

# La segmentazione della base sociale del lavoro di fabbrica

*Ilaria Bettella, Roberto Grandinetti*

In questo articolo gli autori si interrogano sulla base sociale del lavoro industriale, più precisamente sul suo stato di eterogeneità-omogeneità, per come è venuto modificandosi nel tempo e per i riflessi che i cambiamenti avvenuti hanno sull'agire sindacale. Il principale risultato che la nostra esplorazione consegna può apparire sorprendente: mentre la «periferia» del sindacato si confronta necessariamente con le trasformazioni profonde che hanno investito (anche sotto questo profilo) i contesti di lavoro e talvolta trova modi efficaci per affrontarle, il «centro» non ha ancora sviluppato una rappresentazione e un'elaborazione adeguate delle stesse.

La riflessione prende spunto da alcuni riscontri emersi nell'ambito di una ricerca, attualmente in corso di svolgimento, sulle medie imprese della manifattura veneta.

Al fine di introdurre i fenomeni sotto osservazione è parso utile volgere innanzitutto lo sguardo a un territorio distante, sindacalmente oltre che geograficamente, dall'Italia: gli Stati Uniti. Infatti, la convincente analisi condotta da Michael J. Piore<sup>1</sup> e Sean Safford sul caso americano offre un riferimento appropriato per inquadrare e posizionare il caso italiano.

## **1. Quando cambiano gli assi della mobilitazione sociale: il contributo di Piore e Safford**

È opinione diffusa tra chi studia e pratica le relazioni industriali negli Stati Uniti che il sistema di contrattazione collettiva nato dal *New Deal*

\* Ilaria Bettella è ricercatrice presso Veneto Lavoro.

\*\* Roberto Grandinetti è docente di Economia e gestione delle imprese nell'Università di Padova e presidente dell'Ires Veneto.

<sup>1</sup> Piore è uno studioso ben noto in Italia dopo la pubblicazione del libro *Le due vie dello sviluppo industriale* (1987), dove il modello della produzione di massa viene contrapposto a

è progressivamente venuto meno negli ultimi venticinque anni. Piore e Safford condividono questa affermazione, ma spiegano il fenomeno sulla base di un ragionamento del tutto diverso dalla tesi prevalente, secondo cui la causa scatenante è stata il dilagare del mercato e dell'ideologia neo-liberista.

Il ragionamento dei due autori si dispiega intorno a tre punti. In primo luogo, il regime della contrattazione collettiva non è stato sostituito dal puro mercato, «ma piuttosto da un regime di diritti del lavoro specificati in leggi, convinzioni giuridiche e decreti amministrativi, integrati da meccanismi a livello di impresa che rispondono a quelle regole e disposizioni, ma che subiscono anche l'influenza delle pressioni dei lavoratori» (p. 300). In secondo luogo, il nuovo regime non è il prodotto dell'ideologia *neo-liberal*, ma deriva dallo slittamento degli assi della mobilitazione sociale e politica: da riferimenti identitari associati a entità come la classe sociale, il settore, il lavoro o l'impresa, a identità radicate al di fuori del luogo di lavoro (sesso, razza ed etnia, età, presenza di handicap, orientamento sessuale). Infine, questo slittamento riflette il collasso del modello di organizzazione sociale ed economica sul quale il sistema di contrattazione collettiva del *New Deal* si era fondato.

Tutto il ragionamento sviluppato dai due docenti dell'Università di Chicago è di grande interesse. Tuttavia, ai fini della nostra analisi, limitiamo l'attenzione al secondo snodo critico.

I gruppi identitari che costituiscono l'ossatura del nuovo regime americano di relazioni industriali (*employment rights* contro *collective bargaining*), la cui mobilitazione ha portato a leggi fondamentali (dal Civil Rights Act del 1964<sup>2</sup> al Family and Medical Leave Act del 1993), svolgono un ruolo non dissimile da quello delle organizzazioni sindacali. Però, la forma organizzativa e il modo di operare sono del tutto diversi.

Piore e Safford identificano al riguardo due livelli: un livello di base (*grassroots*) e il livello nazionale. Le organizzazioni di base, che operano all'interno dei contesti di lavoro, hanno una struttura prevalentemente informale. I temi di cui si occupano e quindi le istanze che esprimono all'interno delle imprese compongono uno spettro molto variegato, dai *domestic-partner be-*

quello della produzione flessibile, che ha caratterizzato in particolare lo sviluppo dei distretti industriali italiani.

<sup>2</sup> Il riferimento è al Titolo VII, che proibisce la discriminazione dei lavoratori da parte dei datori di lavoro sulla base di razza, colore, religione, sesso e nazionalità di origine.

*nefits*<sup>3</sup> alle elargizioni dell'impresa a organizzazioni benefiche. Sotto questo profilo, le organizzazioni *grassroots* non risultano omogenee tra loro. La loro natura informale rende anche difficile identificarle, pur non mancando i casi di imprese in cui specifici gruppi di lavoratori sono stati riconosciuti formalmente. Un esempio emblematico è offerto da AT&T, il colosso americano della telefonia, che ha riconosciuto più di quaranta gruppi, tra cui i lavoratori asiatici, gli afro-americani, gli ebrei, i cristiani, i disabili e un gruppo di ultra-quarantenni.

A livello nazionale, i gruppi identitari appaiono come organizzazioni più formali, dotate di uno staff professionale. Svolgono attività di *lobbying* con riferimento alla produzione legislativa, promuovono campagne politiche su determinate questioni ecc. I collegamenti con le organizzazioni *grassroots* sono tenui e informali, spesso basati su rapporti interpersonali. Comunque, le organizzazioni nazionali forniscono a quelle di base supporto tecnico e talvolta un coordinamento «leggero» per specifiche iniziative sviluppate a livello aziendale.

## 2. Il pluralismo identitario della (non) classe operaia

Il sistema della contrattazione collettiva non ha subito in Italia il processo regressivo che ha avuto invece luogo negli Stati Uniti. Tuttavia, circoscrivendo il campo di osservazione alle attività manifatturiere, la base sociale del lavoro di fabbrica ha subito profonde trasformazioni negli ultimi 15 anni anche nel nostro paese. Ed è proprio l'individuazione di queste trasformazioni a far emergere un punto di contatto con l'analisi sviluppata da Piore e Safford.

Il fenomeno più vistoso è rappresentato dalla crescita della quota di lavoratori extra-comunitari o comunque stranieri (ad esempio romeni). Si tratta di persone portatrici di culture diverse, spesso anche appartenenti a religioni diverse rispetto al resto dei lavoratori che operano in una determinata impresa. L'attivazione e lo sviluppo del rapporto tra sindacato, in primo luogo i sindacalisti di fabbrica, e questi lavoratori devono presumibilmente segui-

<sup>3</sup> I *domestic partner benefits* sono benefici che un lavoratore sceglie di offrire a un altro lavoratore, con cui non è coniugato ma di cui è partner, indipendentemente dal fatto che i due siano di sesso opposto o dello stesso sesso.

re, per risultare efficaci, modalità differenziate rispetto a quelle utilizzate con i lavoratori locali.

Nello stesso periodo si è chiusa in modo definitivo la fase storica, mirabilmente descritta da Aris Accornero in *Era il secolo del Lavoro* (1997), in cui il sindacato ha potuto riprodurre una cultura condivisa e quindi un'identità della classe operaia di matrice ideologica. E questo non solo perché è cambiato il lavoro, ma anche perché è cambiata la base sociale del lavoro. Anche con riguardo ai soli lavoratori italiani, le nuove generazioni di operai sono formate da individui ciascuno dei quali può sentirsi membro di uno o più gruppi di riferimento (la comunità locale in cui vive o altro). Ma, nell'ambito del multiforme insieme di riferimenti identitari possibili, l'identità di classe sembra essere assente o quasi.

Nel frattempo sono venute emergendo nuove identità che coinvolgono i contesti di lavoro. Non nascono nella percezione dei singoli individui all'interno della fabbrica (o del partito), come era in passato per l'identità di classe, ma trovano espressione e si alimentano anche all'interno della fabbrica. Diventano particolarmente interessanti per il nostro ambito di riflessione nella misura in cui non sono presenti in una determinata impresa in forma individuale e isolata, ma in forma di gruppi, per quanto piccoli.

Un esempio visibile e importante è offerto dal citato fenomeno dei lavoratori immigrati, se si tiene conto che la distribuzione di questi lavoratori per paese di origine presenta significative differenze tra i territori di destinazione, come avremo modo di documentare in seguito. Con ogni probabilità, il meccanismo del passa-parola porta a costituire in territori regionali o anche in spazi più circoscritti, ad esempio un distretto industriale, specifiche aggregazioni comunitarie su base etnica. I componenti di tali comunità lavorano nelle fabbriche di quei territori, all'interno delle quali tendono a riprodurre il legame comunitario e a condividere determinate istanze, ad esempio nei confronti di possibili pratiche discriminatorie.

Il fenomeno descritto non rappresenta però l'unico meritevole di attenzione con riferimento al tema delle nuove identità nelle fabbriche venete. Allo stato attuale della riflessione, ancora preliminare, è possibile segnalare almeno altre tre evidenze: le lavoratrici-madri in età giovane, gli studenti-lavoratori, i lavoratori più professionalizzati *versus* quelli con professionalità generica (curiosamente, in alcune fabbriche sono i primi ad animare la presenza sindacale, in altre i secondi). Anche in questi casi è possibile ipo-

tizzare la formazione di gruppi di persone che presentano caratteristiche e sono portatrici di interessi e istanze comuni.

### 3. La ricerca sul campo in Veneto

L'idea di studiare la segmentazione della base sociale del lavoro di fabbrica e le sue implicazioni per l'agire sindacale è emersa nell'ambito del progetto di ricerca-azione *Il sindacato e le medie imprese*, attualmente in corso di svolgimento presso l'Ires Veneto.

In questi ultimi anni si è sviluppato in Italia un acceso dibattito sulla polverizzazione dimensionale dell'industria italiana, considerata come uno dei principali fattori strutturali di debolezza competitiva del nostro sistema-paese. Parallelamente è cresciuta l'attenzione nei confronti delle medie imprese, anche grazie alla rilevazione svolta dall'Ufficio studi di Mediobanca<sup>4</sup>. Le medie imprese presentano infatti performance economiche e anche occupazionali decisamente migliori delle grandi. Alcuni osservatori le considerano una sorta di «via italiana» alla crescita aziendale (Corò, Grandinetti, 2007). Queste imprese sono presenti in misura significativa nel Nord-Est, dove in particolare svolgono un ruolo di primo piano nelle trasformazioni che coinvolgono i distretti industriali.

Alla luce di questa premessa l'Ires Veneto ha deciso di aprire un'area di indagine sulle medie imprese, con un progetto di ampio respiro finalizzato ad approfondire, da un lato, l'organizzazione del lavoro in queste imprese, in tutte le sue fasce (imprenditore, squadra manageriale, impiegati e operai), dall'altro, il rapporto tra impresa e sindacato.

Nella prima fase della ricerca è stato organizzato un gruppo di lavoro formato da ricercatori, quadri delle Rsu appartenenti a otto medie imprese manifatturiere venete, funzionari sindacali delle categorie coinvolte. Le imprese sono state selezionate sulla base dei seguenti criteri: sono caratterizzate da un processo di crescita significativo sia sotto il profilo quantitativo (dinamica del fatturato negli ultimi anni) sia sul piano strategico-organizzativo; sono imprese in cui il clima delle relazioni industriali può essere qualificato come positivo; al loro interno opera un quadro sindacale Cgil abbastanza giovane e

<sup>4</sup> Secondo tale fonte, le medie imprese appartengono alla classe 50-499 addetti e realizzano un fatturato compreso tra 13 e 260 milioni di euro.

interessato a partecipare alla ricerca, anche perché riconosce in questo impegno un'opportunità di crescita personale.

La ricerca si è articolata in una serie di riunioni di lavoro. Le prime sono state dedicate alla formazione dei quadri in merito alle tematiche rilevanti della ricerca (processo di crescita dell'impresa, organizzazione del lavoro, relazioni industriali). Alcune riunioni intermedie sono servite per illustrare la struttura del *case study*, analizzando i vari aspetti che lo compongono. Nel periodo successivo i «ricercatori sindacali» hanno raccolto informazioni e proceduto a costruire a tappe il caso aziendale con il supporto dei ricercatori. Durante questo periodo, alcune sessioni hanno consentito di discutere i risultati che progressivamente emergevano dal lavoro di raccolta delle informazioni, a evidenziare le lacune da coprire, ad affinare la metodologia della ricerca. Alla fine, i ricercatori hanno provveduto a redarre in via definitiva i casi aziendali, per poi trasferire e discutere i risultati all'interno del gruppo di lavoro.

Durante la prima fase della ricerca sono anche emerse alcune tematiche specifiche che sono apparse meritevoli di approfondimento, per le quali si è pensato di avviare una seconda fase di indagine, attualmente in corso. Una delle tematiche che si è deciso di indagare è la segmentazione della base sociale del lavoro, con l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande:

- ha senso parlare di segmentazione, ossia di insiemi di lavoratori che risultano omogenei sotto il profilo delle caratteristiche, degli interessi e delle istanze?
- quali sono i segmenti più diffusi e consistenti nei contesti di lavoro?
- all'interno di tali contesti, i segmenti possono diventare gruppi identitari, formati da persone che entrano in relazione tra loro e talvolta si organizzano, seppure in via informale?
- tutto questo conta, e in che modo, per l'azione sindacale?

Oltre alle informazioni contenute nei *case studies* prodotti nella prima fase, la ricerca utilizza le seguenti altre fonti: dati statistici che consentono di rilevare la presenza di segmenti tra gli occupati nelle imprese venete; *focus groups* con sindacalisti portatori di conoscenze specifiche sul tema e interessati a condividerle e discuterle; interviste a testimoni qualificati (sindacalisti e non).

Di seguito vengono riportate alcune prime considerazioni su due possibili segmenti: le giovani madri lavoratrici e le comunità etniche.

#### **4. Mamme, asili nido e sindacato**

È noto che la difficoltà a conciliare lavoro familiare e lavoro retribuito rappresenta nel nostro paese la principale causa che, da un lato, impedisce il reinserimento lavorativo di molte donne dopo la maternità, dall'altro, porta a posticipare e talvolta a escludere la maternità (Ferrera, 2008; Zurla, 2008). In altre parole, come ha efficacemente sintetizzato Maurizio Ferrera, «troppe donne a casa» e «troppe culle vuote». Possiamo aggiungere che, anche nei casi in cui le culle non restano vuote e le mamme tornano a lavorare, la conciliazione famiglia-lavoro rimane difficile.

Le informazioni disponibili segnalano che in molti contesti di lavoro non risulta trascurabile la presenza di lavoratrici-madri in età giovane. Queste donne esprimono esigenze specifiche, in particolare riguardo alla gestione dei figli. L'aggregato in questione può anche costituire il nucleo forte della presenza del sindacato nella fabbrica, come nel caso della Berti Pavimenti Legno snc, una delle imprese coinvolte nella prima fase della nostra ricerca. Gli addetti della Berti sono 162, di cui la maggioranza (92) sono donne e tra queste ben l'85 per cento non ha più di 45 anni. Ed è proprio quest'ultimo il segmento più sindacalizzato<sup>5</sup>: «Le lavoratrici donne sono più solidali fra di loro rispetto agli uomini. Sono più predisposte anche a ritrovarsi in gruppo per discutere i problemi, sono più grintose e coraggiose. A prescindere che siano iscritte o no, difficilmente si fanno mettere i piedi in testa. Forse tutto questo è dovuto al fatto che sono quelle che svolgono i lavori più impegnativi, dove viene richiesta una maggiore professionalità e spigliatezza e dalle quali l'azienda esige molto probabilmente anche più del dovuto».

In un caso come questo, le implicazioni per l'azione sindacale non mancano: «Il part time è frutto di un accordo non scritto tra Rsu e direzione aziendale che prevede l'opportunità per tutte le neo-mamme dipendenti di usufruire di un periodo di tre anni durante il quale l'orario di lavoro è di quattro ore alternate. Per cui una settimana al mattino e una settimana al pomeriggio, garantendo in questo modo la copertura produttiva sulle otto ore giornaliere. L'azienda ha comunque in progetto di istituire un asilo nido aziendale che permetta alle dipendenti di lavorare a tempo pieno».

<sup>5</sup> Citazioni tratte dai casi aziendali.

Sarà interessante quantificare in modo preciso la presenza del segmento di cui stiamo parlando nelle imprese del Veneto, come pure capire se davvero viene a costituire un riferimento aggregante e identitario, inoltre se questa identità diventa elemento qualificante dell'azione sindacale, come nel caso aziendale citato. Il terreno d'indagine sembra fertile, come segnala il recente accordo integrativo 2008-2011 alla Lowara srl, impresa che appartiene al gruppo ITT, leader mondiale nella produzione di pompe e tecnologie dell'acqua. I vertici della Fiom Cgil di Vicenza considerano questo accordo per molti versi innovativo. In particolare, uno specifico e articolato titolo è dedicato al tema delle pari opportunità, prevedendo tra l'altro l'analisi di fattibilità e l'avvio della costituzione di un asilo nido aziendale o interaziendale.

## 5. La fabbrica multietnica: problema o risorsa per il sindacato?

Il Veneto è una regione elettiva per studiare i comportamenti dei lavoratori immigrati, in particolare nei settori industriali. Infatti, secondo la *Rilevazione continua sulle forze di lavoro* dell'Istat, a fine 2007 in questa regione l'occupazione straniera ammonta a 182 mila unità, con un'incidenza sugli occupati totali pari all'8,6 per cento, a fronte di un'incidenza a livello nazionale del 6,5. Nella sola industria in senso stretto<sup>6</sup> i lavoratori stranieri sono 71 mila in Veneto e l'incidenza sul totale omogeneo sale al 10,9 per cento, ben quattro punti percentuali al di sopra del dato nazionale. Questi dati collocano il Veneto al primo posto nella graduatoria delle regioni italiane per presenza relativa di occupati stranieri nell'industria in senso stretto e al secondo per presenza in valore assoluto, al di sotto della sola Lombardia (97 mila).

Il data base costruito da Veneto Lavoro sulla base degli archivi amministrativi dei centri per l'impiego regionali consente di quantificare il flusso di entrate di lavoratori stranieri nelle imprese venete per ciascun anno del periodo 2000-2007<sup>7</sup>, e di qualificare tale flusso sulla base di diverse variabili (nazionalità, classe di età, sesso, tipo di contratto, settore di attività, provin-

<sup>6</sup> Estrazione di minerali; attività manifatturiere; produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua.

<sup>7</sup> L'unità di analisi è la comunicazione obbligatoria che ogni azienda deve fare quando incrementa la propria forza-lavoro. Sono escluse le aziende pubbliche e le imprese individuali.

cia di destinazione). Nell'industria in senso stretto, le assunzioni in oggetto ammontano a 57.131 nel 2007, con una costante crescita nell'arco del periodo considerato. La nazionalità maggiormente presente è quella romena (24,5 per cento), seguita dai cinesi (10,8) e dai marocchini (10,1). Vengono poi altre 19 nazionalità che registrano almeno 500 assunzioni nell'anno di riferimento (Tab. 1).

*Tab. 1 – Principali nazionalità nelle assunzioni  
dei lavoratori stranieri in Veneto. Industria in senso stretto, 2007*

<i>Nazionalità</i>	<i>Numero</i>	<i>%</i>
Romania	13.971	24,5
Cina	6.196	10,8
Marocco	5.754	10,1
Ghana	2.958	5,2
Albania	2.692	4,7
Senegal	2.534	4,4
Bangladesh	2.452	4,3
India	2.093	3,7
Serbia	2.062	3,6
Moldova	1.564	2,7
Nigeria	1.500	2,6
Brasile	1.056	1,8
Polonia	895	1,6
Burkina Faso	783	1,4
Ucraina	681	1,2
Costa d'Avorio	637	1,1
Macedonia	617	1,1
Tunisia	564	1,0
Croazia	531	0,9
Bosnia	528	0,9
Camerun	518	0,9
Algeria	500	0,9
Altri paesi	6.045	10,6
Totale	57.131	100,0

*Fonte:* nostra elaborazione su dati Veneto Lavoro.

Focalizzando l'attenzione sul binomio nazionalità-provincia di destinazione, la Tab. 2 riporta le combinazioni che potremmo considerare «elettive». Infatti, sono state selezionate sulla base dei seguenti criteri: il corrispondente sotto-insieme di entrate è formato da almeno 300 unità; il coefficiente di specializzazione è superiore a 1,5, a indicare le combinazioni per le quali il rapporto tra una certa nazionalità e il flusso totale di entrata in una determinata provincia supera l'analogo rapporto calcolato su base regionale di almeno il 50 per cento. Sulla base di questo duplice filtro, emergono ben 13 combinazioni, da Cina-Belluno a Macedonia-Treviso.

*Tab. 2 – Combinazioni elettive nazionalità-provincia di destinazione nelle assunzioni dei lavoratori stranieri in Veneto. Industria in senso stretto, 2007*

	<i>Belluno</i>	<i>Padova</i>	<i>Rovigo</i>	<i>Treviso</i>	<i>Venezia</i>	<i>Vicenza</i>	<i>Verona</i>
Cina	x		x				
Marocco			x				x
Ghana						x	
Senegal				x			
Bangladesh					x	x	
India						x	
Serbia						x	
Moldova		x					
Nigeria		x					
Brasile				x			
Burkina Faso						x	
Costa d'Avorio						x	
Macedonia				x			

*Fonte:* nostra elaborazione su dati Veneto Lavoro.

Si potrebbe affinare di molto l'elaborazione dei dati e la relativa analisi. Tuttavia, ai fini di questo primo contributo e tenendo conto degli elevati valori-soglia prescelti, i risultati ottenuti confermano quel fenomeno di specializzazione etnica che è stato osservato anche in altri contesti territoriali italiani. Ambrosini (2002), che lo ha studiato in modo approfondito, identifica tre fattori esplicativi: dal lato dell'offerta, la presenza di una rete etnica<sup>8</sup>

<sup>8</sup> «Generalmente, le ricerche sul tema osservano che non si può parlare di 'comunità', e tanto meno di comunità 'etiche', giacché gli immigrati normalmente si ritrovano e si aiuta-

che, in un determinato territorio, produce in modo cumulativo la specializzazione dello stesso attraendo nuovi connazionali; dal lato della domanda, la tendenza da parte dei datori di lavoro a reclutare immigrati della stessa nazionalità dei lavoratori già occupati nell'impresa e il cui operato viene valutato positivamente; infine, nello spazio tra offerta e domanda, la presenza di svariate istituzioni locali «facilitatrici», dalla chiesa cattolica ai sindacati, dal volontariato ai servizi pubblici locali per l'immigrazione.

I casi aziendali della nostra ricerca confermano la tesi citata. Ma quali sono le implicazioni del fenomeno sull'azione sindacale? Qui le testimonianze non sono omogenee. In un caso, l'impresa ha deciso di non assumere lavoratori stranieri. In altri, le Rsu sono pienamente consapevoli che i lavoratori immigrati costituiscono un dato di fatto con il quale ci si deve confrontare, ma al momento sembrano ancora viverlo come un problema difficile da risolvere. Del tutto diversa appare invece la situazione al Pastificio Rana spa, dove i lavoratori immigrati sono rappresentati nella Rsu. Questa, a sua volta, ha sviluppato in vari modi un'integrazione «leggera» (ossia nel rispetto delle differenze), ma proprio per questo «forte» sotto il profilo sindacale, dei lavoratori stranieri. Il caso offre un vero e proprio *benchmark* di come la varietà etnica possa diventare una risorsa per il sindacato, piuttosto che venire vissuta come problema.

## 6. Le implicazioni per il sindacato: qualche elemento di riflessione

Le evidenze illustrate fanno propendere per una risposta affermativa alle prime tre domande di ricerca: ha certamente senso parlare di segmentazione, alcuni segmenti risultano particolarmente visibili nei contesti di lavoro, all'interno di tali contesti i segmenti possono diventare gruppi identitari. Anche alla quarta domanda (quanto e come tutto questo conta per l'azione sindacale) i primi risultati della ricerca offrono spunti interessanti, ricordando che essi vanno inquadrati entro una cornice importante: il processo di segmen-

no su basi più ristrette, riconducibili soprattutto a clan familiari più o meno ampi» (Ambrosini, 2002, p. 105). I nostri riscontri non risultano però convergenti con questa affermazione: le relazioni parentali sono importanti, ma non esclusive; in ogni caso, la rete locale che si viene a costruire sulla base di queste relazioni è di tipo comunitario, un esito rafforzato dal fatto che le relazioni «lavorano» all'interno di un contesto lontano (e generalmente ostile) rispetto a quello di origine.

tazione è avvenuto in Italia a fronte di una presenza ancora robusta del sindacato e della contrattazione collettiva, a differenza del caso degli Stati Uniti analizzato da Piore e Safford.

Nel loro insieme, gli spunti emersi sembrano suggerire la necessità di aprire una nuova frontiera sul terreno della progettazione dell'azione sindacale, da costruire intorno alle seguenti idee fondanti. Innanzitutto, se i segmenti sono importanti per l'azione sindacale, devono trovare posto nella contrattazione collettiva, e il riferimento appropriato è la contrattazione aziendale. In secondo luogo, adottando un approccio di marketing dei servizi sindacali<sup>9</sup>, il sindacalista di fabbrica deve sviluppare una competenza specifica per trattare con i diversi segmenti-gruppi identitari.

Nell'ottica delineata, diventa anche importante creare una memoria delle esperienze sviluppate nei singoli contesti di lavoro e favorire il trasferimento delle conoscenze codificate tra le strutture sindacali (strutture centrali e regionali, Camere del lavoro, categorie, Rsu), applicando un approccio di *knowledge management* all'organizzazione sindacale.

Concludendo, è opportuno evidenziare che la visione emergente dal nostro contributo è molto distante dai fautori della fine del lavoro o quanto meno del lavoro rappresentabile sindacalmente. Al contrario, si colloca nei pressi della visione neo-lavorista come proposta, ad esempio, da Carrieri (2007) e da Cantaro (2008). L'importante è non scivolare nella deriva omogeneizzante che sacrifica la varietà dei lavori e ancor più dei lavoratori. Se il «centro» del sindacato ascolterà maggiormente le voci che animano la sua «periferia», sicuramente questo errore non verrà commesso.

<sup>9</sup> Il termine «marketing» probabilmente non piace ai sindacalisti, forse perché poco è stato ancora fatto per declinare questo concetto in modo intelligente e appropriato al contesto dell'attività sindacale.

## Bibliografia

- Accornero A. (1997), *Era il secolo del Lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Ambrosini M. (2002), *Senza regia, ma non per caso: l'incontro tra immigrati e mercati del lavoro locali*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 88.
- Carrieri M. (2007), *Una nuova aggregazione del lavoro*, in Baglioni G., Paparella D. (a cura di), *Il futuro del sindacato. Complessità e innovazione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Cantaro A. (2008), *Democrazia e rappresentanza del lavoro. La «narrazione post-deologica» e la «narrazione neolaburista»*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 3.
- Corò G., Grandinetti R. (a cura di) (2007), *Le strategie di crescita delle medie imprese*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Ferrera M. (2008), *Il fattore D*, Milano, Mondadori.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Torino, Isedi-Petrini (ed. orig. Basic Books, New York, 1984).
- Piore M.J., Safford S. (2006), *Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory*, in *Industrial Relations*, vol. 45, n. 3.
- Zurla P. (2008), *Impresa e pari opportunità: la difficile conciliazione delle madri lavoratrici*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 111.

