento alle dinamiche in grado di inficiarne l'immagine di «isola felice», sia per i distributori ivi presenti, consapevoli del rischio di delegittimazione e declassamento a cui sono esposti i propri brand. Gli outlet potrebbero allora fare da cassa di risonanza a diversi tipi di rivendicazioni, anche riguardanti le fasi a monte della «filiera»

come l'approvvigionamento e la manifattura (Seidman, 2007). In tal senso, solo la Filcams-Cgil ha mostrato un certo interesse, discutendo durante il Congresso del 2010 dei legami fra modello di consumo, modello di distribuzione e modello di produzione. Nonostante tale slancio, gli outlet non sono stati teatro di nessuna campagna ispirata alla logica di filiera. Anzi, a dimostrazione di quanto sia arduo costruire solidarietà ad ampio raggio, vari rappresentanti sindacali hanno manifestato il timore che promuovere rivendicazioni di questo tipo dentro gli spazi del consumo ne potrebbe allontanare i consumatori, mettendo a rischio non solo i profitti delle imprese ma anche posti di lavoro.

L'unico fronte di protesta che si è creato negli outlet è stato attorno al tema, molto sentito dai lavoratori, delle aperture domenicali e festive. A livello locale, la Filcams-Cgil, talvolta seguita da Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, da anni organizza scioperi contro le aperture programmate in giorni festivi quali il 25 aprile e il Primo maggio. Tali iniziative hanno coinvolto anche gli outlet: in Piemonte, con scioperi e cortei all'interno dell'outlet stesso nel 2005 e 2006; in Emilia Romagna, Lombardia e Lazio, con presidi e volantaggi. In altri casi però, come in Friuli Venezia Giulia e Abruzzo, ai primi segni di mobilitazione sindacale, parte dei lavoratori ha risposto con diffidenza, esprimendo il timore di possibili ritorsioni o effetti controproducenti. A livello nazionale, sempre la Filcams-Cgil ha lanciato, nel 2011 e poi rilanciato negli anni successivi, la campagna «La festa non si vende», promuovendo incontri di sensibilizzazione in diverse città e alimentando un dibattito sui principali mezzi di comunicazione⁴.

Complessivamente, le strategie sindacali basate sul conflitto hanno avuto un'eco piuttosto limitata negli outlet, sia per il contenuto circoscritto delle rivendicazioni, sia per il riscontro ricevuto, che è stato prevalentemente mediatico e debole fra lavoratori e consumatori dell'outlet stesso. In altri termini, la «cittadella degli acquisti» ancora non è una «piazza» dove ricostruire quel tessuto sociale fatto non solo di momenti di intrattenimento ma anche di battaglie sociali⁵.

⁴ Il *Corriere della sera*, con Dario Di Vico, è quello che se ne è occupato di più, da ultimo il 20 settembre 2015, *I negozi aperti e le liberalizzazioni. La sfida culturale che i moderni non possono perdere*. Si potrebbe anche notare che, fra i proprietari di quel giornale, vi sono società – quali la Mittel – molto impegnate proprio nel settore degli outlet.

⁵ A onor di cronaca, qualche outlet è stato preso di mira da azioni conflittuali estreme con forti ripercussioni sul suo funzionamento. Si tratta di falsi allarmi bomba che hanno

3.2. *La partecipazione*

La strategia sindacale partecipativa che si è sviluppata ai margini dell'outlet – intesa come orientamento collaborativo nei confronti delle controparti, siano esse associazioni delle imprese della distribuzione o amministrazioni locali – ha preso due forme: bilateralità e welfare territoriale.

La bilateralità è presente in quanto gli accordi di sito contengono misure atte a rafforzare a livello territoriale gli enti bilaterali, ovvero quegli organismi congiunti con il compito di fornire ai lavoratori servizi fra cui la previdenza complementare, allestire strumenti adatti per monitorare l'occupazione e garantire il rispetto della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (Leonardi, 2005). Il senso di tale inclusione sta nel gioco di sponda che si può fare fra l'azione contrattuale nell'outlet e quella a livello provinciale, in un'ottica di diffusione o rafforzamento dei risultati a una platea maggiore di quella presente nel sito produttivo. Tuttavia l'efficacia degli enti bilaterali non è stata né percepita dai lavoratori degli outlet, né in certi casi apprezzata dai funzionari sindacali che vi operano. Laddove manca l'accordo di sito, inoltre, si è notato il possibile effetto di sostituzione alla trattativa stessa, poiché permettere agli enti bilaterali di designare i rappresentanti per la Sicurezza a livello provinciale eliminerebbe un tema dal tavolo che si cerca di aprire.

Il welfare territoriale è uno strumento con il quale i sindacati mirano ad allargare il raggio delle proprie rivendicazioni, avanzando richieste a favore di tutta la cittadinanza, come quelle relative a un fisco più equo e a servizi pubblici di qualità, oppure a favore della parte più vulnerabile della popolazione, soprattutto quella costituita dagli anziani (Colombo, Regalia, 2011). Questo tipo di azione sindacale ha conseguito risultati promettenti proprio in uno dei comuni in cui si trova un outlet, Fidenza, dove gli amministratori locali hanno concordato con le parti sociali varie misure per rispondere ai problemi sociali più urgenti, primi fra tutti quelli dovuti alla recente crisi economica. Al tempo stesso, si ricorda che proprio in quell'outlet il sindacato non è riuscito a rappresentare i lavoratori anche a causa della stessa amministrazione comunale, la quale è diventata città turistica appena prima dell'apertura dell'outlet, attenuando i vincoli legislativi agli orari di apertura delle attività commerciali e, così facendo, rimuovendo la principale posta in palio con la contrattazione di sito.

provocato, oltre a momenti di terrore, l'evacuazione precauzionale dalla struttura commerciale. La condanna verso questi gravi reati è stata unanime.

Complessivamente, la diffusione di strategie sindacali partecipative, basate su organismi congiunti quali gli enti bilaterali o sul suo coinvolgimento locale nella definizione degli standard di assistenza sociale, ha accompagnato l'esclusione del sindacato da luoghi di lavoro innovativi quali l'outlet. Pur non essendo possibile stabilire alcun nesso fra tali circostanze, le stesse potrebbero essere più di una coincidenza ma rivelare una scelta a favore di un maggiore coinvolgimento istituzionale, anche a sacrificio dell'opportunità di radicamento in luoghi di lavoro innovativi, in particolare se questi richiedono un notevole impegno organizzativo.

4. Le strutture

Allarghiamo lo sguardo al contesto in cui si inserisce la contrattazione di sito, con l'obiettivo di comprenderne il potenziale per la ricomposizione della rappresentanza del lavoro insieme alle resistenze. Il sindacato non vive in una sfera di cristallo e, facendosi portavoce di interessi subalterni, interagisce con attori che dispongono di un vantaggio di posizione, quello di possedere alla fonte risorse di potere quali il capitale (le imprese) o l'autorità (lo Stato). Tali interazioni avvengono nella sfera economica e in quella politica, che rileggiamo alla luce della piccola novità introdotta con la rappresentanza del lavoro a livello di sito.

4.1. Il sistema economico

L'outlet è una realtà produttiva innovativa per via della compresenza di una pluralità di imprese commerciali, molte delle quali sono micro-imprese. Ognuna è formalmente indipendente dall'altra, ma di fatto sono tutte unite nella condivisione di alcuni interessi, in questo caso l'attrazione dei consumatori e la gestione in comune di servizi come le pulizie e la sicurezza. Tali caratteristiche si rispecchiano nella categoria «sito produttivo» e rientrano, in senso più ampio, in quel filone della letteratura che si concentra sui contesti lavorativi «multi-employers», sia nella manifattura (Piotto, 2002) sia sempre di più nei servizi, dove i riflettori sono puntati su aeroporti, call-centres e ospedali (Marchington *et al.*, 2004). A ben vedere, l'outlet invero un caso pressoché «puro» di sito, visto che le tante imprese presenti al suo interno sono piuttosto simili fra di loro. Ritroviamo poi nell'outlet anche elementi che contraddistinguono il *lean retailing*, ovvero la piena integrazione

fra sfera della distribuzione e della produzione (Abernathy *et al.*, 1999). Se infatti la tradizionale distinzione fra produttori e distributori si assottiglia – con i primi sempre più nei panni dei secondi e viceversa – l’outlet stesso è tanto un luogo di consumo quanto il terminale di una filiera le cui componenti vanno rintracciate lungo le «global value chain» (Lakhani *et al.*, 2013). Ne è una prova la grande diffusione negli outlet dello strumento dell’affiliazione commerciale, noto come *franchising*, che circoscrive l’autonomia imprenditoriale di chi dirige di persona il punto vendita, lo *store manager*, per via di direttive impartite dai manager che invece curano la commercializzazione del *brand*.

In sostanza, l’outlet è un chiaro caso di riorganizzazione produttiva in senso post-fordista, la cui manifestazione più nitida consiste nella frammentazione delle imprese sia in senso orizzontale – all’interno di un «sito» – che verticale – lungo la «filiera». Tale cambiamento non è neutro per le relazioni di lavoro che avvengono in quelle imprese, ma interviene nelle dinamiche di potere che legano gli attori che ne fanno parte. Per chi detiene il capitale, la trasformazione diventa opportunità di ri-razionalizzazione delle attività produttive, nello spirito della «distruzione creatrice» di Schumpeter. Per chi possiede solo la forza-lavoro, invece, tale trasformazione è la minaccia dell’apparente scomparsa dell’interlocutore con cui regolare le proprie condizioni di lavoro, a fronte di una logica vissuta come *divide et impera*. Il compito della rappresentanza del lavoro diventa allora quello di ricomporre i frammenti e l’outlet mette a disposizione entrambe le possibilità: la «contrattazione» di sito, che fa leva sulla proprietà del luogo materiale in cui avviene l’attività lavorativa; la contrattazione di filiera, che fa leva sulla proprietà dal «marchio» per cui avviene l’attività lavorativa. Delle due possibilità, come abbiamo visto, solo la prima si è tradotta in realtà, mentre la seconda è rimasta incompiuta e, anzi, l’outlet ne ha rivelato gli effetti dirompenti sulle filiere esistenti. Per rendersene conto, basti pensare alle insidie che un format commerciale come l’outlet pone alla produzione Made in Italy. Primo, puntando sulle grandi quantità ed essendo promosso da investitori che si muovono su scala internazionale, l’outlet non favorisce l’instaurarsi di legami con le piccole imprese tipiche del tessuto produttivo italiano (Ciappei, Sani, 2006: p. 218). Secondo, contenendo esclusivamente punti vendita monomarca, l’outlet tende ad alimentare una concorrenza di basso profilo fra le imprese, perché elimina il ruolo di intermediazione che nel commercio è svolto dai negozianti indipendenti, professionisti che possono

qualificare il mercato riconoscendo e selezionando i propri fornitori in base alla qualità del prodotto che poi venderanno.

L'importanza di questo nesso fra attività distributive e produttive è stato colto, in riferimento al caso italiano, dai più importanti studiosi di strategia aziendale (Porter, 1990 riedito poi nel 2008: pp. 184-185) e di distretti industriali (Becattini, Sforzi, 2002: p. 163). Ciononostante, le ripercussioni dell'outlet sull'ambiente circostante sono state pressoché totalmente sottovalutate. Solo laddove il sindacato ha preso parte al processo di regolazione, allora gli attori coinvolti hanno sperimentato logiche di azione all'insegna dello sviluppo locale. È questo il caso degli outlet in Toscana, dove sindacato, imprese e amministrazione locale hanno promosso la filiera produttiva locale, costituendo alleanze *ad hoc* come la Siptov («Sistema integrato di promozione del territorio e dei prodotti tipici all'interno del Toscana Outlet Village»). Trattandosi dell'eccezione, il rischio paventato dagli outlet consiste nella divergenza fra competitività territoriale e competitività delle imprese. La logica imprenditoriale che si va affermando non è infatti all'insegna del profitto ma della rendita, i cui ispiratori sono grandi banche, fondi di investimento e, perlomeno nella fase iniziale, immobilariisti locali (Caruso *et al.*, 2011: pp. 87-88).

4.2. Il sistema politico

Ogni outlet presente in Italia si trova in un comune di piccole dimensioni, i cui amministratori locali sono alle prese con la spinosa questione delle risorse, tanto che i tentativi per risolverla assorbono storicamente gran parte dei loro sforzi (Della Porta, 1999: pp. 227-232). Ciò è ancor più vero oggi, con casse comunali in sofferenza per la riduzione dei trasferimenti da parte dello Stato centrale, la crisi economica e le crescenti pressioni sulla spesa derivanti dall'invecchiamento demografico della popolazione. Sulla carta, l'outlet fornisce una piccola risposta a ciascuna di queste sfide. Alle difficoltà finanziarie di breve periodo, perché l'outlet porterebbe le entrate necessarie per fornire i servizi senza doverne aumentare le tariffe. Alle difficoltà occupazionali, per il fatto che l'outlet crea in loco tra i cinquecento e i mille posti di lavoro, una parte dei quali può essere riservata alle persone residenti nel comune. Infine l'outlet arginerebbe il pericolo di declino urbano perché, grazie agli interventi imposti ai suoi promotori e rivolti alla riqualificazione (solitamente il rifacimento della piazza principale) e al rinnovamento urbano (incluso il finanziamento a iniziative culturali promosse da associazioni

locali), migliorerebbe la vivibilità dell'intero paese, leva determinante per trattenere i residenti attuali e catturarne di nuovi. Trovano invece ben poca risonanza le voci contrarie all'outlet, le quali lo ritengono un «non luogo» di ultima generazione e fattore di abbandono, desertificazione e *sprawl* urbano, per certi versi assimilabile a un processo di «americanizzazione».

Con queste premesse, è evidente che l'amministrazione locale adopera i mezzi a sua disposizione per attrarre i promotori di un outlet. Il più semplice, riscontrato sul campo, è la garanzia di un rapido adempimento delle necessarie procedure amministrative e burocratiche. Vi è poi la possibilità di rendere meno gravoso il carico impositivo (tassa rifiuti e, in passato, Ici), intervenendo marginalmente sulle aliquote entro cui inserire le grandi strutture di vendita. Resta infine da quantificare il valore da attribuire al titolo di città turistica, spesso raggiunto in concomitanza con l'arrivo di un outlet e che ha portato con sé l'esenzione dall'obbligo di chiusura domenicale degli esercizi commerciali. La convergenza di interessi fra amministrazioni locali e outlet è dunque lampante e apre il campo a diverse interpretazioni: se nella peggiore delle ipotesi troviamo il pericolo di «scambi occulti» (Della Porta, 1992) e nella migliore un progetto di sviluppo locale, più realisticamente l'indagine ha evidenziato l'assenza di alternative – vera o percepita – che gli amministratori locali hanno a disposizione per reperire risorse, tanto più che le stesse possono essere intercettate da un comune limitrofo.

Anche qui allora, ragionando in termini più astratti, si nota che l'innovazione introdotta dal nuovo format commerciale non è neutra ma incide profondamente sul rapporto di potere fra le parti che compongono le relazioni di lavoro. A monte, vi ritroviamo ancora la logica di *divide et impera* che consente al capitale di sfuggire dal controllo della rappresentanza del lavoro, la quale si ritrova di fronte un attore pubblico con competenze ridotte e capacità limitate, di sicuro non attrezzato a confrontarsi con gli interessi di chi può investire nei nuovi spazi del consumo. L'unilateralità della regolazione del lavoro che di norma avviene negli outlet esalta tali asimmetrie di potere e riproduce nel settore della distribuzione, sulla carta protetto dalla concorrenza internazionale in quanto non si può esportare un luogo di consumo, una logica di *regime competition* (Streeck, 1998). Non per caso, il coinvolgimento del sindacato tramite la contrattazione di sito è avvenuto solo laddove un'istituzione sufficientemente centralizzata – la Regione – ha mantenuto il controllo della politica del commercio, coordinandone il decentramento.

5. Conclusioni

La contrattazione di sito negli outlet contribuisce a chiarire gli scenari per la rivitalizzazione del sindacato in Italia. Nel sistema di relazioni industriali italiano le parti sociali svolgono un ruolo rilevante, dimostrato tuttora, secondo le rilevazioni dell'Euro, dal discreto tasso di densità sindacale, intorno al 35 per cento, e di copertura della contrattazione collettiva, intorno all'80 per cento. Tuttavia l'eventualità che tale sistema passi da «organizzato» a «disorganizzato», ovvero non coordinato dalle parti sociali, è non solo logicamente plausibile, ma per certi versi prevedibile, alla luce delle trasformazioni attraverso le quali sono passate negli ultimi decenni le relazioni industriali dei paesi occidentali. Tale scenario è indicato da quegli studiosi che mettono in risalto i fattori di convergenza – una vera e propria *«race to the bottom»* – verso un modello di capitalismo neoliberista di stampo anglosassone (Streeck, 2011), ma è ridimensionato da chi distingue, fra diversi tipi di capitalismo, quelli con più o meno resilienza istituzionale (Hall, Soskice, 2001). Il dibattito si arricchisce grazie ai banchi di prova empirici. Uno dei più battuti riguarda la Germania, paese storicamente caratterizzato da un robusto coordinamento delle relazioni industriali ma ora attraversato da disorganizzazione, de-collettivizzazione e de-sindacalizzazione (Hassel, 1999). Un altro vertice intorno al corporativismo (Regini, 2003), di cui si è segnalata la persistenza delle forme insieme alla trasformazione dei contenuti, sempre più distanti dagli scopi originari (Baccaro, 2014). Lo studio della regolazione del lavoro negli outlet in Italia fornisce un piccolo contributo a questi filoni della letteratura.

L'evidenza riassunta in queste pagine indica che l'azione unilaterale delle imprese è la prassi in sedici delle diciannove strutture sotto esame. Tale risultato introduce elementi di «disorganizzazione» nel sistema di relazioni industriali, accreditando la tesi per cui la rappresentanza del lavoro non regge la sfida posta dalla frammentazione del processo produttivo. Tale sfida appare ancora più minacciosa poiché è accompagnata dalla parallela frammentazione delle politiche del lavoro, come dimostra il decentramento delle politiche del commercio che, in certi casi, ha lasciato piccole amministrazioni locali in balia di grandi investitori globali. Gli accordi di sito realizzati in tre outlet dimostrano però che la sfida non è inesorabilmente persa e che, in ogni caso, il problema non risiede negli strumenti a disposizione della rappresentanza del lavoro. La contrattazione collettiva, infatti, dimostra un e-

levato grado di adattabilità alle trasformazioni dell'organizzazione produttiva. Semmai, il problema risiede negli equilibri di potere che ogni innovazione mette in discussione e che solo il quadro normativo può bilanciare. Quando è stato fatto, grazie a un attore pubblico sufficientemente centralizzato a supporto del principio di «flessibilità negoziata» della regolazione del lavoro, le parti sociali hanno raggiunto nuovi compromessi, affiancando l'innovazione produttiva presente nell'outlet con l'innovazione regolativa presente nel contratto di sito. In mancanza di un quadro normativo a sostegno di soluzioni negoziali, circostanza diffusa dalla liberalizzazione del commercio del 2011, la domanda a cui bisogna rispondere riguarda se e come le alternative a disposizione del sindacato – strategie conflittuali e partecipative – siano capaci di creare le condizioni per arrivare a un risultato simile. La contrattazione di sito illustra quindi un possibile scenario per la rivitalizzazione del sindacato e delle relazioni industriali, ma la sua realizzazione è ancora tutta da costruire.

Riferimenti bibliografici

- Abernathy F., Dunlop J., Hammond J., Weil D. (1999), *A Stitch in Time. Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing. Lessons from the Apparel and Textile Industries*, New York, Oxford University Press.
- Baccaro L. (2014), *Similar Structures, Different Outcomes. The Surprising Resilience of Corporatist Policy-Making in Europe*, in *Review of Keynesian Economics*, vol. 2, n. 2, pp. 207-233.
- Baccaro L., Carrieri M., Damiano C. (2003), *The Resurgence of the Italian Confederal Unions. Will it Last?*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 1, pp. 43-59.
- Baccaro L., Haman K., Turner L. (2003), *The Politics of Labour Movement Revitalization. The Need for a Revitalized Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 1, pp. 119-133.
- Becattini G., Sforzi F. (a cura di, 2002), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Caruso L., Cordella G., Pennati D. (2011), *Trasformazioni urbane e rendita immobiliare*, in S. Tosi, T. Vitale (a cura di), *Piccolo nord. Scelte pubbliche e interessi privati nell'Alto milanese*, Milano, Bruno Mondadori, pp. 87-121.
- Cella G.P. (2004), *Il sindacato*, Bari, Editori Laterza.

- Ciappei C., Sani A. (2006), *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze, Firenze University Press.
- Colombo S., Regalia, I. (2011), *Sindacato e welfare locale. La negoziazione delle politiche sociali in Lombardia nel primo decennio degli anni Duemila*, Milano, Franco Angeli.
- Conferenza di organizzazione Cgil (2008), *Il territorio, la centralità del lavoro e della condizione sociale per riprogettare il Paese, per una rinnovata confederalità*, in Supplemento al n. 1 di *Rassegna sindacale*.
- Della Porta D. (1992), *Lo scambio occulto: casi di corruzione politica in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Della Porta D. (1999), *La politica locale*, Bologna, Il Mulino.
- Dorigatti L. (2014), *Le strategie di rilancio organizzativo in Germania*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, vol. 3, pp. 111-132.
- Feltrin P. (2009), *La rappresentatività dei sindacati ieri e oggi*, in *Formazione e Lavoro*, n. 1, pp. 159-174.
- Frege C., Kelly J. (2004, a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Hall P., Soskice D. (2001, a cura di), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hassel A. (1999), *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n. 3, pp. 483-505.
- Heery E. (2001), *Learning from Each Other. A European Perspective on American Labor*, in *Journal of Labor Research*, vol. 22, n. 2, pp. 307-319.
- Katz H., Batt R., Keefe J. (2003), *The Revitalization of the Cwa. Integrating Collective Bargaining, in Political Action, and Organizing*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56, n. 4, pp. 573-589.
- Katz H., Lee W., Lee J. (2004, a cura di), *The New Structure of Labor Relations. Tripartism and Decentralization*, Ithaca, Cornell University Press.
- Lakhani T., Kuruvilla S., Avgar A. (2013), *From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n. 3, pp. 440-472.
- Leonardi S. (2005), *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato?*, Roma, E-diesse.
- Marchington M., Grimshaw D., Rubery J., Willmott H. (2004, a cura di), *Fragmenting Work. Blurring Organisational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press.

- Mattiacci A., Ceccotti F. (2008), *Innovazione commerciale e comportamenti d'acquisto: la dinamica dei Factory Outlet Centre in Italia*, in *Finanza, marketing e produzione*, n. 4, pp. 5-40.
- McKinsey Global Institute (1997), *Removing Barriers to Growth and Employment in France and Germany*, Frankfurt-Paris-Washington, McKinsey and Company.
- Milkman R. (2006), *L.A. Story: Immigrant Workers and the Future of the Labor Movement*, New York, Russell Sage Foundation.
- Pilat D. (1997), *Regulation and Performance in the Distribution Sector*, *Oecd Economics Department Working Papers n. 180*, OCDE/GD(97)145.
- Piotto I. (2002), *La fabbrica «multisocietaria» e i problemi di relazioni industriali. Il caso del «comitato di sito» nello stabilimento Iveco di Brescia*, in S. Negrelli, A. Pichierri (a cura di), *La regolazione concertata dell'economia fra globale e locale*, Milano, Franco Angeli.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, in *Harvard Business Review*, marzo-aprile, poi riedito in Id., *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 2008.
- Porter M. (2008), *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press.
- Regalia I. (2012), *Italian Trade Unions. Still Shifting between Consolidated Organizations and Social Movements?*, in *Management Revue*, vol. 23, n. 4, pp. 386-407.
- Regini M. (2003), *Tripartite Concertation and Varieties of Capitalism*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 3, pp. 251-263.
- Seidman G. (2007), *Beyond the Boycott. Labor Rights, Human Rights and Transnational Activism*, New York, Russell Sage.
- Senfleben-König C. (2014), *Product Market Deregulation and Employment Outcomes. Evidence from the German Retail Sector*, *SFB 649-13 Discussion Papers*, Humboldt University, Germany.
- Streeck W. (1998), *The Internationalisation of Industrial Relations in Europe. Prospects and Problems*, in *Politics and Society*, vol. 26, n. 4, pp. 429-459.
- Streeck W. (2011), *The Crisis of Democratic Capitalism*, in *New Left Review*, n. 71, pp. 5-29.

ABSTRACT

La contrattazione di sito è una risposta innovativa alle sfide poste alla rappresentanza del lavoro dalla frammentazione delle attività produttive. La dimostrazione arriva dagli outlet in Italia, dove alla figura tradizionale del datore di lavoro, qui il commerciante, si aggiunge quella di chi detiene e gestisce la proprietà della struttura in cui si svolge l'attività lavorativa, qui la direzione dell'outlet. L'articolo approfondisce il caso in tre fasi. Primo, individua le condizioni necessarie per la realizzazione della contrattazione di sito, a partire dalla regolazione del tema cruciale delle aperture domenicali. Secondo, discute le alternative a disposizione del sindacato per arrivare a risultati simili, prendendo in considerazione sia le strategie conflittuali che quelle partecipative. Terzo, inquadra tale sperimentazione nel contesto economico e politico. Nel complesso, l'analisi problematizza uno degli scenari possibili per la rivitalizzazione del sindacato e delle relazioni industriali in senso lato.

SITE-LEVEL BARGAINING WITHIN FACTORY OUTLET MALLS:
AN ITALIAN-STYLE REVITALIZATION SCENARIO?

Bargaining at the site level constitutes an innovative answer to the challenges posed by productive fragmentation to workers' representation. Evidence is brought by Factory Outlet Malls in Italy, where unions' interlocutor is the property owner of the mall, rather than the legal employers, the tenant shopkeepers. This article develops the case in three steps. First, it identifies the conditions underlying site-level bargaining, here the exemptions from Sunday shop closures to be negotiated. Second, it discusses union strategies to reach this goal, including mobilization and partnership. Third, it frames such bargaining innovation within the broad economic and political context. Overall, the analysis provides further food for thought for the debate about the revitalization of unions and, to some extent, industrial relations.

