

Ricomporre il puzzle: la regolazione del lavoro in un centro commerciale

*Andrea Bellini**, *Alberto Gherardini**

1. Introduzione

Negli ultimi anni, la letteratura di matrice socio-economica ha messo in luce, in gran parte dei paesi avanzati, un declino delle relazioni industriali quali insiemi di attività di regolazione del lavoro condotte prevalentemente da attori collettivi organizzati¹. Il declino si è manifestato anzitutto nella forma di una generalizzata crisi della rappresentanza, testimoniata dalla tendenza di lungo periodo alla diminuzione della densità della membership e della capacità di mobilitazione delle organizzazioni sindacali². Associato a questo fenomeno, è stato altresì rilevato un declino della contrattazione collettiva come metodo privilegiato delle relazioni industriali, espresso dal calo, pur molto contenuto, della copertura sindacale – cioè della quota di lavoratori dipendenti coperti da accordi collettivi – e dalla tendenza al decentramento degli assetti contrattuali³. Un fenomeno più recente ha a che fare con la decisione unilaterale di alcune grandi imprese – in Italia, una prassi inaugurata da FIAT – di abbandonare le associazioni datoriali di riferimento per rappresentare se stesse nei processi negoziali.

*** Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Università di Firenze.*

Gli autori condividono la responsabilità dei contenuti dell'articolo. Tuttavia, i paragrafi 1, 3 e 5 sono da attribuire ad Andrea Bellini, i paragrafi 2 e 4 ad Alberto Gherardini.

1. A tal proposito, cfr. anzitutto Streeck (2009) e Baccaro e Howell (2011). Tra gli altri, cfr. Bordogna (2012), Cella (2012), Crouch (2012) e Regini (2012).

2. Vari autori, tra cui Tilly (1978), Offe (1985) e Kelly (1998), hanno identificato questi aspetti come i due indicatori chiave del potere sindacale.

3. Su questo, cfr. Marginson (2014).

In generale, lo spostamento del baricentro della contrattazione collettiva al livello della singola impresa comporta un cambiamento negli equilibri di potere tra datore di lavoro e lavoratori, poiché il sindacato perde la capacità di regolare l'intero settore (Crouch, 2012). Questa asimmetria di potere si è intensificata in ragione del processo di individualizzazione delle relazioni di lavoro, favorito dalla progressiva sostituzione di occupazione stabile con occupazione a termine. Ulteriori pressioni sono state prodotte da fattori di natura sia *strutturale* (il dumping sociale dovuto all'internazionalizzazione della *value chain*) che *congiunturale* (la crisi economica e finanziaria).

All'indebolimento dei meccanismi di regolazione collettiva del lavoro ha contribuito, oltre alla destrutturazione dei luoghi di lavoro tradizionali, l'affermarsi – soprattutto nel commercio e nei servizi – di “nuovi” luoghi di lavoro, che denotano una bassa permeabilità all'azione sindacale. Molti, per esempio, sono gli studi che si sono focalizzati sulle problematiche inerenti al lavoro nei call center. Un'attenzione minore è stata invece rivolta a quei luoghi che meglio rappresentano la società contemporanea, poiché tengono insieme le sfere del *lavoro* e del *consumo*: i centri commerciali.

Questi ultimi si distinguono, quali luoghi di lavoro, per una pluralità di fattori, a cominciare dalla elevata segmentazione della forza lavoro – per tipologia contrattuale, orario e organizzazione del lavoro – cui è associata una differenziazione delle tutele alla luce del riferimento a diversi contratti collettivi nazionali di lavoro. Si tratta, in effetti, di luoghi che hanno al loro interno attività molto eterogenee per dimensione, forma giuridica, cultura aziendale e stile manageriale, benché inserite in un contesto comune, che genera opportunità e criticità condivise. La contrattazione aziendale, poi, copre solo un ristretto numero di lavoratori, concentrati nei punti vendita delle imprese della grande distribuzione. D'altro canto, l'essere all'interno di un centro commerciale pone agli stessi datori di lavoro una serie di vincoli organizzativi e operativi.

In tal senso, è possibile rintracciare alla base delle relazioni di lavoro nei centri commerciali un disallineamento tra responsabilità dei datori di lavoro ed esigenze dei lavoratori. In particolare, gli orari di apertura e le aperture domenicali e nei giorni festivi – due aspetti strategici in un regime di crescente concorrenza, basata soprattutto sui prezzi (Baret, Gadrey e Gallouj, 1999) – sono spesso oggetto di decisioni unilaterali da parte della direzione del centro e/o degli esercizi commerciali più grandi, con effetti negativi sulla capacità di lavoratrici e lavoratori di organizzare il tempo e di riuscire a conciliare lavoro e vita familiare.

Si è dunque in presenza di un duplice livello di regolazione: il livello “aziendale”, in cui si attivano meccanismi decisionali *formali* e *informali*, a

seconda delle dimensioni dell'impresa; e un livello "sovra-aziendale" (il centro), in cui si fa ricorso a meccanismi discrezionali, spesso di tipo autoritativo, che assumono la forma di consultazioni apicali e sostanzialmente *informali*. Per quanto riguarda il livello aziendale, i centri commerciali ospitano tipi assai diversi di organizzazioni, riconducibili a opposte forme di regolazione sociale⁴. Da un lato, i piccoli esercizi possono essere visti come "sistemi di reciprocità", caratterizzati da relazioni basate su lealtà e fiducia e da interessi comuni che prevalgono su quelli individuali. Come tali, essi rappresentano un contesto favorevole all'*informalità* e alla *flessibilità*. A tal proposito, Reyneri (1987) parla di "regolazione micro-sociale". Dall'altro lato, i negozi più grandi si presentano come organizzazioni in cui i processi di redistribuzione sono collegati a fattori associativi e i soggetti coinvolti nella regolazione sono per lo più attori collettivi. Qui, prevale la *formalità*.

L'ipotesi che sottende alla ricerca presentata in questo articolo è che il ricorso a forme negoziali complementari o sostitutive della contrattazione di secondo livello, come per esempio la contrattazione di sito, possa dare un importante contributo all'incremento della qualità della vita lavorativa e, in ultima istanza, al miglioramento del clima delle relazioni industriali nei luoghi di lavoro contemporanei. In tal senso, i centri commerciali possono costituire un buon punto di partenza per il rinnovamento delle strategie di rappresentanza sindacale e la rivitalizzazione dell'azione collettiva.

2. Contesto e metodologia della ricerca

L'articolo analizza lo studio di caso del centro commerciale (da qui in poi, "il Centro") di Empoli, una piccola città con meno di 50 mila abitanti, in provincia di Firenze.

Questa scelta ha tre principali motivazioni.

Primo, l'area di Empoli si caratterizza per una subcultura politica "rossa", governi locali *pro-labour* e tradizioni consolidate di pratiche di matrice neocorporativa, di "meso" e "micro-concertazione" (Regini e Sabel, 1989), da cui si è originata una rete di accordi, formali e informali, tra partiti politici di centro-sinistra, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali e imprese cooperative (Bagnasco e Trigilia, 1985). A tal proposito, fondamentale è stato il ruolo della Regione Toscana. Il Codice del

⁴ Sulle varie forme di regolazione sociale, cfr. in primo luogo Polanyi (1944). Tra gli autori successivi, cfr. Streeck e Schmitter (1985), Cella (1985) e Mingione (1991).

commercio che essa ha adottato nel 2005, infatti, promuove lo sviluppo della concertazione e di una “governance cooperativa” come metodi privilegiati di regolazione nel settore. Il governo regionale, inoltre, ha sempre espresso una ferma opposizione alla deregolazione delle aperture festive, spesso in contrasto con l’orientamento dello stato e dei comuni⁵.

Secondo, il principale negozio del Centro è un *superstore*⁶ di una grande cooperativa di distribuzione, altresì proprietaria dell’immobile e dell’area su cui esso sorge. Quest’ultima ha nella responsabilità sociale, nella solidarietà e nella partecipazione i suoi valori fondativi. Tale cultura organizzativa ha trovato conferma nel recente rinnovo dell’accordo aziendale, il quale ha inoltre riaffermato l’impegno della cooperativa a limitare il numero di aperture domenicali e nei giorni festivi.

Terzo, uno dei tre sindacati confederali ha stabilito presso il Centro la propria sede operativa territoriale, cosa che potrebbe costituire un valore aggiunto nell’azione di tutela delle persone che vi lavorano.

Il Centro, inaugurato nel 2007, è una struttura “polifunzionale”, vale a dire destinata a una pluralità di usi primari. Oltre al *superstore*, infatti, esso ospita altri tre grandi negozi (i c.d. *anchor stores*, negozi che svolgono cioè la funzione di collettori della clientela), una galleria composta da piccole attività commerciali e di servizio e da un’area ristoro. Tra le peculiarità del Centro, vi è poi la presenza di un’area dedicata alle attività artigianali.

Nelle pagine che seguono, guarderemo al centro commerciale anzitutto come luogo “di lavoro”, il quale riflette tra l’altro l’idea di un capitalismo flessibile, che in questo caso si caratterizza per una crescita dei posti di lavoro a bassa qualificazione e a basso salario e un più ampio ricorso al lavoro a termine (e, spesso, part-time), ma anche per orari più lunghi e ritmi di lavoro più intensi. In particolare, l’analisi si focalizzerà sugli orari di lavoro e le aperture domenicali e nei giorni festivi, cercando di far emergere la varietà di situazioni lavorative all’interno del Centro e di verificare se e quanto queste variabili influenzino la soddisfazione nel

5. Per quanto riguarda il rapporto tra regione e stato, la riforma costituzionale del 2001 aveva attribuito alle regioni competenza residuale in materia di commercio. La legge della Regione Toscana n. 66/2011 – che aveva reintrodotto limiti agli orari di apertura e l’obbligo di chiusura domenicale e festiva, precedentemente liberalizzati da due interventi dello stato (decreti legge n. 223/2006 e 201/2011) – ha tuttavia sollevato alcune questioni di legittimità costituzionale. Nel 2013, quindi, la Corte ha dichiarato illegittime tali disposizioni, poiché in conflitto con la competenza esclusiva dello stato in materia di tutela della concorrenza.

6. Nella terminologia della grande distribuzione, il *superstore* indica un punto vendita di dimensioni inferiori a 3.500 m², ma superiori a 1.500 m². I negozi più grandi sono chiamati *iperstore*, mentre quelli più piccoli sono definiti *supermercati* e *superette*.

lavoro e l'equilibrio tra vita e lavoro. Essa affronterà, quindi, le questioni della partecipazione sindacale e dell'orientamento dei lavoratori verso il sindacato, con l'obiettivo di esplorare gli spazi d'azione di cui esso dispone effettivamente.

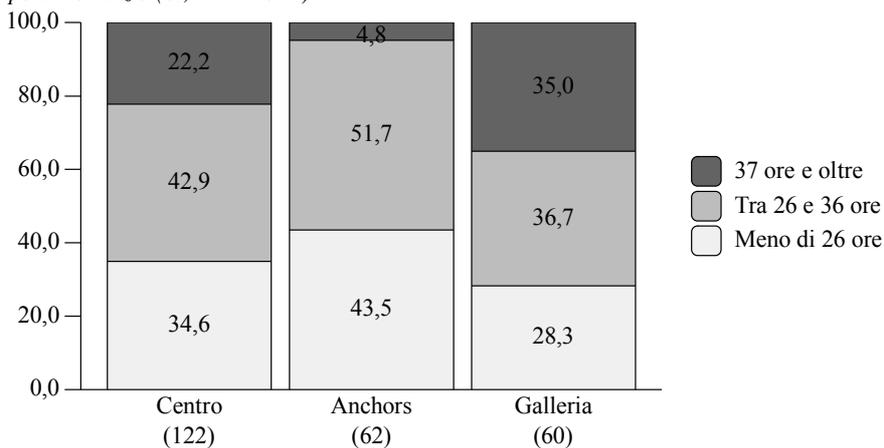
Nella fase preliminare della ricerca è stato condotto un focus group con 8 partecipanti selezionati tra i lavoratori del Centro, al fine di identificare i temi rilevanti e trarre informazioni utili alla messa a punto dello strumento di rilevazione, un questionario strutturato di 41 domande. Nello specifico, si è trattato di un questionario cartaceo, somministrato tramite interviste dirette condotte da un rilevatore nel luogo di lavoro o nell'area circostante. Alcuni questionari, tuttavia, sono stati autocompilati; ciò spiega il numero variabile di casi validi nei grafici riportati nelle sezioni successive.

In generale, sono state raccolte 141 risposte valide, corrispondenti al 28% dell'occupazione stimata totale nel Centro. Data l'impossibilità di accedere ai dati sulla composizione della forza lavoro, non è stato peraltro possibile trarre conclusioni sulla rappresentatività del campione.

3. Due “mondi” del lavoro

All'interno del Centro, i tempi di lavoro sono piuttosto differenziati (v. figura 1). Escludendo i festivi, in effetti, il 34,6% degli intervistati lavora meno di 26 ore settimanali, il 42,9% tra le 26 e le 36 ore, mentre soltanto il 22,2% supera le 36 ore.

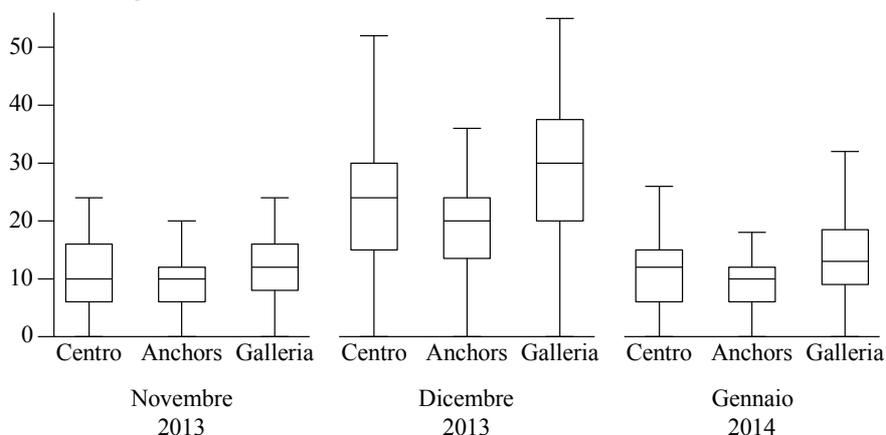
Fig. 1 - Distribuzione dei lavoratori per numero medio di ore lavorate settimanalmente e tipo di esercizio (% , n variabile)



I lavoratori con orario di lavoro più lungo sono concentrati negli esercizi della galleria commerciale. Qui, il 35% dei dipendenti lavora più di 37 ore settimanali, a fronte del 4,8% dei lavoratori degli *anchor stores*. Al contrario, quelli che lavorano meno di 25 ore sono soltanto il 28,3%, rispetto al 43,5% dei negozi più grandi. D'altra parte, nei negozi della galleria il carico di lavoro non è omogeneamente distribuito, ma diversificato in base alla *seniority* del personale, per cui i ventenni lavorano più dei trentenni e dei quarantenni. In particolare, la metà degli under 30 lavora più di 36 ore, mentre già i trentenni hanno un orario di lavoro più ridotto.

La distinzione tra grandi e piccoli negozi è un fattore discriminante anche rispetto alle ore lavorate la domenica e i giorni festivi (v. figura 2). A parità di aperture festive, infatti, il monte ore dei lavoratori della galleria è molto più elevato, sia nei mesi con minori aperture (come novembre e gennaio) che nei periodi in cui il Centro è aperto tutte le domeniche (in particolare, nel mese di dicembre).

Fig. 2 - Numero totale di ore lavorate la domenica e i giorni festivi, per mese e tipo di esercizio (box plots)

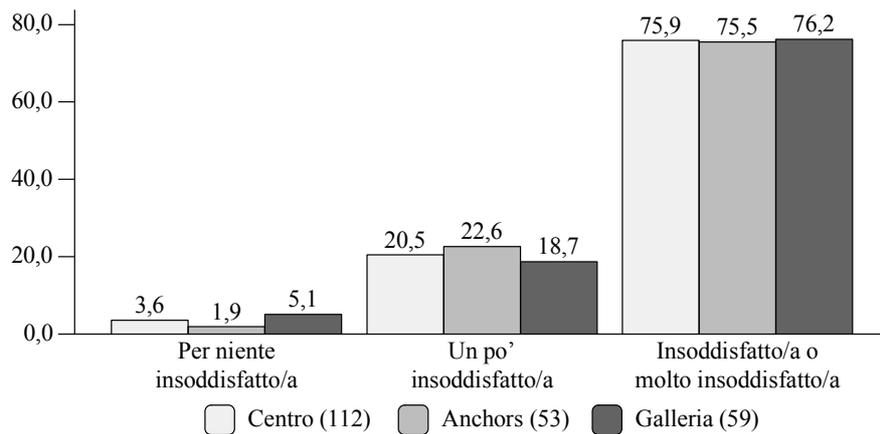


La giornata lavorativa tipo di un dipendente degli *anchor stores* ha una durata di 5,8 ore, mentre quella dei dipendenti dei negozi più piccoli, sebbene sia più lunga (6,6 ore), è comunque più contenuta della media italiana (8 ore). Ciò è dovuto soprattutto al contratto aziendale applicato ai dipendenti della cooperativa, che fino a pochi anni fa stabiliva un massimo di 36 ore settimanali, ma anche alla diffusione di rapporti di lavoro part-time. Questi ultimi riguardano il 45,1% dei lavoratori intervistati, presenti in egual misura

nei negozi di piccole e di grandi dimensioni. Se si escludono questi lavoratori, la giornata lavorativa media ha infatti una durata di 7,2 ore, con un picco di 7,5 negli esercizi della galleria.

Se la gran parte dei lavoratori (circa due terzi) si dichiara soddisfatta dell'orario di lavoro infrasettimanale, i turni festivi riscuotono una generalizzata insoddisfazione. Per misurarla abbiamo costruito un indice sintetico che ne considera diverse dimensioni, quali l'impatto sul salario, il "sacrificio" personale e la volontà o meno di modificare le regole delle aperture festive⁷. L'indice mostra che il 75,9% dei lavoratori è insoddisfatto o fortemente insoddisfatto delle aperture festive, mentre solo il 3,6% si dichiara per niente insoddisfatto (v. figura 3). Peraltro, l'elevata insoddisfazione sembra essere uno stato comune ai due "mondi" del lavoro individuati nel Centro.

Fig. 3 – Distribuzione dei lavoratori per livello di insoddisfazione nei confronti del lavoro domenicale e tipo di esercizio (% n variabile)

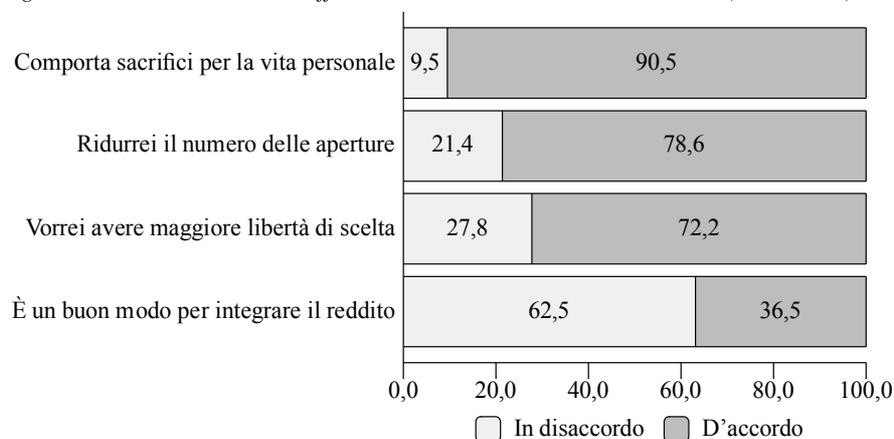


Spacchettando l'indicatore nelle sue sotto-componenti, il quadro appare più chiaro. Il giudizio sul lavoro domenicale è inequivocabile (v. figura 4). Il 90,5% degli intervistati ritiene che le aperture festive comportino dei sacrifici per la vita personale, mentre il 78,6% vorrebbe ridurre il numero. Il sacrificio percepito non sembra essere nemmeno compensato dall'aumento

7. Più in dettaglio, l'indice è stato calcolato come somma delle quattro variabili dicotomiche riportate in figura 4, *infra*. Tale somma tiene conto della differente polarità semantica dei diversi item: mentre la variabile "è un buon modo di integrare il reddito" assume valore 1 in caso di disaccordo, le altre variabili assumono valore 1 in caso di accordo.

dello stipendio: il 63,5% degli intervistati asserisce infatti che il lavoro nei festivi non costituisce una buona modalità di integrazione del reddito. Inoltre, tra coloro che associano al lavoro domenicale la crescita del salario, più della metà vorrebbe comunque ridurre il numero di aperture. L'insoddisfazione per il lavoro domenicale spinge altresì a chiedere maggiore libertà di scegliere i turni (72,2%). Qui, si rileva tra l'altro che il 65,9% degli intervistati chiede sia una riduzione delle aperture che una maggiore autonomia organizzativa, ciò che può essere interpretato come il riflesso di un bisogno di migliorare la propria qualità della vita.

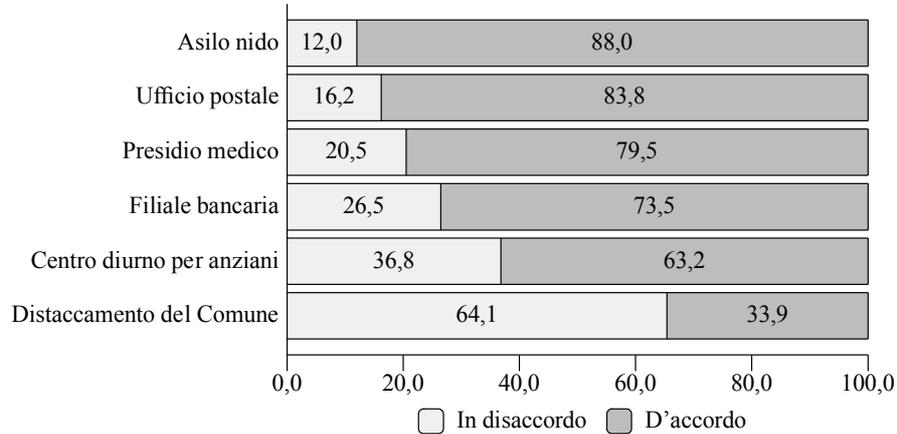
Fig. 4 - Accordo/disaccordo su affermazioni inerenti al lavoro domenicale (% , n = 126)



La richiesta di ridurre le aperture festive è trasversale rispetto alle caratteristiche socio-demografiche degli intervistati. Non dipende, infatti, né dalla presenza di figli né dall'essere sposati, benché sia più frequente tra i giovani "sovra-impiegati" nei piccoli negozi della galleria (82,9%). È inoltre significativo, alla luce della diversa cultura organizzativa che caratterizza i negozi più grandi, che i dipendenti della cooperativa percepiscano meno le aperture festive come un problema (74,4%) rispetto a quelli degli altri *anchor stores* (92,9%).

Molti intervistati, infine, si esprimono favorevolmente in merito alla possibilità di adottare una strategia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la quale passa attraverso l'attivazione (o il potenziamento) di alcuni servizi di pubblica utilità all'interno del Centro, tra cui in particolare i servizi di cura per i figli piccoli (asilo nido, baby-parking o ludoteca, ecc.) (v. figura 5).

Fig. 5 - Accordo/disaccordo sull'opportunità di attivare o potenziare alcuni servizi di pubblica utilità all'interno del Centro, per tipo di servizio (% , n = 117)



4. Insoddisfazione senza azione (collettiva)

Lo studio di caso conferma che i centri commerciali sono luoghi di lavoro caratterizzati da un elevato grado di segmentazione della forza lavoro, sia in termini di orario che di organizzazione del lavoro. In particolare, ciò che emerge dall'analisi è l'esistenza di due separati mondi del lavoro. Da un lato, vi sono i dipendenti degli *anchor stores*, i quali hanno orari di lavoro infrasettimanale più ridotti e, allo stesso tempo, un'organizzazione per turni che permette di distribuire i carichi di lavoro festivo tra un maggior numero di lavoratori. Dall'altro, vi sono i dipendenti dei piccoli negozi, con un orario più lungo, sia durante la settimana che nei giorni festivi. Tra questi, i giovani risultano sovra-impiegati, mentre pur svolgendo un orario più contenuto, i lavoratori più anziani si mostrano più desiderosi di scambiare tempo di lavoro con tempo da dedicare alla famiglia o al lavoro domestico non retribuito.

Dal punto di vista delle relazioni industriali, il mondo dei piccoli negozi è oggetto di una regolazione informale che prende la forma principale, se non esclusiva, di negoziazioni individuali tra datori di lavoro e dipendenti. Al contrario, il mondo dei negozi più grandi beneficia di una regolamentazione formale che si esprime attraverso la contrattazione aziendale. In particolare, il contratto aziendale della cooperativa sottoscritto nel 2007 ha regolato in maniera stringente l'orario di lavoro, prevedendo tra l'altro: a) una pianificazione trimestrale dei turni da svolgere nel fine settimana; b) una sola

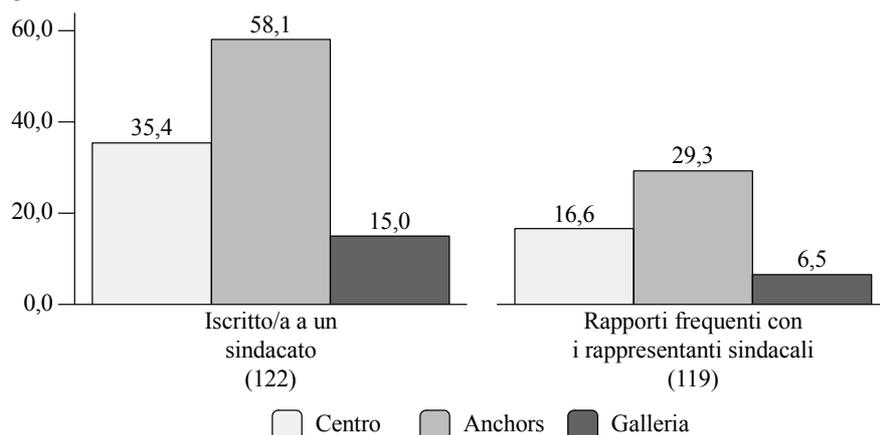
apertura domenicale al mese (con l'eccezione di dicembre e dei periodi dei saldi); c) la chiusura del *superstore* in occasione delle principali festività religiose o di rilevanza nazionale.

I due mondi si somigliano invece per l'insoddisfazione rispetto al lavoro domenicale, con il 78,6% dei rispondenti che si dichiara d'accordo con la riduzione del numero di aperture festive (v. figure 3 e 4, *supra*). In ogni caso, questa insoddisfazione generalizzata non ha dato esito ad alcuna forma di protesta, né a rivendicazioni nei confronti della direzione del Centro, neanche quando quest'ultima ha disposto l'apertura straordinaria in opposizione alla decisione della cooperativa di tenere chiuso il *superstore*.

L'assenza di azione collettiva in effetti è un fenomeno inatteso, soprattutto alla luce della localizzazione del Centro in un'area a subcultura rossa e della presenza del sindacato all'interno dello stesso Centro, ciò che lasciava presupporre una più elevata sindacalizzazione e una maggiore propensione alla mobilitazione della forza lavoro. Al riguardo, l'indagine rivela tuttavia che la densità sindacale (35,3%) è in linea con la media italiana e che più del 90% degli intervistati ha dichiarato che un'azione di protesta sarebbe inutile.

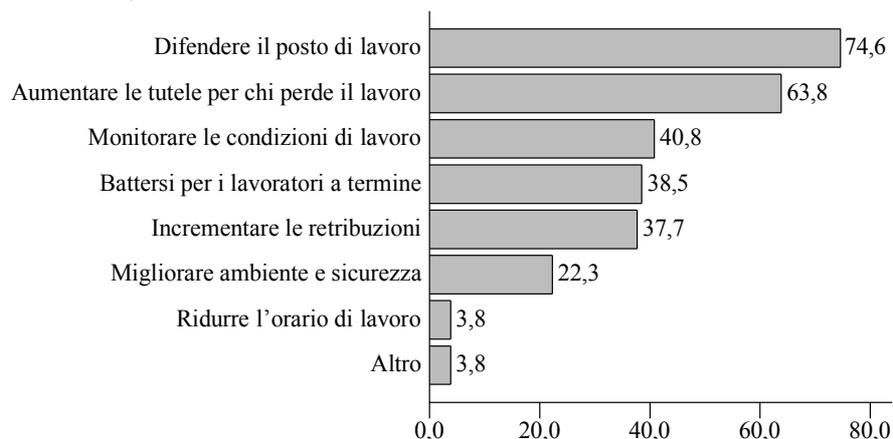
Le ragioni dell'assenza di azione collettiva sono molteplici. Da una prospettiva micro-sociale, i dipendenti degli *anchor stores*, più sindacalizzati, beneficiano peraltro degli effetti positivi della contrattazione aziendale e, di conseguenza, hanno meno incentivi a intraprendere azioni di protesta (v. figura 6). I dipendenti dei piccoli negozi, invece, scontano un certo isolamento, dovuto all'individualizzazione delle relazioni di lavoro, ma anche alla scarsa frequenza dei rapporti con i rappresentanti sindacali.

Fig. 6 - Iscritti a un sindacato e frequenza dei rapporti con i rappresentanti sindacali, per tipo di esercizio (%; n variabile)



A ciò si aggiunge che il motivo per cui i lavoratori dichiarano di essersi iscritti a un sindacato, così come il ruolo che attribuiscono a esso (v. figura 7), hanno una natura molto tradizionale.

Fig. 7 - Aspetti su cui dovrebbe concentrarsi l'azione del sindacato (risposta multipla, % di casi, n = 130)

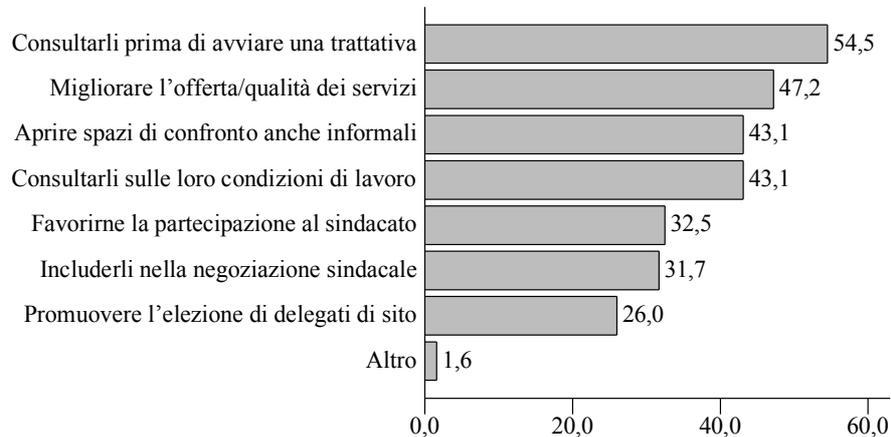


Note: agli intervistati è stato chiesto di ordinare le opzioni di risposta in una scala di priorità, dalla più (1) alla meno (7) importante; il grafico riporta la percentuale del numero di volte che un'opzione di risposta è stata collocata nelle posizioni da 1 a 3.

L'indagine ha messo in luce un certo scetticismo da parte dei lavoratori del Centro a delegare le proprie istanze ai sindacati, che si riflette anche in una scarsa fiducia nei canali di partecipazione tradizionali (v. figura 8). A loro avviso, infatti, i sindacati dovrebbero consultare i lavoratori prima di avviare una trattativa (54,4%), ascoltarli in merito alle loro condizioni di lavoro (43,1%) e aprire spazi di confronto anche informali (43,1%), oltre che migliorare l'offerta e la qualità dei servizi (47,2%). L'elezione di un delegato di sito, invece, non è considerata una priorità, così come il coinvolgimento dei lavoratori nel processo negoziale.

D'altra parte, adottando ancora l'ottica dei due mondi, i giudizi appaiono più espliciti. Mentre i dipendenti degli *anchor stores*, maggiormente sindacalizzati, chiedono un maggiore coinvolgimento nella vita del sindacato, gli altri sembrano più interessati a forme di contrattazione decentrata, da cui sono di fatto esclusi.

Fig. 8 - Che cosa dovrebbe fare il sindacato per coinvolgere i lavoratori (risposta multipla, % di casi, n = 123)



Note: agli intervistati è stato chiesto di ordinare le opzioni di risposta in una scala di priorità, dalla più (1) alla meno (7) importante; il grafico riporta la percentuale del numero di volte che un'opzione di risposta è stata collocata nelle posizioni da 1 a 3.

La resistenza all'azione collettiva può essere poi spiegata facendo ricorso a due motivazioni di natura sistemica. In primo luogo, l'influenza della subcultura rossa. Che questa abbia ancora un effetto rilevante sulla regolazione dell'economia locale si evince dal fatto che la grande distribuzione empolesse, come quella toscana, è tuttora influenzata da patti e accordi che individuano soluzioni coordinate al problema delle aperture festive⁸. La stessa subcultura politica si riflette nei valori della cooperativa proprietaria del *superstore* e del Centro, che ha stabilito di aprire i propri negozi due domeniche al mese⁹.

In secondo luogo, l'accordo sulla limitazione delle aperture, raggiunto attraverso una negoziazione informale tra sindacati e proprietà del Centro, deve essere storicamente e geograficamente contestualizzato. Esso, infatti,

8. Al riguardo, si vedano i protocolli d'intesa tra Regione Toscana e parti sociali per la disciplina dei rapporti di lavoro nei poli d'attrazione di interesse regionale (2002), l'accordo territoriale provinciale per le aziende del terziario della distribuzione e dei servizi (2004) e i protocolli d'intesa tra la proprietà di un outlet fiorentino e i sindacati (2005 e 2009).

9. Come si evince dalla seguente dichiarazione, anche il Presidente della cooperativa che possiede il *superstore* e il Centro è culturalmente legato alla subcultura rossa: «Si parla di consentire l'apertura dei centri commerciali, e non solo, ogni domenica. Noi ci rivolgiamo alle istituzioni perché riflettano sui danni provocati da eccessi speculativi e dal consumismo indotto. Poi mi verrebbe da dire a chi sostiene queste iniziative di andare lui per primo a lavorare ogni santo giorno di festa» (Corriere Fiorentino, 3 Febbraio 2010).

interviene a tutela dei lavoratori in una fase di progressiva liberalizzazione degli orari di lavoro, ma li rende anche “atipici” rispetto alle scelte effettuate in luoghi simili in aree limitrofe, aperti ogni domenica e in alcuni giorni festivi non domenicali. Sebbene l’insoddisfazione per le aperture domenicali sia alta in termini assoluti, è probabile che il confronto con condizioni di lavoro più estreme riduca l’insoddisfazione “relativa” dei lavoratori e, allo stesso tempo, agevoli l’introiezione nella cultura organizzativa dell’orientamento del datore di lavoro, per cui un numero minimo di aperture festive è necessario a evitare la perdita di clienti¹⁰. In altre parole, sia i lavoratori che i sindacati sembrano ritenere che il numero di aperture domenicali decise dal Centro sia un giusto compromesso, specie se confrontato con quanto avviene altrove.

5. Conclusioni

L’analisi ha mostrato come i centri commerciali ospitino al loro interno due distinti “mondi” del lavoro, i quali riflettono il dualismo tra *insiders* e *outsiders* e si caratterizzano altresì per diversi principi di regolazione sociale (*associazione* e *reciprocità*), forme di azione (*formale* e *informale*) e tipi di attori (*collettivi* e *individuali*).

In questo contesto, qualora eserciti la funzione di rappresentanza in modo troppo tradizionale, il sindacato ha più probabilità di *riprodurre*, che non di ridurre, le disuguaglianze tra i lavoratori. Lo studio di caso, in effetti, ha fatto emergere una polarizzazione tra i dipendenti dei negozi più grandi e quelli dei piccoli esercizi, con questi ultimi esclusi dai benefici della contrattazione aziendale e fuori dal raggio d’azione dei rappresentanti sindacali.

Per quanto riguarda le strategie di intervento, i risultati dell’analisi suggeriscono che una particolare attenzione dovrebbe essere rivolta all’esigenza manifestata dai lavoratori di migliorare l’equilibrio tra tempi di vita e di lavoro. L’avvio di una negoziazione, anche informale, con la direzione del centro in merito ad alcuni *beni di club* (per esempio, un asilo nido) potrebbe costituire il primo passo in questa direzione e nella prospettiva di una “ricomposizione” dei diversi mondi del lavoro.

10. In seguito al Decreto “Salva Italia” (2011), che liberalizza le aperture della grande distribuzione, il Presidente della cooperativa ha dichiarato: «Non possiamo rimanere passivi di fronte a una situazione del genere: auspichiamo una normativa ragionevole e ci stiamo, ma se non esiste, e c’è legge della foresta, noi non vogliamo essere l’antilope, vogliamo essere fra quelli che la mangiano. A priori non vogliamo mangiare nessuno, vogliamo stare nel nostro recinto» (Corriere Fiorentino, 3 Gennaio 2012).

Riferimenti bibliografici

- Baccaro L., Howell C. (2011). A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism. *Politics and Society*, 39 (4): 521-563.
DOI: 10.1177/0032329211420082
- Bagnasco A., Trigilia C., a cura di (1985). *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso della Valdelsa*. Milano: Angeli.
- Baret C., Gadrey J., Gallouj C. (1999). France, Germany, Great Britain: The Organization of Working Time in Large Retail Food Stores. *European Journal of Industrial Relations*, 5 (1): 27-48.
DOI: 10.1177/095968019951003
- Bordogna L. (2012). La regolazione del lavoro nel capitalismo che cambia: fosche prospettive?. *Stato e mercato*, 94: 15-28.
DOI: 10.1425/36762
- Cella G.P. (1985). Reciprocità, redistribuzione, scambio. Note su Karl Polanyi. *Stato e Mercato*, 13: 87-110.
- Cella G.P. (2012). Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane. *Stato e mercato*, 94: 29-54.
DOI: 10.1425/36763
- Crouch C. (2012). Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo. *Stato e mercato*, 94: 55-76.
DOI: 10.1425/36764
- Kelly J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Marginson P. (2014). Coordinated Bargaining in Europe: From Incremental Corrosion to Frontal Assault?. *European Journal of Industrial Relations*, Pubblicato online, 15 aprile.
DOI: 10.1177/0959680114530241
- Mingione E. (1991). *Fragmented Societies: A Sociology of Economic Life Beyond the Market Paradigm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Offe C. (1985). *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*. Cambridge: Polity Press.
- Polanyi K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- Regini M. (2012). Tre fasi, due modelli e una crisi generalizzata. *Stato e mercato*, 94: 77-90.
DOI: 10.1425/36765
- Regini M., Sabel C., a cura di (1989). *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Reyneri E. (1987). Il mercato del lavoro italiano tra controllo statale e regolazione sociale. In: Lange P. e Regini M., a cura di, *Stato e regolazione sociale. Nuove prospettive sul caso italiano*. Bologna, Il Mulino.
- Streeck W. (2009). *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in German Political Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck W., Schmitter P.C. (1985). Community, Market, State – and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order. *European Sociological Review*, 1 (2): 119-138.
- Tilly C. (1978). *From Mobilization to Revolution*. New York: McGraw-Hill.